

Creación de la herramienta Feedback 360°, una técnica de evaluación del desempeño, desarrollo y potencialización de las competencias de los colaboradores de la Clínica Bellatrix S.A.S.¹

Johana Marcela Cabrera Portillo

Psicóloga
Universidad Mariana



Fuente: Freepik.com

Resumen

El presente artículo pretende dar a conocer el resultado de la práctica formativa llevada a cabo en la Clínica Bellatrix S.A.S. en la ciudad de Pasto, el cual tiene por objetivo, mejorar la captura de información mediante el desarrollo e implementación del sistema de evaluación de desempeño 360°, empleando Excel, un programa que permite automatizar el proceso de evaluación de desempeño y contemplar las fases de registro de evaluación, seguimiento y proceso de resultados. Para el logro del objetivo se optó por emplear la metodología en línea (correo electrónico) y base de datos de la organización, la cual garantiza una relación entre los clientes y los colaboradores, de modo que se pueda asegurar el éxito de la aplicación con base en los valores de simplicidad en las soluciones, retroalimentación continua y control de cambios. Los resultados obtenidos en la fase de prueba señalaron que el proceso de evaluación 360°, bajo esta nueva herramienta automatizada, permitió una reducción de un 80 % en el tiempo esperado promedio y una

¹ Resultado del trabajo realizado dentro de la práctica formativa en la Clínica Bellatrix S.A.S. desarrollada entre julio y diciembre de 2019. Hace parte de la investigación *Creación de herramienta Feedback 360°*.

disminución del 100 % con relación al costo. En conclusión, esta metodología permitió crear una aplicación ágil de calidad con el programa Excel, que no genera costos y ayuda a desarrollar, evaluar y potencializar las competencias de los colaboradores.

Palabras clave: Sistema de información, Evaluación de desempeño, Metodología en línea, optimización de tiempo, potencialización de competencias.

Introducción

El concepto de organización ha avanzado considerablemente y, hoy en día, se presta más atención al ambiente y al bienestar social, que a los beneficios económicos. Por ello, en las empresas se ha incorporado técnicas que permiten mejorar estas relaciones sociales, tanto formales como informales, entre los colaboradores que hacen parte de una organización. Una de las prácticas más utilizadas es la del *Feedback 360°*, que consiste en un proceso de autodescripción de las competencias de un colaborador y una evaluación de su desempeño por parte de las personas con las que trabaja, concluyendo con un informe que le permita al evaluado, estudiar las posibles desviaciones, corregirlas y llevar a cabo planes de acción que consigan reforzar y potencializar su desarrollo profesional y personal con base en competencias.

Por consiguiente, es de suma importancia hablar sobre el concepto de competencias, ya que ha sido acogido por diversos autores, entre los cuales se encuentra Alles (2005), quien menciona que “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 10), mientras que para Argudín (2005), son “saberes de ejecución laboral y que son perceptibles, medibles o evaluables de acuerdo a los resultados que se producen” (p. 22).

Actualmente, la Clínica Bellatrix S.A.S. reconoce que gran parte de su éxito se encuentra íntimamente ligado al buen desempeño logrado por su talento humano; de aquí que resulta esencial evaluar la medición del mismo. Una metodología justa y eficaz es la ‘Evaluación 360 grados’, también conocida como ‘evaluación integral’ o ‘evaluación de desempeño por competencias’, la cual permite que la actuación de los colaboradores sea considerada por todo su entorno y que los evaluadores seleccionados califiquen con base en factores de comportamientos observables Alles (2005). Por tanto, la evaluación de desempeño de 360 grados pretende dar a los colaboradores una perspectiva de su desempeño, lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, clientes internos o externos, etc.

Reconociendo la importancia de emplear nuevas estrategias, modelos y procedimientos en pro del mejoramiento

continuo tanto de los colaboradores como de la organización, la creación e implementación de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias permite tener una comprensión clara y específica sobre los conocimientos, habilidades y comportamientos con los que cuenta cada integrante de la organización, obteniendo así un enfoque novedoso que despierta el interés, estableciéndose en su más actual concepción, como una herramienta que permite dirigir indispensablemente el talento humano hacia el incremento del desempeño tanto individual como organizacional, independientemente del objetivo propuesto, ya que puede referirse a un posicionamiento competitivo o agregación de valor a la sociedad. Por tanto, resulta muy útil contemplar el valor de las competencias y comportamientos, dado que estos elementos son el marco de referencia que establece los niveles de desempeño deseados y de necesario cumplimiento, que deberán guiar ineludiblemente al colaborador.

En este sentido, Cruz y Vega (2001) definen que este modelo de gestión:

...permite evaluar las competencias que requiere el puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta; además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las organizaciones y contribuir a crear ventajas competitivas de la misma. (p. 9).

De esta manera, la elaboración del diseño y la implementación de la evaluación de desempeño por competencias resulta una herramienta fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite establecer los estándares de desempeño con base en competencias y habilidades que puede potencializarse dentro de la organización, facilitando así, aumentar los índices de productividad y eficiencia.

En este orden de ideas, se propuso dar a conocer la importancia de actualizar las prácticas de Gestión Humana de la Clínica Bellatrix, centrándose especialmente en el diseño e implementación de la herramienta *Feedback 360°*, para lo cual se inició haciendo una serie de entrevistas a la mayoría de los colaboradores, recolectando información acerca de sus competencias y habilidades en sus respectivas áreas y puestos de trabajo, revisando la malla estratégica, los perfiles de cargo y los objetivos de calidad a los cuales apunta la organización.

Con este trabajo de campo se logró implementar uno de los tres procesos fundamentales del área de talento humano de la empresa y de esta manera elaborar el diccionario y la evaluación de desempeño por competencias para los 38 cargos, como una propuesta que busca obtener una visión clara de las competencias y comporta-

mientos que se debe potencializar en todos los puestos de trabajo, así como también, permitir que la junta directiva tenga la descripción de los niveles de desempeño del personal, que ayude al crecimiento de la organización. Se debe tener en cuenta la importancia de que cada colaborador tenga conocimiento de su nivel de desempeño en cuanto a comportamiento, habilidades, conocimiento y potencialización de las competencias evaluadas.

Metodología

El tipo de estudio se cataloga de metodología mixta, de carácter descriptivo, donde se evidencia que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danke, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 59). Es decir, que permiten medir la información recolectada para después poder describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado, con base en la realidad del escenario planteado.

Posterior a ello, es importante definir la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” Latorre, Rincón y Arnal (2003, p. 5). Para el presente estudio se eligió como población, a los 84 colaboradores de la Clínica Bellatrix S.A.S. sede Pasto. Se utilizó fuentes de información primarias dado que se recolectó directamente de los archivos, procesos y personal de la Clínica.

La investigación estuvo orientada al diseño e implementación de la herramienta de evaluación de desempeño en la clínica, la cual está conformada por 84 colaboradores. La población en referencia presenta las siguientes características: adultos, hombres y mujeres que se desempeñan en jornadas laborales de ocho horas, de lunes a sábado.

Por consiguiente, se procedió al desarrollo de las actividades, mediante la observación constante y entrevistas a cada colaborador; en cada puesto de trabajo se identificó los cargos con sus funciones, definiendo las competencias para cada uno de ellos.

FeedBack 360° por competencias se desarrolló de la siguiente manera:

- En primera instancia, se realizó la revisión documental en la cual se analizó todos los archivos y documentos corporativos de la clínica.
- Se hizo una orientación estratégica que consistió en identificar las competencias de acuerdo con la

misión, visión, estructura organizacional, perfiles de cargo.

- Por último, una entrevista para identificar las competencias que deben tener los colaboradores, iniciando así la creación del diccionario por competencias y el diseño propio de la herramienta.

Resultados

El análisis de la información se hizo a través de la revisión documental de la plataforma estratégica de la Clínica Bellatrix S.A.S., en donde se evidenció falencias en el proceso tradicional de evaluación de desempeño, en el cual no se tenía en cuenta las diferencias de cada cargo. Por tanto, se vio la necesidad de diseñar e implementar una nueva herramienta de evaluación por competencias, atendiendo a la necesidad de incorporar las competencias a los perfiles de la organización, razón por la cual se estableció un cronograma de actividades con el propósito de consolidar la información necesaria.

Una vez recolectada la información documental, se procedió a efectuar la entrevista referente a las competencias específicas de cada uno de los cargos, con las diez áreas equivalentes a los 84 colaboradores, con el apoyo del equipo de Talento humano, repartiendo este grupo para poder llevar a cabo la recolección de información en el menor tiempo posible. Con base en lo realizado, se hizo entrega de la herramienta *FeedBack 360°* al Área de Calidad, quien realizó el proceso de actualización, revisión y codificación bajo la Norma ISO 9001-2015.

Este proyecto permitió mejorar eficazmente el proceso de evaluación de desempeño, enfatizando en la disminución de tiempo y costos para la organización, enfocándose en la importancia de evaluar cualitativa y cuantitativamente las competencias y comportamientos de los colaboradores, ya que al conocer específicamente el método de evaluación bajo los estándares estipulados en la norma y la organización, esta herramienta tiene en cuenta las características humanas que se requiere para realizar este tipo de trabajo, además de estimar el valor y la compensación correspondiente.

Así mismo, es de gran importancia mencionar que se elaboró el diccionario por competencias, el cual contiene las definiciones tanto de las cinco competencias cardinales, cinco competencias por procesos y las 33 competencias específicas de cada cargo, obteniendo un total de 43 competencias. Este diccionario está compuesto por:

- Introducción.
- Cuadro de competencias, donde se puede observar las competencias que existen dentro de la organización.

- Definición de competencia y sus Niveles de Desarrollo, explicando cómo se encuentran definidas las competencias de toda la organización: cardinales, por proceso y específicas.
- Competencias cardinales y por procesos; en esta parte se encontrará ya la definición en sus respectivos niveles.
- Competencias específicas; en esta parte se encontrará ya la definición en sus respectivos niveles.
- Referencias Bibliográficas.

Discusión

El proyecto de creación de la herramienta de evaluación de desempeño denominada *Feedback 360°* se toma como una investigación de tipo descriptivo; por lo tanto, es importante mencionar que el actual trabajo está basado como herramienta de apoyo para alinear el direccionamiento del área de Talento humano, en proporción con los desafíos que enfrenta continuamente el sector empresarial privado en el área de salud y belleza, para permanecer en los mercados altamente competitivos, tanto a nivel nacional como internacional.

Por lo anterior, es relevante referirnos en este punto a la gestión humana o gestión de talento humano, dado que es:

Uno de los campos empresariales que durante los últimos años ha tenido un auge dentro de las organizaciones, potencializando grandes cambios en las mismas: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida. (Beer, 1997, citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, p. 15).

Esta evolución conlleva día a día “mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías” y colaboradores (Boston Consulting Group, 2008, citado por Calderón et al., 2010, p. 15).

De igual manera, es relevante mencionar que la gestión de talento humano y los procesos que se lleva a cabo desde la dirección de esta área, están enfocados en tres pilares fundamentales:

- Selección de personal.

- Capacitaciones.
- Evaluación de desempeño.

... en los cuales se basa el área de Talento humano para realizar la planeación estratégica que enmarca la relación de actividades que desarrolla la organización. Por esto, un concepto generalmente aceptado, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término competencia, es: “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Vargas, 2004, citado por Sandoval, Miguel y Montañón, s.f., p. 3).

Dicho lo anterior, fue necesario que en la organización se implementara un modelo integral de gestión por competencias, debido a que es conciso, fiable, efectivo y objetivo con relación a las competencias de cada cargo, prediciendo el éxito de un colaborador en su puesto de trabajo.

Ya implementado el programa de gestión por competencias, la empresa partió desde el manual de funciones y diccionario por competencias, donde junto a otro tipo de información, están consignadas las diferentes competencias, comportamientos y los niveles o grados requeridos para su debida evaluación.

Con base en esto, es importante considerar que una evaluación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, depende la evaluación o el proceso a evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de un colaborador Chiavenato (2007). Es decir, que se habla entonces de una herramienta de medición para conocer el desempeño del trabajador, mediante diversos factores que hacen posible, en un futuro, lograr un mejor rendimiento en su área de trabajo.

Es en ese sentido que se considera relevante el presente proyecto, ya que ha permitido conocer el Nivel de Competencias alcanzado por los colaboradores de la Clínica Bellatrix, así como establecer las competencias requeridas y el nivel deseado para cada una de ellas en los diferentes cargos a evaluar.

Así mismo, la aplicación del modelo por competencias nos ha permitido contrastar lo expuesto por Alles (2008), al sostener que:

...para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. [Por tanto], la evaluación de desempeño

tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por el puesto. (p. 269).

Conclusiones

A lo largo del artículo se ha buscado evidenciar la importancia que tienen técnicas como el *Feedback 360°* en el mundo empresarial privado en la actualidad, siendo los colaboradores los que forman y construyen una empresa, ya que sin ellos, ésta no sobreviviría. Es cierto que es importante tener en cuenta los beneficios económicos y a los competidores para poder sobrevivir en el mercado, pero son las personas las que hacen esto posible. Por ello, es necesario mantener un buen ambiente en el lugar de trabajo, donde se pasa la mayor parte del tiempo, y generar satisfacción y motivación en los colaboradores.

Ahora bien, el proyecto del proceso del *Feedback 360°* es tanto práctico como teórico, con diversas afirmaciones que han sido demostradas por las partes principales que forman el trabajo. Es importante para una organización, mantener un ambiente de motivación y de satisfacción entre los colaboradores y, para ello, es recomendable que se lleve a cabo este tipo de prácticas. También es relevante que los propios colaboradores busquen y cuiden este ambiente de bienestar y armonía, adoptando una postura de humildad hacia las personas con las que se trabaja en el día a día.

Recomendaciones

Revisar y actualizar periódicamente los niveles de las competencias exigidos para cada puesto, con la finalidad de determinar si son los adecuados.

Se considera que con este trabajo se logra la resignificación del concepto de evaluación como concepto integral de un proceso, por lo que el modelo de evaluación 360° del proceso realizado por el área de talento humano es factible y viable de ser utilizado con los colaboradores de la Clínica Bellatrix, debido a que incorpora las exigencias que se impone en el modelo por competencias. Por lo tanto, se espera que el modelo oriente a los colaboradores y directivos de la organización en materia de evaluación cuantitativa y cualitativa de dicho proceso, y sirva de soporte al proceso de rediseño curricular basado en competencias profesionales que actualmente se desarrolla en varias entidades privadas. Así mismo, coadyuve a la planeación estratégica con los procesos de capacitación y bienestar de la Clínica Bellatrix.

Agradecimientos

De manera especial, a los docentes especialistas Magda Beatriz Escobar Benavides y Juan David Gómez, por el

acompañamiento, asesoría y supervisión de todo el proceso de la práctica profesional y la creación del presente artículo. De igual forma, a la junta directiva y al equipo de talento humano de la Clínica Bellatrix, por brindar todos los recursos necesarios y el contexto para realizar la actualización y creación de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, llamada *FeedBack 360°*.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. México: Editorial Trillas.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Chile: Universidad de Antofagasta.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Latorre, A., Rincón, D. y Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona, España: Ediciones Experiencia.
- Sandoval, F., Miguel, V. y Montaña, N. (s.f.). Evolución del concepto de competencia laboral. Recuperado de www.ucv.ve/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros