

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.



ÁLVARO JAVIER BURBANO TORRES

Magíster en Docencia. Maestrante en Administración en Salud. Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad de la Salud. Contador Público Titulado. Administrador Financiero. Educador Investigador del programa de Administración Pública de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. Tutor del grupo de investigaciones formativo Vestigium Scientiae. Fundador y Director Ejecutivo de la Fundación Centro de Investigación y Consultoría Integral en Educación y Salud – Fundación CIES–. Adscrito a la Red Latinoamericana de Investigadores sobre la Integración –Red LISI– de la Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe para la Integración –AUALCPI–

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Entregado 09/06/2014 – Revisado 27/06/2014)

Escuela Superior de Administración Pública - Colombia
alvaro.burbano490@esap.gov.co

Resumen

La gestión del talento humano y las prácticas laborales son, por su propia naturaleza humana, de extraordinaria complejidad. Toda acción laboral, por muy sencilla que sea, está siempre sujeta a multitud de variables que la condicionan: pensar que en la práctica laboral pueden establecerse y aislarse variables independientes que mediante manipulación o intervención producirán unos efectos pretendidos de antemano en los trabajadores, es ignorar que en toda práctica laboral intervienen elementos que no podemos controlar.

Palabras Claves: Educación, evaluación, desempeño, talento humano.

Abstract

The human talent management and labour practices are, by their own human nature, of extraordinary complexity. All industrial action, by very simple to be, is always subject to a multitude of variables that determine it: think that the labor practice they can be placed and isolate independent variables which through manipulation or intervention will produce effects in workers, intended is to ignore that all labor practice involves elements that we cannot control.

Keywords: Education, evaluation, performance, human talent

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La capacitación en el campo de las artes y las ciencias comprende un período de aprendizaje con un maestro reconocido y culmina con una disertación realizada por el estudiante.

Howard Gardner (2004)

Iniciemos este escrito con dos preguntas: ¿Qué repercusión tiene el modelo sistémico en las prácticas evaluadoras de nuestro contexto laboral público en el desempeño de los trabajadores?, y ¿Es posible un cambio consistente en el desempeño sin el correspondiente cambio en la evaluación?

Cajiao, F. (2008), En la concepción de pertinencia y competencia existe una delgada línea de complementos e integralidades, es decir, hay una relación íntima entre: educación y trabajo, competencias profesionales y competencias laborales, entre profesión y empleo; entiéndase como una inferencia a lo laboral después de egresar de la educación formal, una conciliación de lo educativo, desde expectativas individuales, familiares y de un entorno cultural en el cual se produce el aprendizaje, es decir, la pertinencia apunta al currículo, los métodos pedagógicos, la organización escolar y la interacción con la sociedad. Como una consecuencia de considerar el cambio de un sistema productivo industrial a un sistema productivo basado en el conocimiento (p. 9)

El trabajo ha sido para el hombre una actividad vital para su desarrollo, originando crecimiento intelectual, destrezas, calidades personales y sociales que han hecho su vida placentera, atractiva, enriquecedora y llena de sentido. Alrededor del trabajo se ha construido las diferentes formas de organización social y, con éstas, las diferentes formas de concebir las instituciones con sus diversas tendencias de administrar la producción y al personal que la compone.

Para la sociedad en general ha sido de interés permanente la productividad laboral del hombre, porque ella obtiene de las instituciones su propia eficiencia y productividad. Tanto a la comunidad como a las instituciones les interesa que en el proceso productivo se haga uso racional y eficiente de los recursos e insumos físicos, biológicos, sociales y económicos que toman del ambiente y de la misma comunidad para generar una calidad de vida satisfactoria para la sociedad y el hombre trabajador.

Para lograr sus propósitos de eficiencia, de calidad, de rentabilidad, de supervivencia, las instituciones desarrollan procesos administrativos que buscan afectar y regular el desempeño del personal. Corresponde a esta categoría de procesos: la selección de personal, el análisis ocupacional, la capacitación, la promoción, los programas de compensación e incentivos, los esquemas motivacionales, y por supuesto, la evaluación del desempeño. Es importante que todos estos mecanismos administrativos existan y funcionen adecuada e interdependientemente. Sin desconocer, las interrelaciones e influencias entre sí de estos procesos, profundicemos un poco más en el término evaluación del desempeño.

De alguna manera las instituciones han venido evaluando el desempeño de sus trabajadores con el fin de obtener indicadores reales que le permitan proyectarse hacia el cliente (mercado, comunidad). Esta preocupación constante de las instituciones ha permitido que la misma evaluación del desempeño evolucione con modelos que con el tiempo se han implementado en las organizaciones y se han ajustado de acuerdo a sus necesidades y estilos administrativos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Un manejo apropiado de la evaluación del desempeño como instrumento de gestión para el desarrollo del talento humano supone que se le estudie desde diferentes ópticas para poder usarlo con el máximo provecho personal e institucional. Son tres los aspectos a los que hay que prestar especial atención y los cuales deben analizarse de manera integral: primero, el alcance humano, segundo, sus exigencias normativas y por último, su manejo técnico.

Con frecuencia se evalúa al trabajador, se juzga su rol, su actuación, su potencial productivo, su eficiencia, su actitud frente a sus funciones específicas, su capacidad de adaptación al ambiente laboral, sus responsabilidades, su compromiso institucional, su iniciativa, su competencia, etc.

Ahora bien, el factor trabajo ha sido reconocido en la teoría económica como determinante en el proceso productivo, desde los clásicos (Smith y Ricardo) hasta los teóricos del crecimiento endógeno (Romer, Lucas y Barro). Estos últimos han retomado algunos principios de la teoría de rendimientos crecientes: las economías de escala y la especialización como factores que permiten aumentar la productividad laboral, y para ello incorporan la variable capital humana como factor que explica las diferencias en el grado de desarrollo de los paísesⁱ.

Pero, el desarrollo del capital humano obedece, a la operacionalización del pensamiento. En palabras de Atheortua, Valencia y Bustamente (2011) el conocimiento se da en el proceso de relación entre el ser humano y su entorno, por lo tanto, el conocimiento organizacional se desarrolla de manera sistémica y se debe aprender a interpretarlo, interiorizarlo y proyectarlo.

“esa clase de capacitación tiende a garantizar dos resultados. En primer lugar, que los nuevos profesionales estén preparados para efectuar las tareas propias de su profesión, (...). En segundo lugar, que el trabajo del nuevo profesional ponga de manifiesto las destrezas actualmente valoradas por los principales miembros de su profesión.”ⁱⁱ

En cuanto a esta referencia, es conveniente hilvanarla con la evaluación y el trabajo por medio del concepto de competencia, así:

Competencia es: “el talento de operacionalizar el pensamiento, a través del conocimiento (saber), de la destreza motora, la habilidad cognitiva (saber hacer – hacer saber) y la actitud (ser) de manera integral en las diferentes interacciones de la persona durante la vida, con el fin de evolucionar así mismo, en los contextos o entornos (adaptabilidad) para su satisfacción y/o de otros, imbricados en una sociedad (convivencia)”ⁱⁱⁱ.

Infiérase de allí, una relación sistémica – compleja entre: la teoría, conocimiento científico [universidad], la práctica, conocimiento tácito, pragmático [ente territorial], y la evaluación para el desarrollo del talento humano.

Ahora bien, “Sólo puede surgir si los estudiantes [trabajadores] tienen la oportunidad de enfrentar problemas auténticos; de utilizar sus destrezas de manera apropiada y en ámbitos verosímiles; de elaborar proyectos, solos y en forma cooperativa; de recibir retroalimentación sobre estos empeños y, por último, de convertirse en pensadores ávidos y productivos.”^{iv}

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En voz de Bustamante (2011) en competencias necesarias para la gestión del conocimiento afirma: que los empleados de cualquier organización son trabajadores del conocimiento¹¹, en la medida en que participen en actividades que permitan explicar de forma colectiva sus experiencias y saberes, existen personas que deben dedicarse de manera más racional y sistemática para que los procesos de gestión del conocimiento logren los resultados esperados. Estas personas deben conseguir que las competencias individuales [conocimiento tácito] de los trabajadores se conjuguen para obtener las competencias organizacionales [conocimiento explícito] deseado.

“desde la perspectiva constructivista^v, aprender es una construcción que realiza individualmente cada sujeto en la que tiene gran importancia las ideas previas sobre aquello que se ha de aprender, la representación sobre el sentido de la tarea encomendada y las estrategias que se desarrollan para resolverla.”^{vi}

En este contexto, es conveniente considerar, que el trabajador puede tener las competencias, pero, que sólo, mediante la actuación, acción o desempeño es que se puede observar ese nivel de desarrollo.

Fernando Toro^{vii}, propone que los resultados son determinados por el desempeño de las personas y por variables organizacionales, como la comunicación, el estilo de dirección, los insumos, la tecnología, ante ello dice: “cuando la acción humana – desempeño – es apropiada, están presentes los recursos indispensables y se producen los resultados esperados puede hablarse de productividad.”^{viii}

Ahora bien, “centrándose en la variable desempeño, que es la que define el accionar de las personas frente a la tarea o prescripción laboral, se tiene que este accionar viene determinado o causado por tres determinantes fundamentales: los conocimientos, las habilidades y las motivaciones. A su vez, mediando entre estos y el actuar, aparecen dos variables de carácter temporal: las expectativas y los juicios de oportunidad, los cuales vienen como un bucle de retroalimentación del aprendizaje que hace el trabajador al actuar o desempeñarse de forma repetitiva y de determinada manera. Estas últimas variables son las que regulan el tiempo de ocurrencia del desempeño de un modo particular. Por último, la propuesta de Toro considera como determinantes indirectos del desempeño, tres variables de contexto: las condiciones sociales, culturales y demográficas; los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo¹².”^{ix}

La promulgación en Colombia de la Ley 909 de 2004, tiene por objeto la regulación del sistema del empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública y la carrera administrativa, así:

¹¹ Peter Drucker, en su libro los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, hace referencia al trabajo de conocimiento y a los empleados que trabajan con dicho conocimiento como el activo más valioso de una organización y hace la diferenciación con respecto al trabajo manual y a los trabajadores manuales.

¹² Para mayor detalle véase Catalina María Ríos Rojo et ál. Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación del desempeño, formación y capacitación basados en competencias, para un modelo de gestión humana aplicable al sector público colombiano y articulado al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 y NTCGP 1000:2004. Monografía de Especialización en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, 2005.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Como un instrumento de gestión de recursos humanos la ley 909 de 2004, siguiendo los lineamientos de la Carta Iberoamericana, define el empleo como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo. Es así como los empleos en la administración pública Colombiana están organizados por niveles jerárquicos, incluyendo código, grado y la respectiva denominación. Cada empleo se deberá identificar de acuerdo con el perfil de competencias que se requieren para ocuparlo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia. Antes de la expedición de la Ley 909 de 2004 los empleos se identificaban teniendo en cuenta únicamente las funciones y los requisitos^x.

En relación con el desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales para el Sector Público Colombiano, se puede observar que existe un gran avance estratégico como iniciativa del gobierno nacional en desarrollo de la modernización del Estado, iniciativas que se desprenden de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado del año 2003, en ella se identifican las bases para un sistema de gestión del empleo por competencias armonizado con las leyes colombianas.

En línea con la Carta Iberoamericana y teniendo en cuenta la importancia que representa para las organizaciones modernas el desarrollo de la gestión por competencias laborales, la ley 909 de 2004 define el empleo como el núcleo básico de la función pública, precisa orientaciones a tener en cuenta en su diseño e incorpora el concepto de competencias laborales que deberá desarrollarse como metodología para la gestión del mismo empleo y del talento humano, lo cual permitirá superar la lectura del requisito básico, permitiendo así garantizar al Estado que quien va a desempeñar un empleo público lo haga con base no sólo en sus conocimientos, sino en sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes. Llegando a tener no sólo ingreso por competencia sino evaluación y capacitación desarrollada bajo este mismo criterio.^{xi}

Con base en ello se infiere que el talento humano es escaso y debe desarrollarse, siendo esta una de las temáticas del siglo XXI. Para accionar sobre él, deben dividirse en los elementos que lo componen; por lo tanto, para el desarrollo de los talentos debe trabajarse en doble vía: sobre las competencias y los conocimientos (Alles, 2009), este último parte integral del primero, profundicemos un poco más:

En las organizaciones del sector público, la adopción de nuevas estrategias de desarrollo e innovación ha sido lenta o inexistente lo que ha dificultado la sistematización, y aplicación de conocimientos para generar valor organizacional orientado a mejorar la competitividad y la estructuración de modelos de gestión de la innovación organizacional. Lo anterior, hace evidente la necesidad de adelantar acciones que permitan incorporar políticas y estrategias innovadoras de gestión del talento humano.^{xii}

En este contexto, surge como política pública y a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC inscrita como una de sus funciones en el inciso tercero del artículo 40 de la ley 909 de 2004, el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo que deberán adoptar las entidades públicas mientras desarrollan sus propios sistemas, establecido por medio del Acuerdo 137 de 2010.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Ahora bien, dicha norma aplica los principios rectores de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen a la función pública, y que se deben evidenciar en la evaluación, estos a su vez, se convierten en los ejes del proceso de evaluación y comprometen a la entidad pública y a los servidores en su implementación y desarrollo.

“la evaluación presenta básicamente dos funciones: una de carácter social de selección y de clasificación, pero también de orientación y otra, de carácter pedagógico, de regulación del proceso de enseñanza – aprendizaje, es decir, de reconocimiento de los cambios que se han de introducir progresivamente en este proceso para que todos aprendan de forma significativa.”^{xiii}

Las anteriores funciones se infirieron de la evaluación de aprendizajes, teniendo en cuenta que el desarrollo de los cargos es un continuo aprendizaje. Senge (2005), en su libro la quinta disciplina, deja planteado:

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. [...] Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran equipo, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios. [...] Muchas [personas] han pasado gran parte de su vida procurando reencontrar esa experiencia. Lo que experimentaron fue una organización inteligente. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios^{xiv}.

A esto se añade, lo expuesto en el artículo segundo del Acuerdo 137 de 2010, cuando se refiere las competencias a evaluar, centrando la evaluación del desempeño a los compromisos laborales y comportamentales, éstos últimos valorados a través de planes de mejoramiento del empleado e institucionales.

“El modelo que sustenta el dispositivo pedagógico presentado es un modelo constructivista del aprendizaje. Desde este punto de vista, el diseño de las actividades de enseñanza – aprendizaje está basado no sólo en la lógica de la disciplina a la que pertenecen los contenidos que se quieren enseñar, sino también a la lógica del que aprende, que es el que ha de construirlos. La evaluación, en este sentido, es la pieza clave de todo el dispositivo pedagógico y ha de permitir reconocer en cada momento cuáles son las dificultades que el alumnado encuentra en su proceso de aprendizaje y cuáles son las mejores estrategias para superarlas.”^{xv}

La afinidad es notoria entre educación y empleo, como aludí arriba, la educación superior forma al profesional, que al egresar pasa a integrar un equipo de trabajo en una organización pública o privada, y este a su vez, asume competencias para ejercer desde lo profesional la designación del cargo.

Conviene en este apartado subrayar la importancia de la evaluación del desempeño como una herramienta que permite evidenciar la evolución del trabajador profesional en el desa-

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

rollo de su talento frente a las funciones asignadas por el empleo.

Profundicemos un poco más, el artículo segundo del Acuerdo 137 de 2010, incluye los compromisos laborales y comportamentales, en sentido obligatorio, cuando la entidad se encuentra inmersa en procesos de implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, o la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, por lo tanto, es conveniente aproximar la evaluación del desempeño a una articulación en esas normas.

En Colombia, se encuentran principalmente, tres herramientas que orientan el desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales: las dos mencionadas en el inciso anterior y el sistema de desarrollo administrativo¹³, herramientas que se encuentran debidamente alineadas¹⁴ en la NTCGP 1000:2009.

Ahora bien, la orientación de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz una serie de actividades relacionadas entre sí.

Con base en lo anterior, es decir, para evaluar el desempeño desde el sistema de gestión, en primer lugar, es necesario definir claramente objetivos y metas estratégicas, para monitorear periódicamente si se está dando cumplimiento o no. Luego es importante tabular datos del seguimiento que se efectúe a los objetivos, con el propósito de recoger datos que evidencie cómo se comporta el proceso o sistema.

Posteriormente, con los datos recopilados se establecen indicadores de gestión los cuales brindan información pertinente al grado de logro de objetivos y sus respectivas metas. De allí se deriva el análisis de los indicadores o análisis de datos. Su importancia radica en que permite identificar las causas de desviación, y a través de esas causas se establecen las acciones correctivas, preventivas o de mejora según el caso. El control de gestión, no finaliza ahí, por cuanto se debe efectuar el seguimiento a la eficacia de las acciones tomadas, es decir, validar si las acciones lograron el cumplimiento.

Ahora bien, la evolución del desempeño del talento humano se desarrolla a través de las competencias laborales que permiten imbricar el enfoque basado en procesos como base integral de los sistemas que conforman la gestión desde el sistema de gestión de talento humano por competencias laborales, como herramienta de modernización del estado para el buen gobierno.

Del Acuerdo 137 de 2010, se desprende las clases y periodos de evaluación del desempeño, a saber:

¹³ De acuerdo con la Ley 489 de 1998 el Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional.

¹⁴ La compatibilidad, en el marco del sistema NTCGP 1000:2005, MECI 1000:2005 y SDA, se refiere a la condición bajo la cual el cumplimiento de los requisitos de las normas permite la implementación, sin conflictos, es decir, es posible implementarlos de manera integrada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

“El Sistema Tipo incluye tres (3) clases de evaluación, así: evaluaciones definitivas, evaluaciones parciales semestrales y evaluaciones parciales eventuales, se describen de acuerdo a la norma:

Evaluaciones Definitivas: Son Evaluaciones definitivas para el sistema general de carrera y para aquellos sistemas que no tengan regulación específica en la materia, las siguientes: a) Evaluación del Período de Prueba: La evaluación del período de prueba, cuyo objetivo se enmarca en establecer las competencias del servidor para desempeñarse en el empleo para el cual concursó, se realiza una vez concluido el término de seis (6) meses y se debe producir a más tardar quince (15) días después de finalizado. Durante el período de prueba, sólo es procedente fijar al empleado compromisos relacionados con el propósito principal del empleo y las funciones descritas en el manual respectivo; b) Evaluación Anual u Ordinaria: La evaluación anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el primero (1o) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente; se debe producir a más tardar el quince (15) de febrero de cada año e incluye dos evaluaciones parciales semestrales; c) La evaluación extraordinaria: Se realizará cuando el jefe del organismo la ordene por escrito, basado en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del servidor. Esta evaluación sólo podrá ordenarse después de que hayan transcurrido, por lo menos, tres (3) meses desde la última evaluación definitiva y comprenderá todo el período no evaluado, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que se hayan realizado.”^{xvi}

“Evaluaciones Parciales Semestrales: Son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance en que se encuentra el servidor en relación con el cumplimiento de los compromisos fijados. Las evaluaciones parciales semestrales conforman la evaluación anual u ordinaria.
a) Primera evaluación parcial:

Corresponde al período comprendido entre el primero (1o) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada año, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de agosto del mismo año, y b) Segunda evaluación parcial: Corresponde al período comprendido entre el primero (1o) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de febrero de cada año.”^{xvii}

Y por último, las “Evaluaciones Parciales Eventuales: Son evaluaciones parciales eventuales del desempeño laboral de los empleados, las que deben realizarse en los siguientes casos y circunstancias: 1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo. También se produce cuando cambie uno de los integrantes de la Comisión Evaluadora 2. Por cambio definitivo de empleo del evaluado, como resultado de traslado. 3. Cuando el servidor deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones administrativas sea superior a treinta (30) días calendario. 4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.”^{xviii}

“Para la evaluación del desempeño se debe aplicar siete fases, la primera, considerada como

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

fase previa de preparación: Esta fase comprende todas las actividades que garanticen la ejecución y el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral y exige el compromiso institucional de la alta dirección y de manera transversal el de todas las instancias de la entidad. La segunda, denominada Fijación de Compromisos Laborales: En esta fase se concretan los acuerdos sobre los productos o resultados finales esperados que debe entregar el servidor en el marco de sus funciones, los planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes por dependencia, objeto de la dependencia, propósito principal del empleo y demás herramientas con que cuenta la entidad, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa. La tercera, primera Evaluación Parcial Semestral: Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1o de febrero y el 31 de julio de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de agosto; en la cual se constatan y verifican los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y condiciones acordadas en la fijación de los mismos. La cuarta, seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias para el segundo semestre: de manera similar al seguimiento y registro de evaluación que debe surtir en la primera fase, deberá acompañarse el desempeño laboral del empleado y acopiarse las evidencias que resulten pertinentes al segundo período de evaluación, la quinta, segunda evaluación parcial semestral: Deberá surtir de manera similar a la evaluación correspondiente al primer semestre y de manera independiente a aquel, corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1o de agosto y el 31 de enero de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de febrero; en esta evaluación sólo deberán ser tenidas en cuenta las evidencias relacionadas con lo acaecido en el período respectivo. Sexta, calificación definitiva del período evaluado: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de avance obtenidos durante las dos evaluaciones semestrales o de las evaluaciones eventuales surtidas en el período de evaluación. Séptima, acceso al nivel sobresaliente. El evaluado podrá acceder al nivel Sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% de cumplimiento de los compromisos laborales en la evaluación definitiva y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores: evaluación de gestión por dependencias, por calidad y oportunidad, por aportes, propuestas o iniciativas adicionales, por iniciativas tendientes a acciones proactivas, por participación y aprovechamiento de capacitación, por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.^{”xix}

De lo anterior se desprende que el sistema de gestión de talento humano por competencias laborales, como herramienta de modernización del estado para el buen gobierno debe comprender los siguientes productos: el ajuste del manual de funciones y competencias laborales, formulación de planes institucionales de capacitación, la articulación con el sistema de gestión, MECI – SDA – NTCGP y el manual de procesos y procedimientos, enmarcados en la evaluación del desempeño.

Puede colegirse de lo dicho, que los sistemas simplemente carecen de capacidad para medir o entender sus propias debilidades y limitaciones; los modelos sistémicos describen con precisión la naturaleza, las estructuras y el modo de funcionamiento de los sistemas complejos adaptativos – el hombre, la sociedad, la economía, la política –, siendo los sistemas socio – políticos los más complejos de todos.

En sí, la función pública es la rectora suprema en las sociedades, y se ha tornado ahora

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

también en la más difícil de ejercer, en vista de su carácter global. Para mejorar su ejercicio han aparecido y siguen apareciendo métodos y modelos que facilitan la comprensión de los comportamientos de los trabajadores en las entidades públicas.

Ahora bien, la función pública se deriva de un problema social enmarcado en las competencias constitucionales. Por definición, la causalidad es unidireccional, analiza las cadenas causales, pero al hacerlo genera problemas insolubles y debates estériles, ahora bien, el ejemplo más significativo para determinar la causalidad es la analogía del huevo y la gallina, “¿Quién es primero?”, pero, para desaparecer esos problemas, surge la “mirada sistémica que reconoce lo obvio: huevo y gallina se determinan mutuamente: forman un sistema enantio-poiético, [enanito = recíproco; poiesis = generación]. La mirada sistémica¹⁵ capta el conjunto y las funciones de sus partes. Coloca cada objeto del conocimiento en su contexto y lo relaciona con los otros. Es decir, cada parte adquiere sentido dentro del sistema más amplio.”^{xx}

Ahora nos interesa extraer de lo dicho ¿Por qué evaluar el desempeño? Para luego relacionarlo con la función pública, como se mencionó en el acápite anterior se debe “determinar cada objeto del conocimiento en su contexto”, en otras palabras, el análisis del desempeño o la evaluación del desempeño, determina la gestión de una persona como instrumento para dirigir y supervisar un proceso o procedimiento, que son base fundamental de los diferentes sistemas aludidos durante este ensayo.

A manera de conclusión: la información resultante de un proceso de evaluación deberá ser analizada, basándose en las causales de cumplimiento o incumplimiento de los criterios de evaluación y así determinar planes de acción y mejora. Los resultados se deben comunicar al empleado, para que éste, se alinee con los nuevos propósitos institucionales de tal manera que se obtengan mayores beneficios del sistema público laboral

No es suficiente con solo dejar evidencia de la evaluación del desempeño para el sistema como consecuencia de su aplicación. Es necesario controlar como se van desarrollando los acuerdos y responsabilidades asignadas

Por último, según Zaffron, S. y Logan, D. (2011). Las tres leyes del desempeño son: primera, transformar una situación imposible. El desempeño de las personas está correlacionado con la manera como las situaciones ocurren para ellas; segunda, ¿Dónde reside la llave del desempeño? Como una situación ocurre, surge en el lenguaje; y tercera, reescribiendo un futuro ya escrito. Lenguaje basado en el futuro transforma la manera en que las situaciones ocurren para las personas.

¹⁵ La mirada sistémica no propone una teoría nueva ni está en oposición a la ciencia reduccionista. Es una manera de concebir el mundo que supera también la antinomia planteada entre el holismo y el reduccionismo, que parecen ser otras tantas teorías metafísicas aunque tampoco son más que aspectos parciales de una realidad única.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

BIBLIOGRAFÍA

- Argüelles, D. y Nagles, N. (2007). Estrategias para promover procesos de aprendizaje autónomo. 2 ed. (317 p). Bogotá, D.C.: Alfaomega Colombiana S. A.
- Alles, M. (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. (426 p). Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Atehortúa H., F., Valencia de los Ríos, J., Bustamante V., R. (2011). Gestión del conocimiento. Un enfoque práctico. 1 ed. (247 p.) Colombia: Imprenta Universidad de Antioquia.
- Billorou, N., Pacheco, M., y Vargas F. (2011). Guía para la evaluación de impacto de la formación. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Burbano, A. (2010). Formación pedagógica para docentes de formación profesional en proyecto pedagógico disciplinar. En A. Burbano (Ed), Fundamentación Teórica y Metodológica de la Formación Profesional Integral (30 p.) Pasto: IUCESMAG.
- Cajiao, F. (2008). Análisis de la problemática planteada en las diversas regiones del país y recomendaciones. En: Informe General Sobre Evaluación de Aprendizaje. (38 p.) Bogotá D. C. [en línea], 2008 noviembre [fecha de acceso 07 junio de 2013], URL disponible en: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/articles-158490_archivo7.pdf>.
- Carden, F. (2009). Del conocimiento a la política. Máximo aprovechamiento de la investigación para el desarrollo. Traducido por Joan Solier Chic. (358 p). Barcelona: Romanyá/Valls S. A.
- Casares, J. Ed. Gustavo Gili, SL. (2007). Diccionario Ideológico de la Lengua Española, 2a ed. Tirada 24a. (887 p.) España: Barcelona.
- Conferencia Ciencia, Tecnología y Desarrollo Humano. (1994). Ciencia, tecnología y desarrollo humano. (10 p). Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. Acuerdo 137 del 14 de enero de 2010. (34 p.) Publicado en el Diario Oficial 47.612 del 3 de febrero de 2010.
- Gardner, H. (2000). La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas. Lo que todos los estudiantes deberían aprender. 1 ed. (316 p). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Misas, G. (2004). La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo. 1 ed. (298. p). Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Monteiro L., E. (1996). El rescate de la calificación. Montevideo: Cinterfor.
- Morin, E. (1990/2007). Introducción al pensamiento complejo. Pakman, M. (Trad.) (9a reimpression). Barcelona: Gedisa.
- Multidiccionario de la Lengua Española. 9a ed. (1039 p). Madrid: Espasa Calpe, S. A.; 2007.
- Sabelli, H. (2008). Pensamiento sistémico y desarrollo social. En: H. Sabelli. Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino. 2da Ed. (pp. 249–254). Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2005). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (490 p). Buenos Aires: Granica. 2005.
- Vásquez, F. (2007). Pregúntele al ensayista. (265 p). Bogotá D. C.: Editorial kimpres Ltda.
- Zaffron, S. (2011). Las tres leyes del desempeño: reescribiendo el futuro de su organización y de su vida. (229 p). Trad.: Mónica del Valle. Bogotá: Lemoine Editores.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ministerio de la Protección Social – MPS, Programa de Apoyo a la Reforma de Salud – PARS y la Pontificia Universidad Javeriana. Recursos humanos de la salud en Colombia: balance, competencias y prospectivas. 2da Ed. Bogotá D. C.: Impresol Ediciones Ltda., 2007, p. 31.
- Allen, D. (2004). La evaluación del aprendizaje de los estudiantes. Una herramienta para el desarrollo profesional de los docentes. 1 ed. (309 p.) Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF, p. 13.
- Burbano T., Álvaro. Formación Pedagógica para Docentes de Formación Profesional en Proyecto Pedagógico Disciplinar. En: Fundamentación Teórica y Metodológica de la Formación Profesional Integral. Febrero, 2010. módulo 1. 30 p.
- Allen, D. Óp. cit, p. 15.
- Ballester, M., Batalloso, J., Calatayud, M. y otros (2000). Evaluación como ayuda al aprendizaje. 1 ed. (173 p.) Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo, p. 16.
- Drucker, P. (1999). los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Bogotá: Editorial Norma, p. 163 – 195.
- Toro, F. (2002). Desempeño y productividad. Medellín: Cincel Ltda., p. 34.
- Ibíd., p. 110.
- Atehortúa H., F., Valencia de los Ríos, J., Bustamante V., R. (2011). Gestión del conocimiento. Un enfoque práctico. 1 ed. (247 p.) Colombia: Imprenta Universidad de Antioquia, p. 45 – 46.
- Grillo, R., Fernando. Incidencia de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en el desarrollo de la Ley 909 de 2004. En: Foro Iberoamericano Revitalización de la Administración Pública – Estrategias para la implementación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, México D. F. [en línea], 2005 mayo [fecha de acceso 06 de junio 2013], URL disponible en: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0051505.pdf>>
- Ibíd., p 3.
- Convocatoria para la contratación del proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral, que promueva la innovación y la efectividad en la Administración y Gestión del Talento Humano en el sector público: 2012., p. 2
- Ballester, M., Batalloso, J., Calatayud, M. y otros (2000). Evaluación como ayuda al aprendizaje. 1 ed. (173 p.) Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo, p. 24.
- Senge, Peter. (2005). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica, p. 12.
- Ballester, M. Batalloso, J., Calatayud, M. Óp. cit. p. 39 – 42.
- Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. Acuerdo 137 del 14 de enero de 2010. Publicado en el Diario Oficial 47.612 del 3 de febrero de 2010. p. 8.
- Ibíd., p 8.
- Ibíd., p 9.
- Ibíd., p. 13 – 14.
- Sabelli, H. (2008). Pensamiento sistémico y desarrollo social. En: H. Sabelli. Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino. 2da Ed. Buenos Aires: Granica., p. 249–254.