

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS IPS DE  
VILLAVICENCIO**

**DANIEL FERNANDO RODRÍGUEZ HERRERA**  
**AUTOR**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**VILLAVICENCIO**  
**2016**

**ANÁLISIS DEL PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS IPS DE  
VILLAVICENCIO**

**DANIEL FERNANDO RODRÍGUEZ HERRERA**

**Informe final de pasantía en proyecto de investigación EPI como requisito para  
aspirar al título de Administrador de Empresas**

**DIRECTOR**

**DAGOBERTO TORRES FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO**

**2016**

**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

**Rector Universidad de los Llanos**

DORIS ALICIA TORO GELPUD

**Vicerrectora Académica**

DEIVER GIOVANNY QUINTERO

**Secretario General**

RAFAEL OSPINA INFANTE

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

LILIA SUAREZ PUERTO

**Directora de Escuela de Administración y Negocios**

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

**Director de Programa**

**Administración de Empresas**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**JAVIER DIAZ**

**Director Centro de Investigaciones**

**Facultad de Ciencias Económicas**

---

**DAGOBERTO TORRES FLOREZ**

**Director Trabajo de Grado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## Tabla de Contenido

Introducción.....	6
1. Planteamiento del Problema .....	7
1.2 Formulación del problema .....	8
2 Justificación .....	9
3 Objetivos.....	10
3.1 Objetivo general.....	10
3.2 Objetivos específicos .....	10
4 Marco Referencial .....	11
4.1 Marco teórico .....	11
4.2 Marco conceptual.....	18
4.3 Marco geográfico .....	19
4.4 Marco legal .....	20
5 Diseño Metodológico .....	21
5.1 Fuentes de Información.....	22
5.1.1 Fuentes primarias.....	22
5.1.2 Fuentes secundarias. ....	22
6 Resultados.....	23
6.1 Características de evaluación de desempeño que aplican las IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio .....	23
6.2 Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño que aplican las IPS Villavicencio .....	32
6.3 Describir un instrumento de evaluación de desempeño que se pueda aplicar en las IPS ciudad de Villavicencio. ....	37

7	Conclusiones.....	41
8	Recomendaciones.....	42
	Bibliografía.....	43
9	Anexos.....	45

## Lista De Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	13
<b>Tabla 2</b> .....	21

## Lista De Figuras

<b>Figura 1</b> Ventajas y desventajas de método escala gráfica .....	14
<b>Figura 2</b> Formato evaluación del desempeño por método de elección forzada .....	15
<b>Figura 3</b> Ventajas y desventajas método elección forzada.....	15
<b>Figura 4</b> Ventajas y desventajas método investigación de campo .....	16
<b>Figura 5</b> Método de incidentes críticos .....	17
<b>Figura 6</b> Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta .....	19
<b>Figura 7</b> Periodo en que se realiza la evaluación del desempeño .....	23
<b>Figura 8</b> Responsable de aplicar la evaluación del desempeño.....	24
<b>Figura 9</b> Lugar de evaluación del desempeño .....	25
<b>Figura 10</b> Socialización de resultados de evaluación.....	26
<b>Figura 11</b> Medio de conocer los resultados de evaluación.....	27
<b>Figura 12</b> Cumplimiento del horario de trabajo .....	28
<b>Figura 13</b> Cumplimiento de tareas de los colaboradores .....	28
<b>Figura 14</b> Reconocimiento por labor destacada .....	29
<b>Figura 15</b> Retroalimentación en el momento requerido.....	30
<b>Figura 16</b> Ascensos por cumplimiento de funciones.....	30
<b>Figura 17</b> Actividades que realiza en la evaluación del desempeño .....	31
<b>Figura 18</b> La evaluación contribuye a los objetivos estratégicos .....	33
<b>Figura 19</b> La evaluación relaciona los objetivos individuales con los organizacionales ...	34
<b>Figura 20</b> Participación del cliente (externo o interno) en la evaluación .....	35
<b>Figura 21</b> Resultados son utilizados para ascensos, incrementos, bonificaciones. ....	36
<b>Figura 22</b> Objetivos de la evaluación 360° .....	39



## **Introducción**

Los procesos de gestión humana son un elemento fundamental en el desempeño de las organizaciones para lograr sus objetivos, así mismo incrementar su productividad y competitividad tanto individual como organizacional. La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión humana que permite la medición sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo (Reis, 2007), el cual ayuda a reconocer sus fortalezas, identificar sus debilidades, premiarlo o en caso contrario apoyarlo para que éste mejore.

Esta investigación busca describir el proceso de evaluación y desempeño de las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS de Villavicencio que prestan los niveles 2, 3 y 4 de complejidad (ocho según la base de datos de Directorio de IPS); sin embargo por razones externas a la investigación como lo fueron las intervenciones realizadas por la Superintendencia de Salud al Hospital Departamental y SALUDCOOP, se realizó el trabajo con las 6 IPS restantes, a ellas se les aplicó cuestionarios y revisión documental de procesos que tengan materia de evaluación del desempeño.

Este proyecto hace parte de la investigación Análisis De Los Procesos De Gestión Humana De Las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS De Villavicencio, propuesta por los profesores Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad De Los Llanos, con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuentan las IPS para poder establecer procesos de motivación y mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados.

## 1. Planteamiento del Problema

La crisis de la salud es una realidad que viven 46 millones de ciudadanos, principalmente las personas que no tienen otra opción distinta que las EPS o IPS (López, 2012); pero esto no es algo reciente, ya que es la consecuencia de años de corrupción, aumentos en los medicamentos, mala destinación del dinero a sectores que no tienen que ver con salud, fraude en cobros y pagos, combinado con pésima administración y falta de regulación e intervención por parte del Estado.

Uno de los principales problemas del sistema de salud tiene que ver con el régimen subsidiado, y las deudas que generaron las entidades territoriales al no hacer el aporte económico para financiar la Unidad de Pago por Capitación (UPC) (ELTIEMPO, 2015), esto causó que las Entidades Promotoras de Servicios EPS no pudiesen pagar a las Instituciones Prestadoras de Servicios IPS, y éstas a su vez no se les pueda pagar a los trabajadores y proveedores, creando una millonaria deuda y que se reduzca la calidad de la prestación del servicio.

La demora de pagos por parte de las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios EAPB hace que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS deban establecer las estrategias y herramientas para que el servicio sea satisfactorio para el usuario; entonces es ahí donde los gerentes de las IPS en el caso la ciudad de Villavicencio, presenten inconformidad frente a las entidades de vigilancia del sector, ya que aspectos como el pago de nómina, seguridad social, prestaciones sociales, entre los más relevantes en los aspectos operativos de un área de gestión humana, se vuelven inmanejables por la falta del flujo de caja, pues las EAPB no logran establecer a la IPS como un aliado estratégico sino como un simple proveedor para este caso.

Esto conlleva a que las prácticas de gestión humana por parte de las IPS a sus colaboradores sean ineficientes, pues se generan retrocesos y falencias en planes de capacitación, políticas salariales estructuradas, actualización de perfiles de cargo, sistemas de evaluación de desempeño, éste último de fundamental importancia, ya que permite identificar las áreas de oportunidad de cada trabajador, reconocer sus fortalezas, promoverlo, premiarlo o en su defecto atacar sus debilidades, generando motivación y sentido de pertenencia por la institución.

La ausencia de un sistema de evaluación de desempeño hace que la empresa no tenga un rumbo fijo, ya que no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos, dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, minimiza la transparencia al sistema de estímulos y promociones, reduciendo la motivación del personal de igual manera su productividad (Alveiro Montoya, 2009); el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas, afectando el clima laboral de la empresa ya que no hay un sistema que promueva la equidad.

Los sistemas de evaluación de desempeño, son herramientas para la toma de decisiones que ayudan a las empresas a mejorar la productividad, políticas de compensación, decisión de ubicación, necesidades de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de la carrera profesional; inspección de la información, errores en el diseño del puesto y desafíos externos (Cadena, Espitia, & Nieto, 2011). De igual manera, ayudan al colaborador en el avance y desarrollo de su trabajo; proporcionan información a la gerencia, para la toma de decisiones, para la aplicación de políticas y programas de gestión del talento humano; realizar promociones, ascensos, aumento salarial, reconocimientos y bonos, entre otros; establece planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades requeridas, así mismo establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

El presente trabajo pretende realizar el análisis de los sistemas de evaluación del desempeño de las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS de la ciudad de Villavicencio, con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuentan para poder establecer procesos de motivación y mejoramiento de su calidad de vida, además de esta manera se logrará valorar si las IPS aplican un instrumento de medición que evalué las actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño que utilizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2, 3 y 4 niveles de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio?

## 2 JUSTIFICACIÓN

Las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS en Villavicencio ejercen un rol importante en la ciudad, ya que la principal función de estas es conservar y mejorar el bienestar físico y mental de las personas, prestando un servicio de manera directa a la población; sin embargo, el mal funcionamiento interno de las instituciones está afectando a sus colaboradores, generando desmotivación y falta de sentido de pertenencia, lo que genera mala calidad en la atención, dado que los profesionales asumen responsabilidades superiores a sus capacidades y recursos, lo cual lleva a disminuir la calidad de la prestación del servicio.

El funcionamiento o productividad de una organización se ve reflejada en el compromiso, motivación y desempeño de sus colaboradores, ya que éstos son actores fundamentales en el cumplimiento de objetivos, es por esto que el análisis de gestión humana que involucre la motivación y desempeño es de gran importancia, y la evaluación de desempeño es una herramienta de gestión que sirve de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa, ya que permite detectar las fuerzas y debilidades de su grupo de trabajo, además uno de sus principales metas es brindar retroalimentación a los colaboradores de manera objetiva y de calidad para promover una mejora continua ya sea en habilidades o actitudes.

Este proyecto de investigación ayudará a las gerencias de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de la ciudad de Villavicencio identificar las dificultades del proceso de evaluación de desempeño, con el propósito de encontrar las debilidades y fortalezas de los empleados para establecer procesos de motivación y mejoramiento de la calidad de vida, además los resultados obtenidos servirán como fuente de información para la investigación realizada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de evaluación de desempeño de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Identificar las características del método de evaluación de desempeño que aplican las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

Diagnosticar el proceso de evaluación y desempeño de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

Describir un instrumento de evaluación de desempeño que se pueda aplicar en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio.

## **4 Marco Referencial**

### **4.1 Marco teórico**

La evaluación del desempeño, el pago de la nómina y los beneficios sociales fueron las actividades iniciales de la Gestión Humana, con el pasar de los años se convierte en la manera de cómo las organizaciones buscan que los colaboradores se desarrolle en forma personal y laboral. El departamento de Gestión Humana logra ser importante porque busca que la empresa desarrolle sus estrategias desde la dimensión humana, ya que se busca continuamente satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

Para (Dessler, 2001), la definición de evaluación del desempeño es calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño ya que de esta forma el proceso de evaluación implica establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y por último volver a presentar la información al empleado, con el fin de motivarlo para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

El padre de la administración moderna (Drucker, 2004), establece que en la práctica los sistemas de evaluación de desempeño tienen una aptitud más crítica respecto a la persona evaluada, enfocándose a las fortalezas y/o potencialidades del ser humano; pues menciona que todo objetivo eficiente diseña su propia y peculiar manera de evaluar el desempeño, y que empieza con la iniciación de las contribuciones más importantes que se esperan de una persona en sus empleos anteriores y lo que se espera en el actual, con un registro de su desempeño frente a esas metas.

La evaluación del desempeño es la principal herramienta para determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades (Chiavenato, 2007), ya que permite localizar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o

al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, habilidades y competencias del empleado.

Para (Fandiño Bedoya, 2004) la evaluación del desempeño es un proceso netamente individual, el hecho de que posteriormente pueda arrojar resultados o conclusiones globales es una ventaja, pero en su esencia busca medir el comportamiento en cuanto a producción, calidad, conocimientos, cooperación, responsabilidad, etc., de cada uno de los trabajadores que componen la organización, de igual manera establece que los beneficios de la evaluación de desempeño son aspectos tales como permitir adoptar correctivos orientados a mejorar el estándar de desempeño de cada trabajador; amplía y clarifica la comunicación jefe - colaborador, el trabajador conoce la valoración de su jefe inmediato, en cuanto a fortalezas y debilidades; todos estos aspectos lleva a que la organización pueda apreciar el potencial de su talento humano.

Hay diferentes definiciones acerca de la evaluación del desempeño, ya que son muchos los autores los que plantean su concepción acerca de lo que significa; sin embargo el común denominador es que todo sistema de evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, generando comunicación constante entre jefes y colaboradores ya que los orienta y guía para corregirlos o destacarlos por su desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados humanos de la empresa, (Chiavenato, 2007); por medio de objetivos tales como: adecuación del individuo al cargo, capacitaciones, promociones, incentivo salarial por un buen desempeño, retroalimentación del empleado; sin embargo estos objetivos se pueden presentar de tres maneras: permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo; permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa; dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

El jefe, el trabajador y toda la organización obtiene beneficios mediante la evaluación del desempeño (Alles, 2006). Algunos beneficios para los jefes son: tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, alcanzar una mejor comunicación con los

individuos, planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje; los beneficios para el trabajador son: conoce las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, tiene oportunidad para hacer autoevaluación, mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, conoce los programas, seminarios o capacitaciones que el jefe tendrá en cuenta para mejorar su desempeño; y claro todo este conjunto de beneficios trae consigo una mejor productividad a la empresa, con un buen clima laboral haciendo que sus colaboradores se sientan a gusto con lo que hacen.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son: método de las escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos y evaluación 360 grados.

**Tabla 1**

*Evaluación de desempeño por escala gráfica*

<b>Factores:</b>	<b>Óptimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Apenas aceptable (2)</b>	<b>Deficiente (1)</b>
<b>Producción (Cantidad de trabajo realizado)</b>	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<b>Calidad (Esmero en el trabajo)</b>	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo (Experiencia en el trabajo)</b>	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
<b>Cooperación (Relaciones interpersonales)</b>	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Compresión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)</b>	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad (Capacidad de innovar)</b>	Siempre tiene ideas	Casi siempre tiene ideas	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización (Capacidad de hacer)</b>	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: (Chiavenato, 2007)



### Método de las escalas gráficas

Es el método de evaluación más utilizado y divulgado, aunque parece el más sencillo su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podría causar interferencias considerables. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir cada empleado las cualidades que se intenta evaluar (ver Tabla 1).

<b>Ventajas:</b>	<b>Desventajas:</b>
<p>Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.</p> <p>Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.</p> <p>Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.</p>	<p>No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.</p> <p>Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.</p> <p>Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia persona de los evaluadores.</p>

*Figura 1 Ventajas y desventajas de método escala gráfica*

### Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado; por eso la denominación “elección forzada” (ver Figura 2).

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo a pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo ordenado	42		
Acepta críticas	03			Presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constante el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se ve desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente se le llama la atención	78		
Cuida las cosas de empresa	39			Es rápido	79		
Espera recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

**Figura 2** Formato evaluación del desempeño por método de elección forzada

Ventajas:	Desventajas:
<p>Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.</p> <p>Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.</p>	<p>Es un método comparativo y discriminatorio, y representa resultados globales, distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.</p> <p>Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.</p>

**Figura 3** Ventajas y desventajas método elección forzada

### Método de investigación de campo

La evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato, con asesoría de un especialista en evaluación del desempeño (staff); el especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos colaboradores. De aquí proviene el nombre investigación de campo, aunque la evaluación sea responsabilidad de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar.

Ventajas:	Desventajas:
<p>Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.</p> <p>Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y fuentes de problemas.</p> <p>Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporciona mejoramiento del desempeño.</p>	<p>Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.</p> <p>Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.</p>

**Figura 4** *Ventajas y desventajas método investigación de campo*

El especialista en evaluación de desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario: inicialmente se hace una evaluación, donde el desempeño de cada empleado se evalúa de acuerdo a los siguientes aspectos: desempeño más que satisfactorio (+); desempeño satisfactorio (+ -) y desempeño menos que satisfactorio (-). Después se procede hacer un análisis complementario, aquí cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe; una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar, asesoría al empleado, capacitación, desvinculación, sustitución, o promoción a otro cargo, por último se hace un seguimiento o comprobación del desempeño de cada empleado.

#### Método de incidentes críticos

Se basa en el hecho de comportamiento humano existe ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Esta técnica hace que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

LADO ROJO		
Fecha de ocurrencia	Item	Incidente crítico negativo

Factor de evaluación: Productividad  
 A= Trabaja lentamente  
 B= Perdió tiempo en periodo de trabajo  
 C= No inició su tarea de inmediato

**Figura 5** Método de incidentes críticos

LADO AZUL		
Fecha de ocurrencia	Item	Incidente crítico positivo

A= Trabajó rápidamente  
 B= Economizó tiempo en el trabajo  
 C= Comenzó de inmediato su tarea

Para el desarrollo de esta investigación se buscaran establecer los sistemas comunes de evaluación de desempeño que establecen Dessler, Chiavenato, Fandiño y Drucker.

#### Método de evaluación 360 grados

La evaluación de desempeño de 360° es un modelo que trata de corregir las fallas señaladas en los métodos anteriores, ya que la única evaluación no puede ser la que hace el jefe al colaborador pues hay otras partes del sistema que también tienen elementos de juicio importantes para ayudar a determinar las fortalezas y las debilidades del desempeño de un empleado: ¿qué tal el cliente?, ¿qué decir del colega, hoy que se quiere fomentar el trabajo en equipo? Y por qué no escuchar cómo se sienten quienes son dirigidos por la persona que se evalúa, en el caso de quien tiene colaboradores a su cargo?

La evaluación de desempeño 360° busca un equilibrio y una medida mayor en el proceso, ya que el desempeño de un empleado puede ser analizado no sólo por su jefe sino que también sería evaluado por sus colegas o compañeros, también sería evaluado, a su vez, por sus colaboradores y además por los clientes, quienes son la razón última y fundamental por la cual ejecuta las actividades, puede ser por medio de encuestas a los clientes.

## 4.2 Marco conceptual

**Evaluación del desempeño:** proceso para medir el comportamiento en cuanto a producción, calidad, conocimientos, cooperación, responsabilidad, etc., de cada uno de los trabajadores que componen la organización (Fandiño Bedoya, 2004).

**Motivación:** impulso que da inicio a una conducta, la guía y la mantiene con el fin de alcanzar una meta u objetivo deseado. Puede ser intrínseca, al surgir del sujeto o extrínseca debido a un estímulo del exterior ofreciendo recompensa (Gallardo & Espluga, 2005).

**IPS:** Instituciones Prestadores de Servicio de Salud, son los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta (Veles, 2010).

**Incentivos económicos:** Hace referencia a motivar al colaborador monetariamente como aumento salarial, bonificaciones, comisión, entre otros (Ramon & Infante, 2008).

**Incentivos no económicos:** comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros (Ramon & Infante, 2008).

**Motivación laboral:** Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización (García, 2010).

### 4.3 Marco geográfico

La presente investigación, análisis del proceso evaluación del desempeño de las instituciones prestadoras de salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad, fue realizada en Colombia, en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta, centro comercial más importante de los Llanos Orientales.

El municipio de Villavicencio es una ciudad colombiana, considerada la puerta del llano, la cual se constituye como el centro comercial más importante de los Llanos Orientales, cuenta con una población urbana de 407 977 habitantes en 2010. Este municipio se encuentra a 86 kilómetros al sur de Bogotá, la capital de Colombia, a dos horas y media por la Autopista al Llano, presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C.



*Figura 6 Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta*

Como Villavicencio es la capital del departamento del Meta, en ella se encuentran las sedes de la Gobernación e importantes empresas de servicio público como: las Empresas de Alcantarillado y Acueducto del municipio, la Electrificadora Del Meta, la sede del Banco de la República del país y la Cámara De Comercio.

#### **4.4 Marco Legal**

Según el artículo 2° de la ley 1122 de 2001 decreta al Ministerio de la Protección Social, como órgano rector del sistema, que establecerá los mecanismos que permitan la evaluación a través de indicadores de gestión y resultados en salud y bienestar de todos los actores que operan en el Sistema General de Seguridad Social en Salud (07En). Dependiendo del resultado de esta evaluación El Ministerio, podrá definir estímulos o exigir, la firma de un convenio de cumplimiento, y puede solicitar a la Superintendencia Nacional de Salud suspender en forma cautelar la administración de los recursos públicos, hasta por un año de la respectiva entidad.

Cuando las entidades municipales no cumplan con los indicadores que trata este artículo, los departamentos asumirán su administración durante el tiempo cautelar que se defina; cuando sean los Departamentos u otras entidades del sector de la salud, los que incumplen con los indicadores, la administración cautelar estará a cargo del Ministerio de la Protección Social, si hay reincidencia, la Superintendencia Nacional de Salud evaluará y podrá imponer las sanciones establecidas en la ley.

Respecto de las Empresas Sociales del Estado, ESE, los indicadores tendrán en cuenta la rentabilidad social, las condiciones de atención y hospitalización, cobertura, aplicación de estándares internacionales sobre contratación de profesionales en las áreas de la salud para la atención de pacientes, niveles de especialización, estabilidad laboral de sus servidores y acatamiento a las normas de trabajo.

## 5 Diseño Metodológico

Esta investigación empleó diferentes teóricos con la finalidad de entender el sistema de evaluación del desempeño que desarrollan las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS. Se realizó mediante un enfoque cualitativo, pues con el apoyo de cuestionarios se analizó el proceso de evaluación de desempeño que aplican las IPS de Villavicencio, es decir establecer percepciones de la población objeto de estudio, interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo, el cual busca identificar las características, así como señalar formas de conductas, o establecer comportamientos concretos; por lo anterior se pretende comprender el fenómeno de investigación más no explicar las relaciones causa efecto dadas en él.

**Tabla 2**

*IPS de la ciudad de Villavicencio, que prestan los servicios de nivel 2, 3 y 4 de complejidad.*

	<b>Código</b>	<b>Institución Prestadora de Servicios de Salud</b>
15	<b>50001001</b>	SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES DE SALUD SAS SERVIMEDICOS SAS
12	<b>50001003</b>	RTS S.A.S
21	<b>50001003</b>	INVERSIONES CLINICA DEL META S.A.
82	<b>50001004</b>	CLINICA MARTHA S.A.
29	<b>50001005</b>	HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE VILLAVICENCIO
34	<b>50001010</b>	CORPORACION CLINICA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA -
77	<b>50001011</b>	CLINICA UCC CORPORACION IPS SALUDCOOP
21	<b>50001014</b>	CLINICA DEL HOMBRE Y LA MUJER SAS

Fuente: (Ministerio de Salud,2011).

### Población

El estudio se realiza en IPS públicas y privadas con niveles de complejidad 2, 3 y 4, situadas en el municipio de Villavicencio departamento del Meta, Colombia. Para el desarrollo de esta investigación la población son las 8 ocho IPS de la ciudad más representativas ya que cuenta con



aproximadamente 2.000 empleados, sin embargo debido a aspectos ajenos a la investigación como lo fueron las intervenciones realizadas por la Superintendencia de Salud al Hospital Departamental el 28 de Octubre de 2015 (RCNRADIO, 2015) y SALUDCOOP, que fue intervenida en Mayo de 2011 debido a una presunta desviación de recursos, no fue posible obtener la información requerida y por tanto se realizó con las 6 IPS restantes.

## **5.1 Fuentes de Información**

### **5.1.1 Fuentes primarias.**

Teniendo en cuenta que la investigación es de carácter descriptivo, se aplicó un cuestionario a todos los representantes y/o gerentes de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio, para determinar aspectos y características de la evaluación de desempeño de las IPS aplican a los colaboradores.

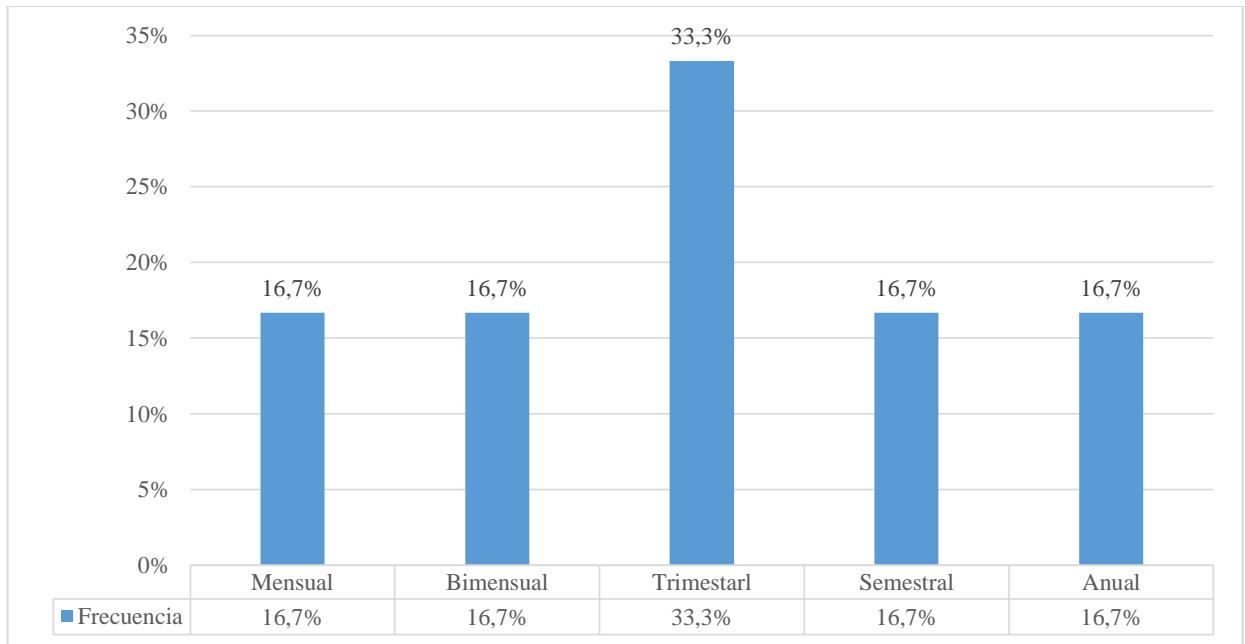
### **5.1.2 Fuentes secundarias.**

Se recurrió a libros, folletos, e información documental en internet.

## 6 Resultados

### 6.1 Características de evaluación de desempeño que aplican las IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio

Con el fin de identificar las características de evaluación del desempeño de las IPS que forman parte de la investigación, se formularon preguntas enfocadas a la periodicidad, para identificar la frecuencia en la que los colaboradores son evaluados; responsable de aplicar la evaluación, lugar y socialización de resultados, además se cuestiona si los resultados de la evaluación influyen en ascensos, reconocimientos y retroalimentación de procesos para los colaboradores.

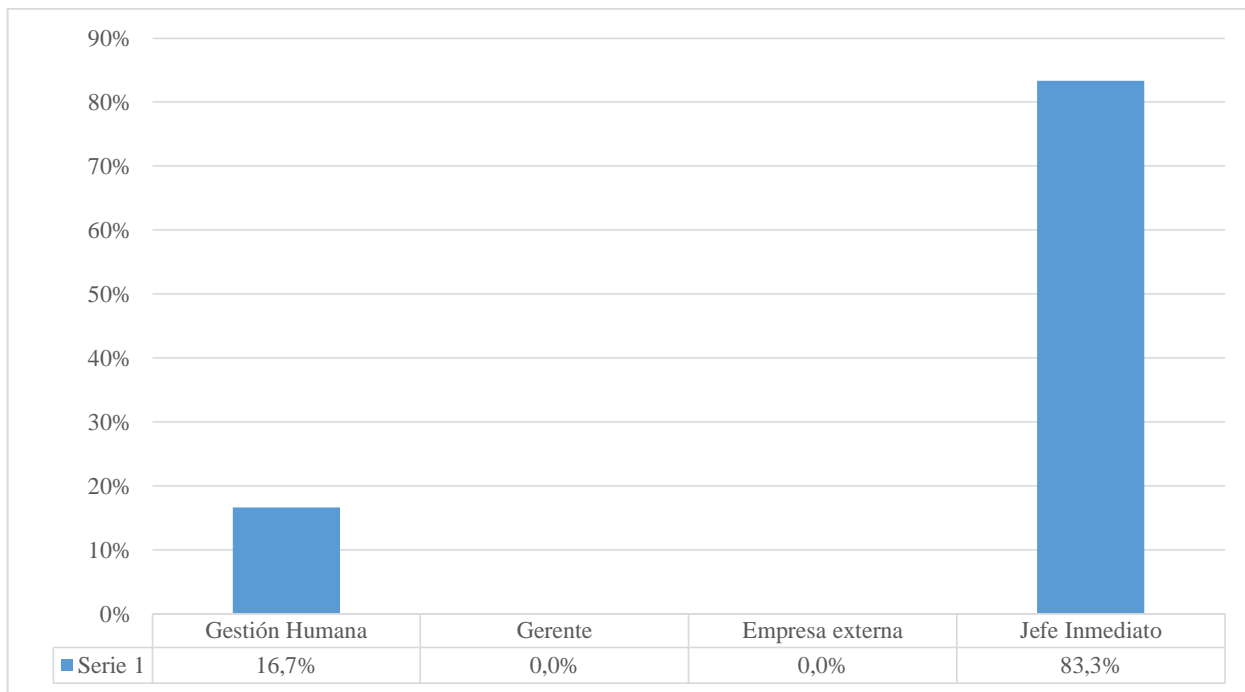


**Figura 7** Periodo en que se realiza la evaluación del desempeño

La figura 7 permite evidenciar que el 33,3% de las IPS realizan la evaluación del desempeño a sus colaboradores trimestralmente, el 16,7% lo hace mensual, bimensual, semestral y anual, lo cual se identifica que las IPS en la ciudad de Villavicencio tienen en cuenta evaluar el desempeño de los colaboradores, ya sea para ascensos, incentivos, capacitaciones, el

cumplimiento de sus funciones, o para reconocimiento por destacarse en su labor; aspecto que se analizará más adelante de la investigación. La periodicidad permite a las IPS el cumplimiento de funciones y mejoras que se han propuesto desde la última evaluación, además puede mostrar las posibles falencias y los colaboradores con desempeño positivo o negativo; sin embargo dicha periodicidad no puede analizar la efectividad, puesto que si realiza la evaluación todos los meses no quiere decir que es mejor a la organización que la hace dos veces al año.

Lo ideal en una evaluación de desempeño es que cada persona tenga la posibilidad de evaluarse en función de retroalimentación, ya que este le permite alcanzar las metas, los resultados establecidos y superar las expectativas (Palma, 2009); hay que tener en cuenta que el jefe directo es un importante actor en la evaluación del desempeño ya que funciona como el elemento que guía y orienta, además proporciona al colaborador todos los recursos necesarios (orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar).



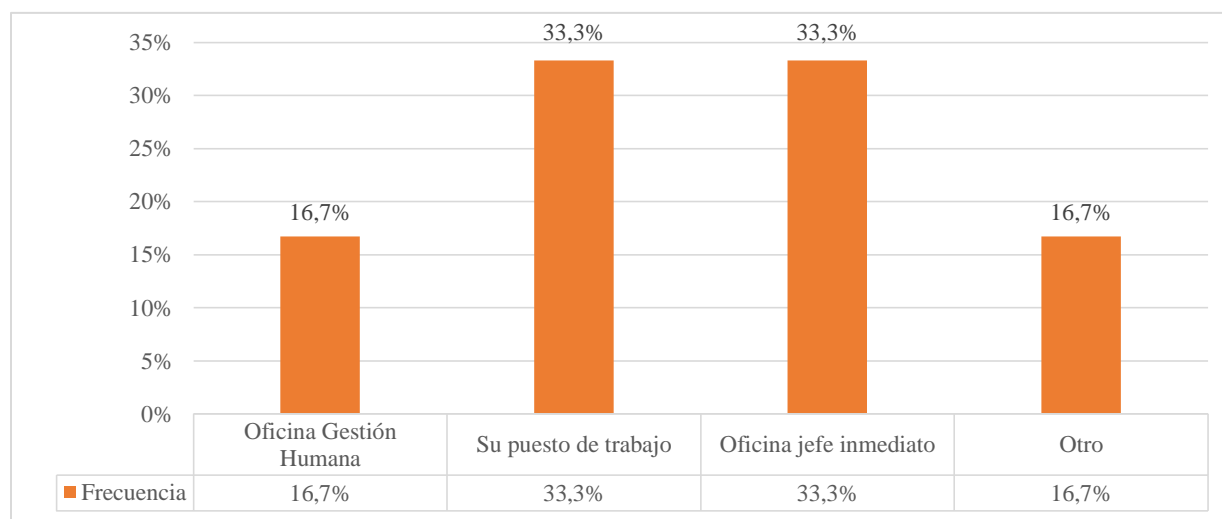
**Figura 8** Responsable de aplicar la evaluación del desempeño

En la ciudad de Villavicencio la evaluación del desempeño en las IPS es aplicada en un 83,3% por el jefe inmediato, el 16,7% por el área de gestión humana y ninguna de las

organizaciones está de acuerdo con una empresa externa para realizar este proceso (ver Figura 8); lo cual evidencia que el jefe inmediato es la persona encargada de aplicar la evaluación de desempeño en las IPS, ya que él conoce las funciones y la realización de procesos que el colaborador debe cumplir, con asesoría del área de gestión humana, encargada de dar los medios y criterios de evaluación.

El lugar donde se realiza la evaluación del desempeño por lo general va de la mano del método que la organización aplica, como ejemplo en el método de investigación de campo no hay necesidad de llevar al evaluado a la oficina, sino en su lugar de trabajo para que el evaluador tome nota y analice el proceso y movimientos que realiza.

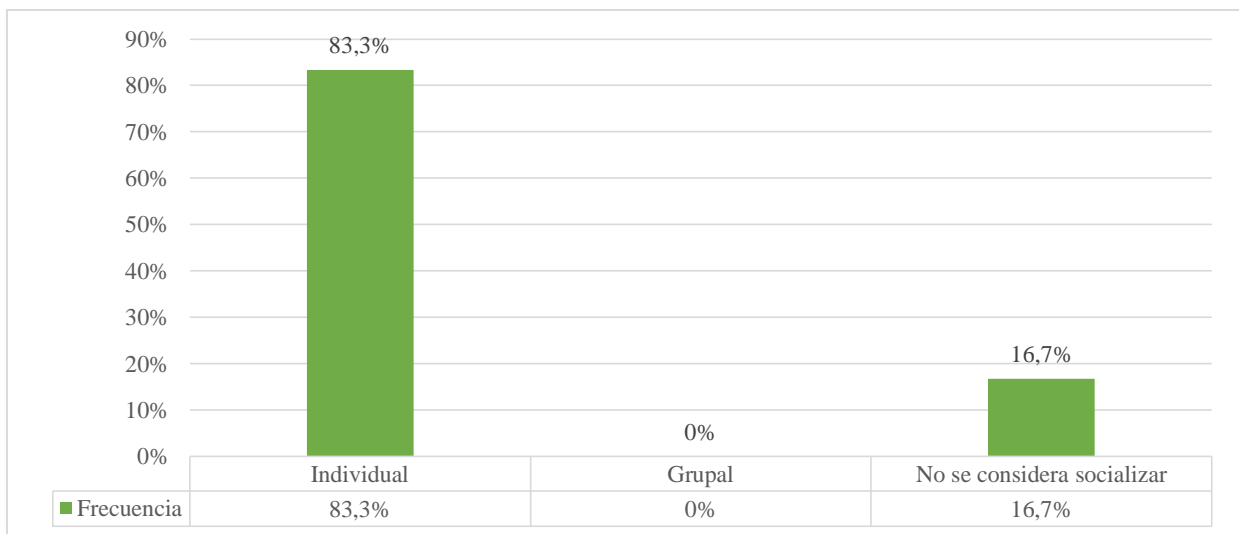
El 33,3% de las IPS hacen la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo del colaborador, el principal lugar indicado para este proceso, ya que el evaluador podrá analizar, observar e identificar lo que el colaborador hace en su puesto de trabajo y el cumplimiento de sus tareas; otro 33,3% de las IPS encuestadas realiza la evaluación en la oficina del jefe inmediato, puede ser método de entrevista para hacer preguntas y poder analizar su capacidad de respuesta y manejo de la situación además hay más comunicación con el evaluado; el 16,7% de los encuestados lo hace en la oficina de gestión humana y en otro lugar, como lo es por medio de aplicativo intranet (ver Figura9).



**Figura 9** Lugar de evaluación del desempeño

Comunicar y socializar los resultados de la evaluación con los colaboradores es importante, ya que la evaluación del desempeño permite detectar las fuerzas y debilidades del grupo de trabajo, además uno de sus principales objetivos es brindar retroalimentación a los colaboradores de manera objetiva y de calidad para promover una mejora continua ya sea en habilidades, actitudes o competencias.

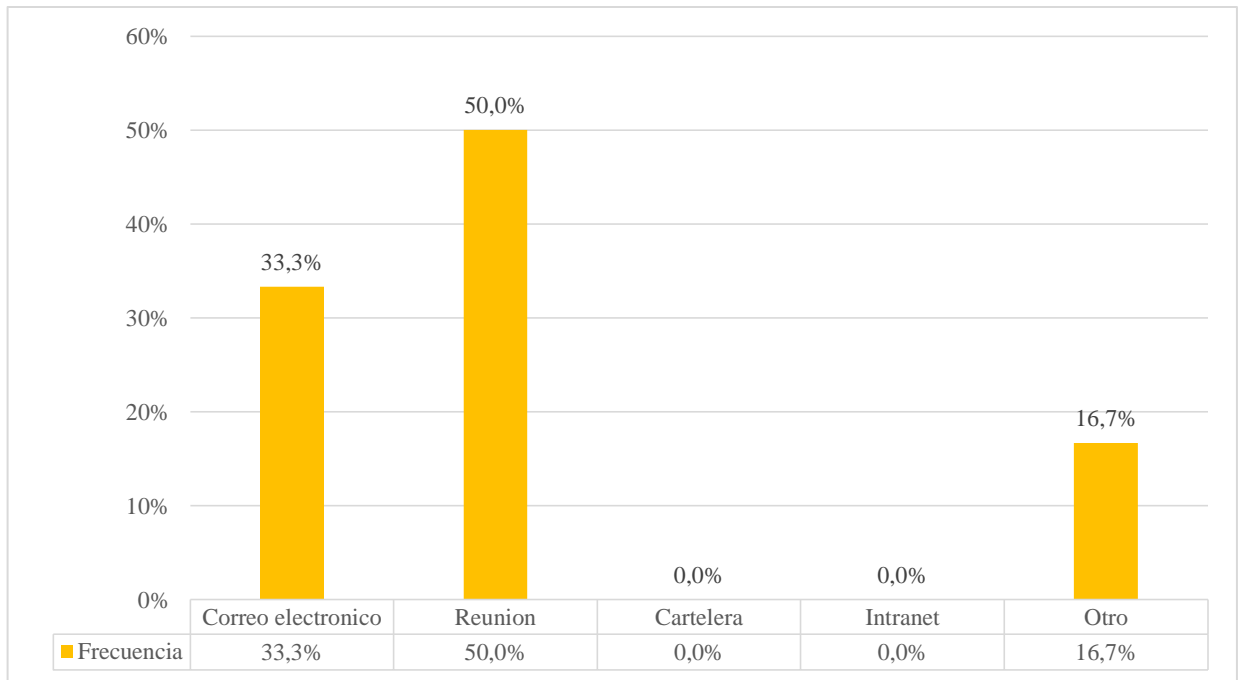
El 83,3% de las IPS hacen la socialización de los resultados de evaluación del desempeño de forma individual, la cual es la manera indicada para explicar, demostrar, reconocer o retroalimentar al colaborador de su desempeño en la organización en cierto periodo de tiempo, acepte y la use como base para hacer cualquier cambio que sea necesario, y si no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva; y tan solo el 16,7% no considera socializar los resultados, lo cual hace que los colaboradores tengan una mala disposición frente a la realización de la evaluación, ya que no conocen de los resultados (ver Figura 10).



**Figura 10** Socialización de resultados de evaluación

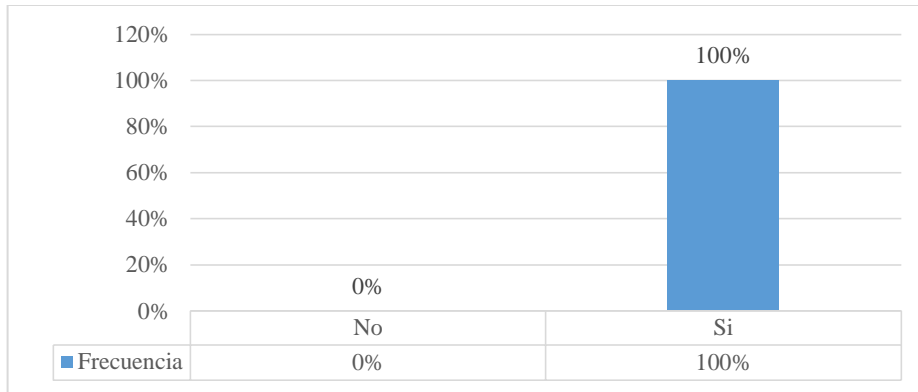
Al momento de dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño se debe ser específico y claro, evitando las ambigüedades; hay que centrar los comentarios positivos y negativos al desempeño, no por intereses personales; describir y reiterar que se evalúa para mejorar; las IPS de Villavicencio demostraron que los resultados se dan a conocer por medio de

reunión, donde se les dice a los colaboradores su desempeño obtenido, fortalezas y debilidades para retroalimentar procesos o hacer las respectivas capacitaciones; el 33,3% utiliza el correo electrónico haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación, y tan solo el 16,7% no utiliza ningún medio para conocer los resultados de la evaluación (ver Figura 11).



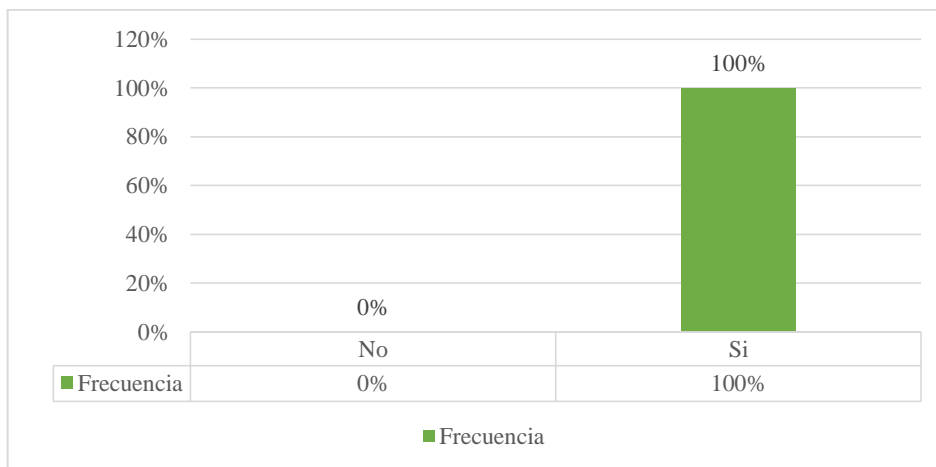
**Figura 11** Medio de conocer los resultados de evaluación

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones: ya sea una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar, etc., la puntualidad muestra una personalidad de carácter, orden y eficacia, pues puede realizar más actividades, desempeñar un mejor trabajo y ser merecedor de confianza (Ledesma, 2005); la puntualidad es un factor o aspecto a evaluar por parte de las organizaciones, ya que muestra el cumplimiento del horario de un colaborador, identificando así su responsabilidad y compromiso; en la ciudad de Villavicencio el 100% de las IPS encuestadas supervisan el cumplimiento del horario de los colaboradores (ver Figura 12).



**Figura 12** Cumplimiento del horario de trabajo

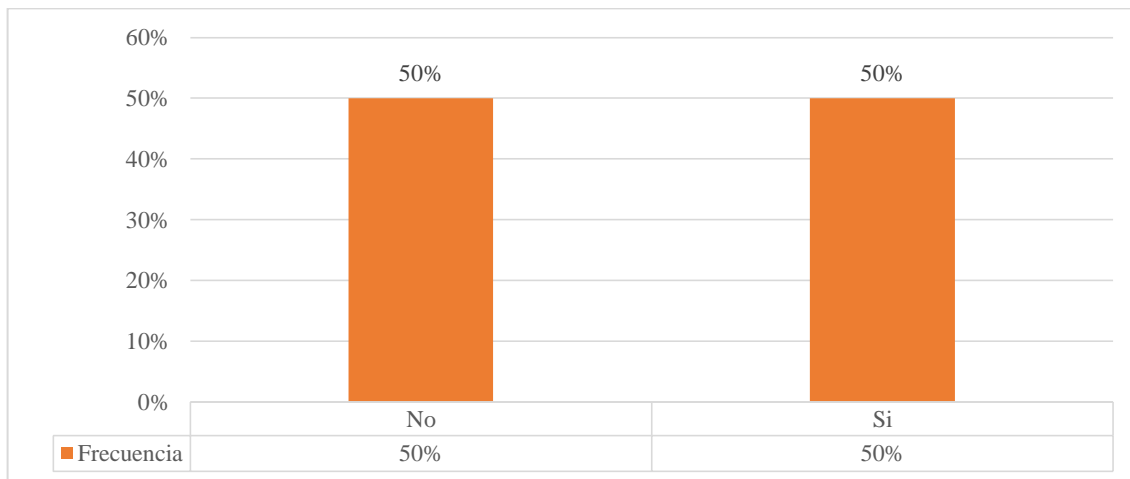
El 100% de las IPS supervisan el cumplimiento de las tareas (ver Figura 13), demostrando así actividades aisladas de un proceso de evaluación de desempeño, lo que trata es tener un mecanismo de control o seguimiento de los colaboradores para identificar el desempeño y cumplimiento de sus funciones.



**Figura 13** Cumplimiento de tareas de los colaboradores

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal, para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación para los colaboradores, así podrán conocer el desempeño que se espera de ellos, además permite la autoevaluación para su autodesarrollo y autocontrol (Sanchez, 2014); es por esto que motivar al empleado cuando hace las cosas bien y apoyarlo en sus debilidades hace que éste trabaje con un mejor desempeño sin importar la posición que ocupe.

En la gráfica 14, el 50% de las IPS no brinda ningún tipo de reconocimiento a los colaboradores cuando se destacan por su labor, haciendo que éstos no se motiven y no hacen más de lo que se les pide, perdiendo sentido de pertenencia hacia la organización y obteniendo niveles de desempeño bajos; por el contrario el otro 50% de la población de la investigación reconoce el desempeño de los colaboradores cuando sobre salen de los demás, haciendo que todos laboren con motivación y obteniendo mejores rendimientos, eficiencia, responsabilidad, compromiso y un mejor servicio al cliente.

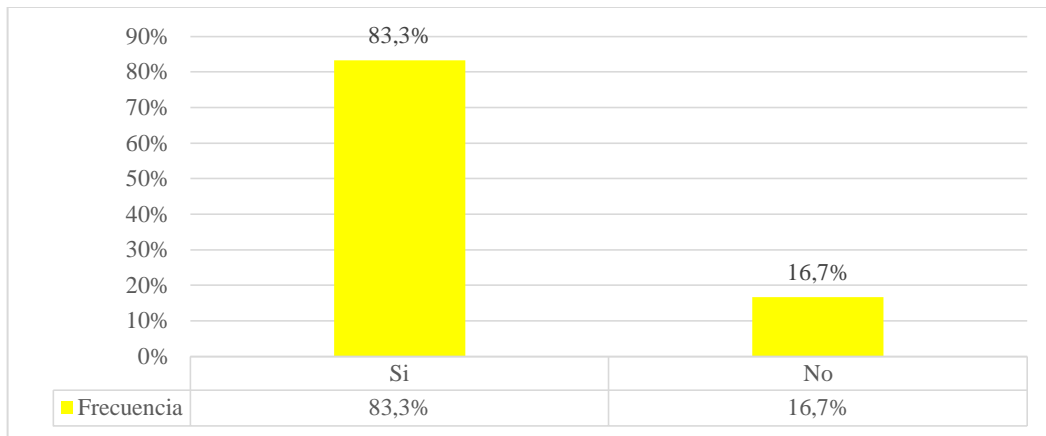


**Figura 14 Reconocimiento por labor destacada**

La evaluación de desempeño conforma un sistema que busca valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de cada miembro del equipo de trabajo y se lleva a cabo de manera periódica en la cual participan el colaborador y su jefe directo, quienes deben trabajar en conjunto para planear, monitorear y revisar los objetivos de trabajo, habilidades y valores del colaborador también llamados competencias (Palma & Marcos, Redalyc.org, 2009).

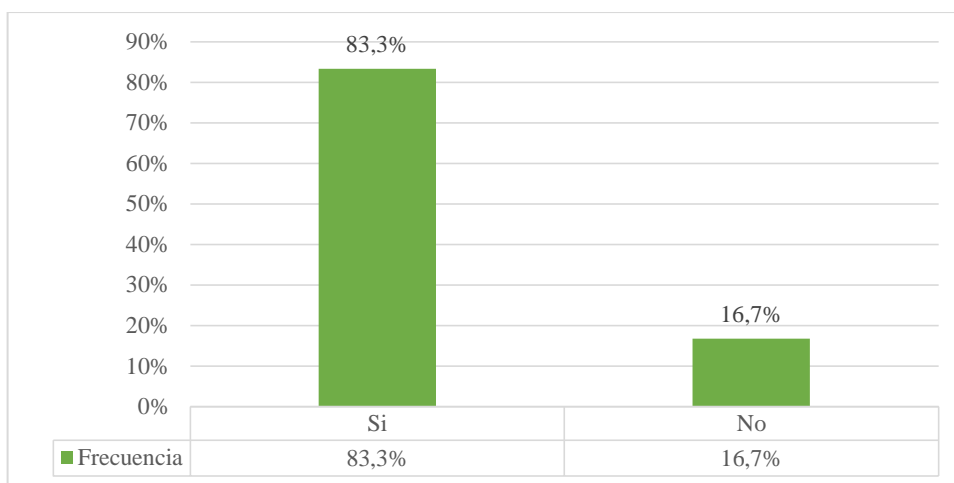
Una evaluación puede identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos, ya que las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación (Alveiro Montoya, 2009); en la Figura 15 se puede evidenciar que el 83,3% de las IPS hacen actividades de retroalimentación o capacitación a los colaboradores en el momento requerido, de esta forma la organización muestra apoyo a el colaborador para que pueda mejorar su desempeño y cumpla de manera eficiente su labor.





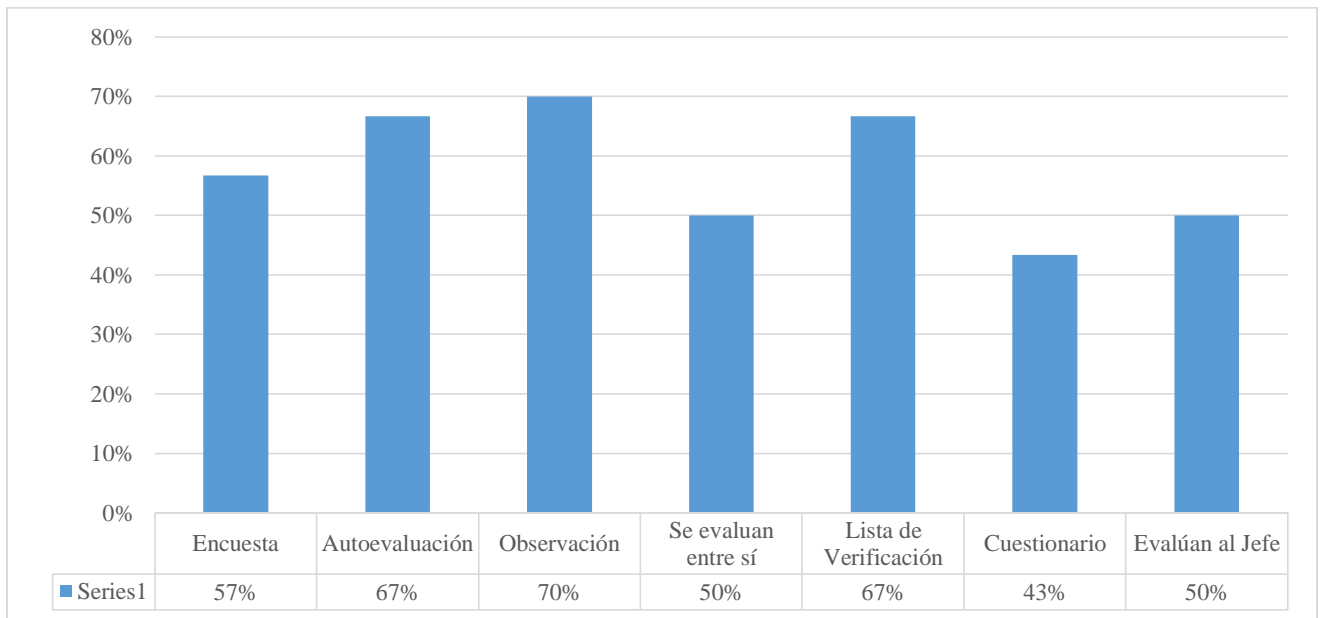
**Figura 15** Retroalimentación en el momento requerido

Una de las principales ventajas para la organización y los colaboradores mediante los resultados de la evaluación del desempeño son las decisiones de ubicación tales como ascensos, transferencias y promoción, ya que se identifica a los colaboradores con mejores capacidades y aptitudes demostrando confianza para un nuevo puesto con más responsabilidad y retos; en Villavicencio el 83,3% de las IPS encuestadas los colaboradores ascienden por cumplimiento de funciones y labor destacada (ver Figura 16), lo cual supone una motivación pues tiene la posibilidad de no quedarse estancado desarrollando siempre las mismas funciones, de esta forma tendrá un mejor desempeño en el cumplimiento; y tan solo el 16,7% no brinda la posibilidad para ascender.



**Figura 16** Ascensos por cumplimiento de funciones

Se ha podido identificar características del proceso de evaluación de desempeño que aplican las IPS de Villavicencio, tales como la periodicidad, lugar, responsable de aplicarla, el medio de dar los resultados, y el uso de éstos para ascensos, capacitaciones entre otros, además se evidencia que no cuentan con un sistema de evaluación sino que realizan actividades aisladas de control y seguimiento; sin embargo con el objetivo de describir las acciones que realizan se les cuestionó por el método que usan.



**Figura 17** Actividades que realiza en la evaluación del desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados, ninguna técnica es perfecta, cada una tiene ventajas y desventajas, además una organización no podrá aplicar cualquier método.

En la Figura 17 se puede evidenciar que las IPS de Villavicencio realizan actividades de observación a sus colaboradores para evaluar, pues el 70% la aplica; mediante esta técnica el

evaluador podrá investigar y observar como el colaborador realiza las funciones y tareas que tiene a cargo; también se destaca la lista de verificación 67% realiza ésta actividad, la cual consiste en que evaluador califica y selecciona oraciones estructuradas que describen el desempeño y características del colaborador.

Finalmente se puede evidenciar que más del 67% de las IPS está de acuerdo con la autoevaluación por parte de los colaboradores, ya que el evaluado puede conocer y contrastar su proyección al futuro, permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera; también se identifica que solo el 43% práctica la aplicación de cuestionario para evaluar el desempeño.

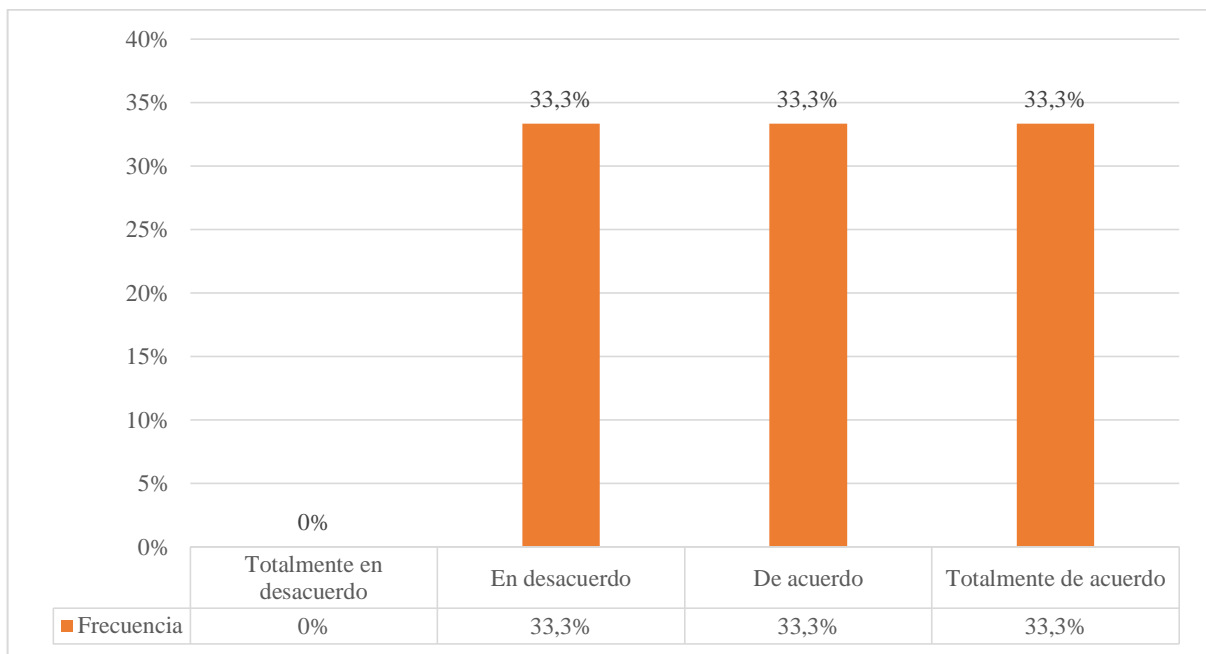
## **6.2 Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño que aplican las IPS**

### **Villavicencio**

Como se ha mencionado anteriormente la evaluación del desempeño es una herramienta para la toma de decisiones que ayuda a las empresas a mejorar la productividad, las políticas de compensación, necesidades de capacitación y desarrollo, además para realización de ascensos, reconocimientos y bonos, así mismo establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores. En la presente investigación los encargados de gestión humana de las IPS calificaron ( 0: Totalmente en desacuerdo, 1: En desacuerdo, 3: De acuerdo, 4: Totalmente de acuerdo) aspectos relevantes de la evaluación como la utilización de los resultados para ascensos, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos; para estructurar programas de capacitación, desarrollo y formación; la relación de los objetivos individuales con los organizacionales; la participación del cliente externo o interno y la contribución de la evaluación enfocada a lo estratégico y prioritario.

Una de las razones principales para que los procesos de evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día de los trabajadores (Sanchez, 2014), ya que permite establecer metas a mediano y

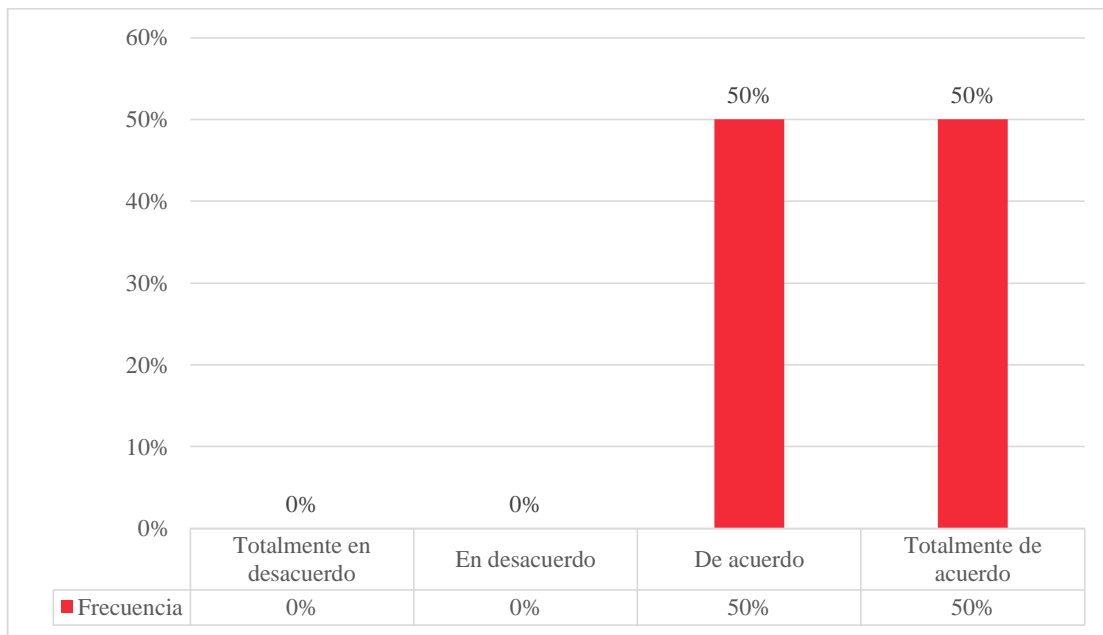
largo plazo, y determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias. En la ciudad de Villavicencio el 33,3% de las IPS están en total acuerdo y acuerdo que la evaluación de desempeño que aplica contribuye a que los colaboradores se enfoquen en objetivos prioritarios y estratégicos (ver Figura 18), lo cual indica que el 66,6% de las IPS, mediante la evaluación, muestra a los colaboradores una visión clara de los objetivos, para que éstos lo prioricen y cumplan con las tareas asignadas; y el 33,3% restante se encuentra en desacuerdo, lo que puede generar que las organización no tenga un buen desempeño ya que los colaboradores cumplen las funciones sin tener claro cuál es el objetivo fundamental.



**Figura 18** La evaluación contribuye a los objetivos estratégicos

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar elementos relevantes de la organización, tales como Misión, Visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, entre otros, todo para la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora continua y de esta forma obtener un desempeño integral (Sanchez, 2014), también hay que resaltar que la evaluación del desempeño puede aportar de manera positiva la satisfacción laboral y lealtad de los colaboradores hacia la empresa, por eso es importante relacionar los objetivos individuales con los organizacionales; en la ciudad de

Villavicencio las IPS contestaron en un 50% en total acuerdo y el otro 50% de acuerdo (ver Figura 19), demostrando interés en cada uno de los colaboradores.

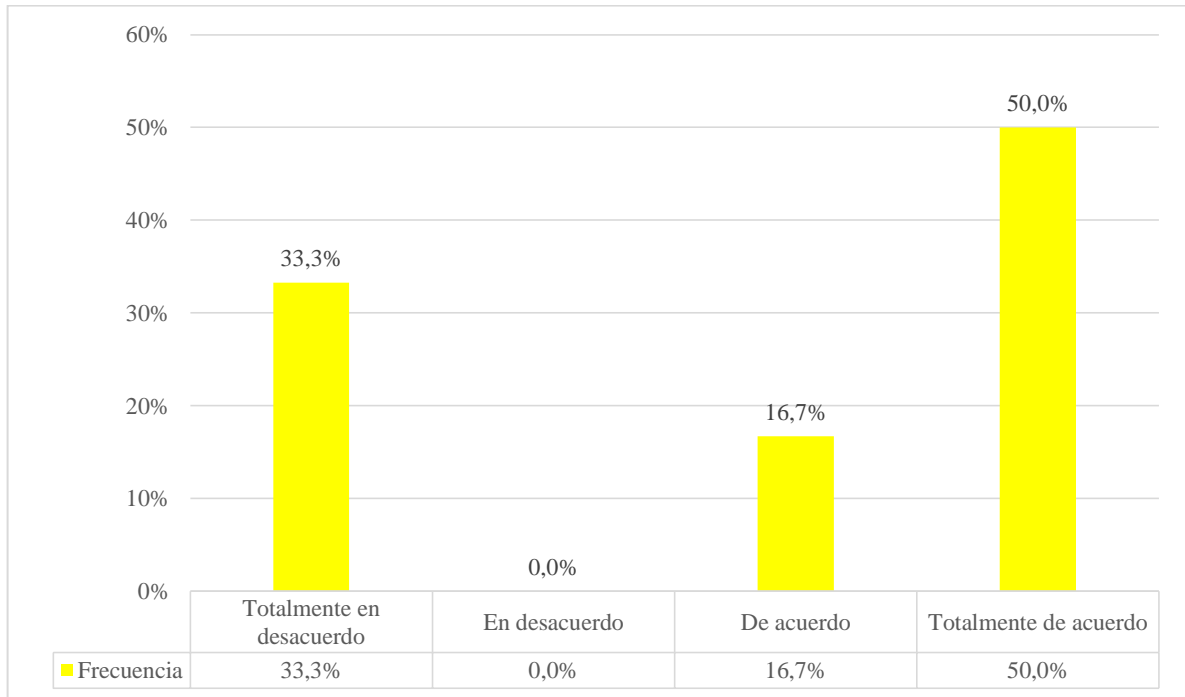


**Figura 19** La evaluación relaciona los objetivos individuales con los organizacionales

El proceso de evaluación de desempeño se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización (Sanchez, 2014); es por eso que tener la opinión de otros puntos de vista, como lo son los colegas y los clientes permite analizar el desempeño de cada colaborador de una forma más amplia e integral.

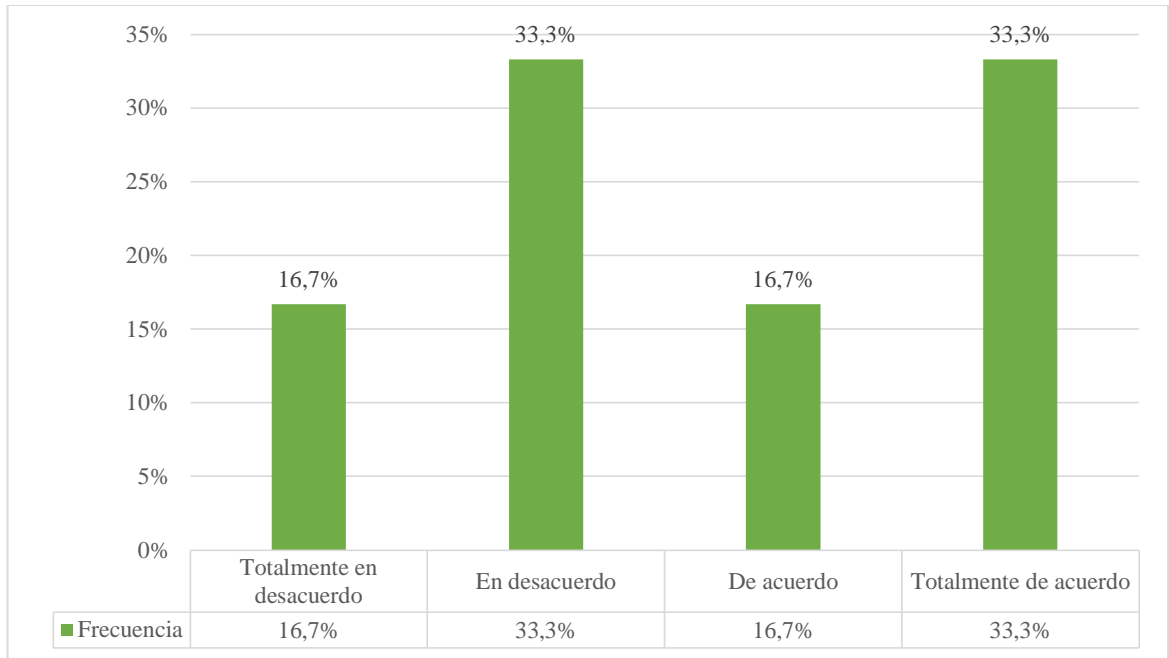
El 50% de la IPS en Villavicencio se encuentra en Total acuerdo con la participación del cliente (externo o interno) en la evaluación de desempeño de los colaboradores y el 16,7% De acuerdo (ver Figura 20), permitiendo a la organización analizar de distintos ángulos el desempeño, además sirve como complemento en la resolución adecuada de conflictos y medición de clima organizacional; por otra parte el 33,3% se encuentra en Total desacuerdo (ver

Figura 20), lo cual evidencia que puede obtener distorsiones en los resultados de la evaluación, ya que se está enfocando en el análisis de solo una persona como lo es el jefe inmediato.



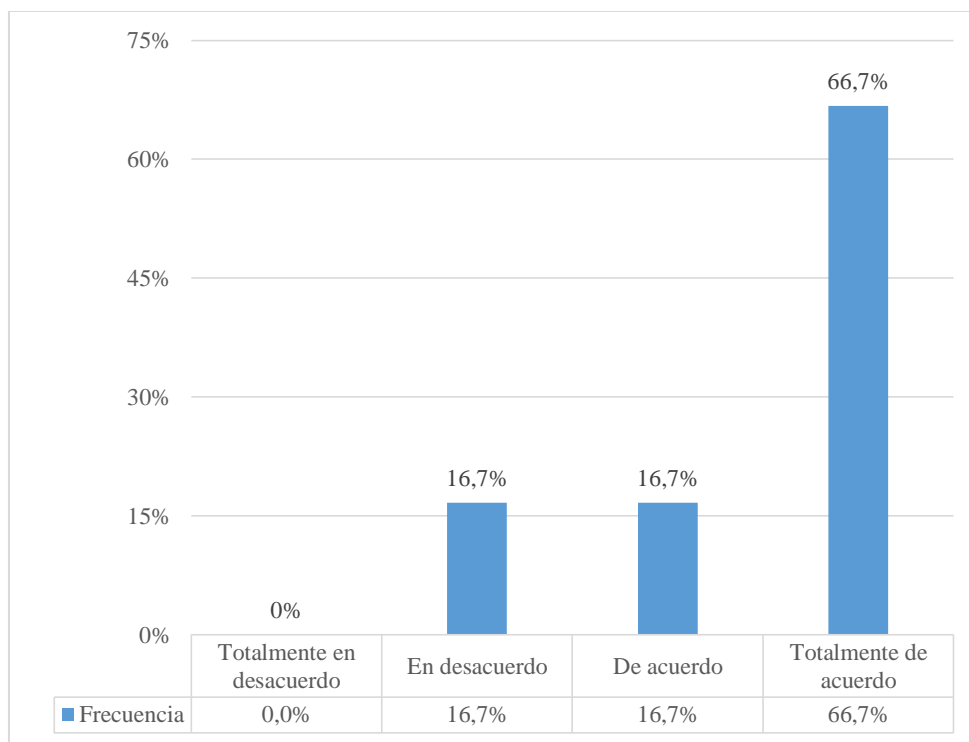
**Figura 20** Participación del cliente (externo o interno) en la evaluación

La evaluación del desempeño proporciona información a la gerencia en la toma de decisiones para aspectos salariales ya que brinda información para realizar promociones, ascensos, aumentos, reconocimientos y bonos para los colaboradores; el 33,3% de los encargados de gestión humana de las IPS contestaron estar en Total acuerdo (ver Figura 21), mostrando que la evaluación de desempeño que aplican incentiva a los colaboradores al cumplimiento de sus funciones para obtener un ascenso, incremento salarial o bonificación; el 16,7% también está De acuerdo con los resultados de evaluación para motivar a los colaboradores; un 33,3% de las IPS se encuentra en Desacuerdo y 16,7% en Total desacuerdo (ver Figura 21), lo que puede llegar a generar rechazo por parte de los colaboradores para el desarrollo de la evaluación además que realiza las actividades con desagrado.



**Figura 21** Resultados son utilizados para ascensos, incrementos, bonificaciones.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, identificando las fortalezas y debilidades en los colaboradores para diseñar programas de capacitación; el 66,7% de las IPS de Villavicencio están en Total acuerdo (ver Figura 22) que la evaluación de desempeño es fundamental para estructurar los programas de capacitación, desarrollo y formación; el 16,7% están De acuerdo, evidenciando que la organización cuenta con la retroalimentación oportuna al evaluado, y se le comunique de forma clara y asertiva para que supere las expectativas de desempeño laboral; y tan solo el 16,7% están en desacuerdo.



**Figura 22** La evaluación es fundamental para estructurar capacitaciones

### **6.3 Describir un instrumento de evaluación de desempeño que se pueda aplicar en las IPS ciudad de Villavicencio.**

El método seleccionado es la evaluación de desempeño de 360 grados, aunque es un modelo poco usado, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y Jefes), obteniendo retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto, se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor (Pereira M., Gutiérrez G., Sardi H., & Villamil P., 2008).

Las evaluaciones jefe – empleado pueden ser incompletas y subjetivas, ya que toman en consideración una sola fuente; las fuentes múltiples como la evaluación 360 grados, pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona, además pueden crear un buen clima organizacional ya que los empleados asumen sus conductas con mayor



responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás, haciendo que tenga un mejor desempeño y a su vez mejor productividad (Alles, 2006).

### Etapas de la evaluación 360 grados

#### Preparación

Inicialmente para la implementación hay que definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados, pues hay que especificar los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, entre otros aspectos. Se deberán de analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias.

#### Sensibilización

Tanto evaluadores como evaluados deben de tener conocimiento de los beneficios de la evaluación 360 grados, ya que genera tensión emocional por ser observado y evidenciado, hay que dar los argumentos precisos y necesarios para que exista la colaboración de todos y los resultados sean un éxito, la evaluación debe ser objetiva y estratégica.

#### Proceso de evaluación

En esta parte del proceso se dan los formatos a los evaluadores para que de acuerdo a su rol realicen la evaluación de una manera objetiva.

#### Recolección de datos

Una vez realizada la evaluación 360 se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado, para diseñar la respectiva retroalimentación y capacitación necesaria, además se entrega de manera oportuna y objetiva, ya que de la forma que se presente se identifica la reacción y aceptación del colaborador.

### Planes de desarrollo

Finalmente se diseñan los planes de crecimiento para los evaluados y procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas y las deficiencias pueden estar en 4 elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores, cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud; puesto que si una persona no sabe: aprende, si no puede: entrena; pero si no quiere, es difícil hacer algo, ya que es una decisión interna.

#### Objetivos del sistema de evaluación de desempeño:

Identificar el desempeño bajo de los colaboradores

Describir fallas en los procesos realizados.

Detectar necesidades de retroalimentación y capacitación en los colaboradores

Incentivar los colaboradores con desempeño alto

*Figura 23* Objetivos de la evaluación 360°

### Alcance de evaluación 360 grados

El alcance del método de evaluación es para todo el personal de la organización, tanto para colaboradores administrativos como para los que están de cara al usuario; sin embargo hay que tener claro que no todos se podrán evaluar entre sí, ya que el evaluado podrá escoger a sus evaluadores, teniendo en cuenta ciertos parámetros y características, generalmente son dos colaboradores del mismo nivel jerárquico, dos de otro nivel, dos supervisores, dos jefes, si desea dos proveedores y clientes externos, y claro la autoevaluación por parte del colaborador.

### Responsable de evaluación 360 grados

Los responsables de la evaluación de desempeño son cada uno de los colaboradores, ya que todos participan en ella de una u otra forma; hay que resaltar que lo ideal del juicio por parte de los evaluadores debe ser objetivo y netamente laboral, dejando a un lado la subjetividad e intereses personales, ya que de ello depende el éxito de la evaluación y los resultados; en cuanto al procesamiento de las evaluaciones se recomienda contratar un consultor externo para que las procese y de esta forma garantizar confidencialidad del proceso.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino la entrada fundamental de procesos decisivos de la gestión de los recursos humanos (Gómez, 2009), es por eso que tomar la decisión de incentivar a los colaboradores por buen resultado en la evaluación es de vital importancia, ya que hace que ellos trabajen a gusto y comprometidos a cumplir las funciones para destacarse en la próxima evaluación.

Por otra parte, cuando los resultados de la evaluación no son los que se esperaban, se deberá establecer programas de desarrollo y capacitación para los colaboradores, teniendo en cuenta los resultados de cada competencia y de esta forma diseñar el programa respectivo, además se debe llevar a cabo un plan de seguimiento y control para ver la evolución del colaborador, demostrando el acompañamiento de la organización y que éste sienta lo importante que es para ella. El área de gestión humana podrá implementar un plan de seguimiento general, ya que los resultados demostraron que hay una o varias competencias que no superaron las expectativas en toda la organización, entonces deberá realizar planes y actividades de formación para que todos puedan desarrollarlas.

#### Periodicidad de evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados el primer año de aplicación de debe tomar como una prueba piloto, pues tanto evaluado como evaluador lo viven con cierta incertidumbre y sin saber cómo les fue, por eso se requiere de varios años para que quede afianzado en la cultura organizacional, de ahí su importancia de continuidad (anual), y los colaboradores entenderán que un sistema continuo dará resultados serios y confiables, para ver el desempeño y desarrollo de las competencias.

## 7 CONCLUSIONES

Las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño estructurado que conforme y desarrolle aspectos como la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, competencias laborales de los cargos, cultura organizacional, entre otros, para la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora continua; las IPS realizan actividades aisladas de evaluación como mecanismo de control y seguimiento de los colaboradores, supervisando el cumplimiento de horario, tareas y valoración de trabajo en equipo, entre otros aspectos.

El proceso de evaluación de desempeño de las IPS de Villavicencio afecta la motivación de los colaboradores, pues el 50% de las IPS no brinda reconocimientos por destacarse sobre los demás en las actividades laborales, genera menor compromiso y a su vez productividad, ya que el trabajador con mejor nivel laboral no ve la diferencia entre las calificaciones obtenidas, ocasionando desmotivación y un mal clima organizacional.

En cuanto a las actividades que realizan para la evaluación de desempeño el 83,3% de las IPS destaca la oportunidad de autoevaluación de los colaboradores, de esta forma el evaluado puede conocer y contrastar su proyección al futuro, permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera; también sobre sale la técnica de observación, permitiendo al evaluador investigar y observar como el colaborador realiza las funciones y tareas que tiene a cargo.

El 50% de las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no considera los resultados de la evaluación para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos; haciendo que los colaboradores trabajen con menor compromiso, ya que siempre van a cumplir las mismas funciones y no ven la oportunidad de crecer en la organización

## 8 Recomendaciones

Las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio deben implementar un sistema de evaluación de desempeño, ya que permite evaluar y medir el rendimiento individual, alinear las labores del día a día con los objetivos estratégicos, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores para diseñar programas de capacitación y retroalimentación.

Se recomienda a las IPS de Villavicencio implementar la evaluación 360 grados, ya que permite que el colaborador sea evaluado desde diferentes ángulos o puntos de vista que de una u otra forma tienen relación con él, como lo son los subordinados, colegas, jefes, proveedores e incluso los clientes externos, obteniendo un marco más rico, completo y relevante del desempeño, además pueden crear un buen clima organizacional, ya que los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás, haciendo que tenga un mejor desempeño y a su vez mejor productividad; sin embargo cada IPS puede seleccionar el método que crea conveniente para este proceso.

Las IPS deben motivar a los colaboradores cuando se destaquen por su labor ya sea con ascensos, incentivos económicos, como bonificaciones e incrementos salariales; o no económicos, como el empleado del mes, saludos de cumpleaños, conocer su familia, entre otros; pues de esta forma ellos se sienten comprometidos y con sentido de pertenencia hacia la organización, cumpliendo sus funciones y obteniendo un mejor desempeño; por el contrario cuando no se destaca hay que diseñar programas de capacitación y desarrollo para atacar las debilidades y hacer un respectivo acompañamiento, así hay una motivación para mejorar cada día.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*.
- Alveiro Montoya, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Visión de Futuro*.
- Cadena, I., Espitia, C., & Nieto, R. (2011). *Análisis de sistema de evaluación desempeño de empresas del sector hotelero de Villavicencio*. Villavicencio.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal, Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2004). *Drucker para todos los días*. Norma.
- ELTIEMPO. (22 de Julio de 2015). *ELTIEMPO.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/explicacion-a-la-crisis-de-la-salud/16132800>
- Fandiño Bedoya, L. (2004). *Gerencia del Talento Humano*. Filigrama.
- Gallardo, E., & Espluga, M. (Noviembre de 2005). *Dialnet*. Obtenido de [www.dialnet.co](http://www.dialnet.co)
- García, V. (2010). *Coyuntura económica*. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Gómez, I. (Junio de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>
- Ledesma, C. (2005). *Administración de planes sobre previsión social*.
- López, C. (23 de Julio de 2012). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/verdades-la-crisis-del-sistema-salud>

- López, C. (23 de Julio de 2012). *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/verdades-la-crisis-del-sistema-salud>
- Nieto, C. (2015). *Encuesta caracterización de Gestión Humana en Colombia 2015 Mesa Sectorial de Gestión Humana- SENA*.
- Palma, F. (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados*. Obtenido de Fernández Palma, M D; (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de just<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776006>
- Palma, F. (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776006>
- Palma, F., & Marcos, D. (2009). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776006>
- Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>
- Ramon, E., & Infante, T. (Noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- RCNRADIO. (Octubre de 2015). *Fue intervenido el Hospital Departamental de Villavicencio*. Obtenido de <http://www.rcnradio.com/locales/fue-intervenido-el-hospital-departamental-de-villavicencio/>
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Verlag Dashofer Ediciones Profesionales.
- Sanchez, P. (Noviembre de 2014). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Veles, N. (Julio de 2010). *Coomeva: Medicina prepagada*. Obtenido de <http://medicinaprepagada.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=31690>

## 9 ANEXOS

### 9.1 Artículo

#### Proceso de Evaluación del Desempeño en las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud IPS con nivel 2, 3 y 4 de Villavicencio

**Daniel Fernando Rodríguez Herrera**

Estudiante Administración de Empresas  
daniel.rodriguez.herrera@unillanos.edu.co  
@R\_Daniel7

**Dagoberto Torres Flórez**

Mg Administración de Empresas  
dagotorres@gmail.com  
@Dagoto

### Resumen

La evaluación del desempeño es una herramienta para a la toma de decisiones que ayuda a mejorar la productividad, políticas de compensación, decisión de ubicación y necesidades de capacitación y desarrollo en una organización. De igual manera permite a los colaboradores el avance y desarrollo de su trabajo, ya que identifica las habilidades, competencias, fortalezas y debilidades para diseñar capacitaciones y hacer retroalimentación en los procesos, también se establecen aumentos salariales, reconocimientos y ascensos; de esta manera se hacen mejores relaciones de coordinación y eleva la moral de los colaboradores.

La presente ponencia muestra los resultados obtenidos de la investigación realizada a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad



de Villavicencio, su objetivo fue analizar el proceso de evaluación de desempeño que aplican, además de características como la periodicidad, lugar, responsable y uso de los resultados de la evaluación en reconocimientos, capacitaciones e incentivos. El desarrollo de la investigación involucró la participación de los jefes encargados de Gestión Humana de las IPS.

### **Palabras clave**

Desempeño; Capacitación; Colaborador; Incentivos.

### **Abstract**

Performance evaluation is a tool for the decision-making that helps improve productivity, compensation policies, placement decision and needs for training and development in an organization. Similarly it enables collaborators progress and development of their work, as it identifies the skills, competencies, strengths and weaknesses to design training and make feedback processes, wage increases are also set, recognition and promotion; thus better coordination relationships are made and raises the morale of employees.

This paper shows the results of the research conducted at the Service Institutions IPS Health 2, 3 and 4 level of complexity in the city of Villavicencio, its objective was to analyze the process of performance evaluation that apply in addition to characteristics such as periodicity, place, responsible and use of evaluation results in recognition, training and incentives. The development of the research involved the participation of heads in charge of Human Resources of the IPS.

### **Keywords**

Performance; Training; Collaborator; Incentives.

## **Introducción**

Los procesos de gestión humana son un elemento fundamental en el desempeño de las organizaciones para lograr sus objetivos, así mismo incrementar su productividad y competitividad tanto individual como organizacional. La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión humana de gran importancia, pues permite analizar de forma sistemática, periódica, y estandarizada el desempeño demostrado por un colaborador en el cumplimiento de sus funciones y tareas en el puesto de trabajo, además la evaluación ayuda a reconocer sus fortalezas, identificar sus debilidades, premiarlo o en caso contrario apoyarlo para que éste mejore.

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal, para determinar la contribución de cada individuo a la organización es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación para los colaboradores, así podrán conocer el desempeño que se espera de ellos, además permite la autoevaluación para su autodesarrollo y autocontrol (Sanchez, 2014); es por esto que motivar al empleado cuando hace las cosas bien y apoyarlo en sus debilidades hace que éste trabaje con un mejor desempeño sin importar la posición que ocupe.

Esta investigación analizó el proceso de evaluación del desempeño de las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS de Villavicencio que prestan los niveles 2, 3 y 4 de complejidad, con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuentan las IPS para poder establecer procesos de motivación y mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados.

## **Problemática**

La crisis de la salud en Colombia la viven 46 millones de ciudadanos, principalmente las personas que no tienen otra opción distinta que las EPS o IPS (López, Portafolio.co, 2012); pero esto no es algo reciente, ya que es la consecuencia de años de corrupción, aumentos en los

medicamentos, mala destinación del dinero a sectores que no tienen que ver con salud, fraude en cobros y pagos, combinado con pésima administración y falta de regulación e intervención por parte del Estado.

Uno de los principales problemas del sistema de salud tiene que ver con el régimen subsidiado, y las deudas que generaron las entidades territoriales al no hacer el aporte económico para financiar la Unidad de Pago por Capitación (UPC) (ELTIEMPO, 2015), esto causó que las Entidades Promotoras de Servicios EPS no pudiesen pagar a las Instituciones Prestadoras de Servicios IPS, y éstas a su vez no se les pueda pagar a los trabajadores y proveedores, creando una millonaria deuda y que se reduzca la calidad de la prestación del servicio.

La demora de pagos por parte de las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios EAPB, conlleva a que las prácticas de gestión humana por parte de las IPS a sus colaboradores sean ineficientes, pues se generan retrocesos y falencias en planes de capacitación, políticas salariales, actualización de perfiles de cargo y sistemas de evaluación de desempeño, éste último de fundamental importancia, ya que permite identificar las áreas de oportunidad de cada trabajador, reconocer sus fortalezas, promoverlo, premiarlo o en su defecto atacar sus debilidades, generando motivación y sentido de pertenencia por la institución.

La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión humana que permite la medición sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo (Reis, 2007); esta investigación se realizó a las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS de la ciudad de Villavicencio, con el fin de analizar el proceso de evaluación del desempeño y conocer las debilidades y fortalezas con las que cuentan para poder establecer procesos de motivación y mejoramiento de calidad de vida, además identificar el instrumento que aplican para la medición de las actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo.

La ausencia de un sistema de evaluación de desempeño hace que la empresa no tenga un rumbo fijo, dificulta la supervisión del personal, minimiza la transparencia al sistema de estímulos y promociones, reduciendo la motivación del personal de igual manera su productividad (Alveiro Montoya, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO, 2009), además el personal no recibe retroalimentación oportuna, y puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas, afectando el clima laboral de la empresa ya que no hay un sistema que promueva la equidad.

El objetivo principal de la investigación es analizar el proceso de evaluación de desempeño de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2, 3 y 4 de nivel de complejidad en la Ciudad de Villavicencio, para lo cual se aplicaron cuestionarios a los jefes encargados de Gestión Humana, de esta forma describir las características del proceso que llevan a cabo y posteriormente hacer un diagnóstico para identificar las falencias y posibles errores del proceso.

### **Justificación**

Las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS en Villavicencio ejercen un rol importante en la ciudad, ya que la principal función de estas es conservar y mejorar el bienestar físico y mental de las personas, prestando un servicio de manera directa a la población; sin embargo, el mal funcionamiento interno de las instituciones está afectando a sus colaboradores, generando desmotivación y falta de sentido de pertenencia, lo que genera mala calidad en la atención, dado que los profesionales asumen responsabilidades superiores a sus capacidades y recursos, lo cual lleva a disminuir la calidad de la prestación del servicio.

El funcionamiento o productividad de una organización se ve reflejada en el compromiso, motivación y desempeño de sus colaboradores, ya que éstos son actores fundamentales en el cumplimiento de objetivos, es por esto que el análisis de gestión humana que involucre la motivación y desempeño es de gran importancia, y la evaluación de desempeño es una

herramienta de gestión que sirve de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa, ya que permite detectar las fuerzas y debilidades de su grupo de trabajo, además uno de sus principales metas es brindar retroalimentación a los colaboradores de manera objetiva y de calidad para promover una mejora continua ya sea en habilidades o actitudes.

Este proyecto de investigación ayudará a las gerencias de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de la ciudad de Villavicencio identificar las dificultades del proceso de evaluación de desempeño, con el propósito de encontrar las debilidades y fortalezas de los empleados para establecer procesos de motivación y mejoramiento de la calidad de vida, además los resultados obtenidos servirán como fuente de información para la investigación realizada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos.

### **Fundamentación teórica**

La evaluación del desempeño, el pago de la nómina y los beneficios sociales fueron las actividades iniciales de la Gestión Humana, con el pasar de los años se convierte en la manera de cómo las organizaciones buscan que los colaboradores se desarrolle en forma personal y laboral. El departamento de Gestión Humana es de vital importancia para la empresa, ya que permite desarrollar sus estrategias desde la dimensión humana, buscando continuamente reconocer y satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

Para (Dessler, 2001), la definición de evaluación del desempeño es calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño, ya que de esta forma el proceso de evaluación implica establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y por último volver a presentar la información al empleado, con el fin de motivarlo para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

El padre de la administración moderna (Drucker, 2004), establece que en la práctica los sistemas de evaluación de desempeño tienen una aptitud más crítica respecto a la persona evaluada, enfocándose a las fortalezas y potencialidades del ser humano; pues menciona que todo objetivo eficiente diseña su propia y peculiar manera de evaluar el desempeño, y que empieza con la iniciación de las contribuciones más importantes que se esperan de una persona en sus empleos anteriores y lo que se espera en el actual, con un registro de su desempeño frente a esas metas.

La evaluación del desempeño es la principal herramienta para determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades (Chiavenato, 2007), ya que permite localizar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, habilidades y competencias del empleado.

Hay diferentes definiciones acerca de la evaluación del desempeño, ya que son muchos los autores los que plantean su concepción acerca de lo que significa; sin embargo el común denominador es que todo sistema de evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, generando comunicación constante entre jefes y colaboradores ya que los orienta y guía para corregirlos o destacarlos por su desempeño.

## **Metodología**

Esta investigación empleó diferentes teóricos con la finalidad de entender el sistema de evaluación del desempeño que desarrollan las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS. Se realizó mediante un enfoque cualitativo, pues con el apoyo de cuestionarios se analizó el proceso de evaluación de desempeño que aplican las IPS de Villavicencio, es decir establecer percepciones de la población objeto de estudio, interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo, el cual busca identificar las características, así como señalar formas de conductas, o establecer comportamientos concretos; por lo anterior se pretende comprender el fenómeno de investigación más no explicar las relaciones causa efecto dadas en él.

En el desarrollo de la investigación la Superintendencia de Salud realizó intervenciones al Hospital Departamental y SaludCoop, lo cual impidió llegar a éstas, por este motivo se realizó el trabajo con las siguientes IPS: SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES DE SALUD SAS, SERVIMEDICOS SAS, RTS S.A.S, INVERSIONES CLINICA DEL META S.A., CLINICA MARTHA S.A, CORPORACION CLINICA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA y CLINICA DEL HOMBRE Y LA MUJER SAS, se les aplicó cuestionarios a los jefes encargados de Gestión Humana y revisión documental de procesos que tengan materia de evaluación del desempeño.

## **Resultados**

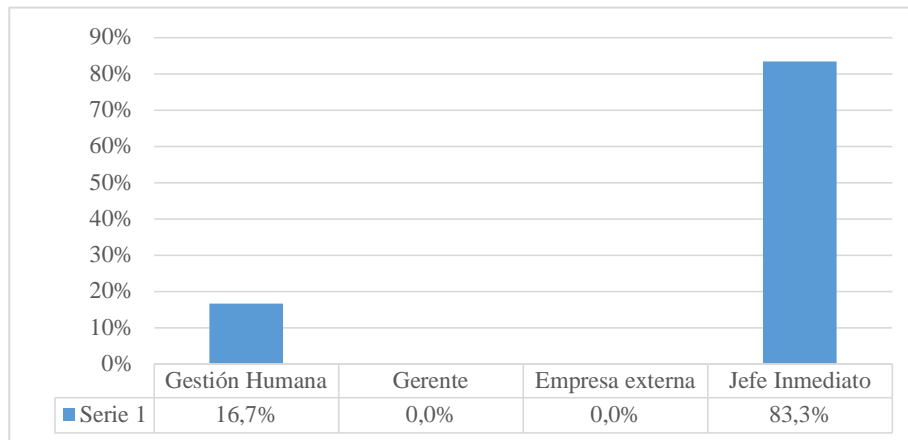
Con el fin de identificar las características de evaluación del desempeño de las IPS que forman parte de la investigación, se formularon preguntas enfocadas a la periodicidad, para identificar la frecuencia en la que los colaboradores son evaluados; responsable de aplicar la evaluación, lugar y socialización de resultados, además se cuestiona si los resultados de la evaluación influyen en ascensos, reconocimientos y retroalimentación de procesos para los colaboradores.

La frecuencia de la evaluación de desempeño permite a las IPS el cumplimiento de funciones y mejoras que se han propuesto desde la última, además puede mostrar las posibles falencias en los procesos y desempeño positivo o negativo de los colaboradores; en Villavicencio el 33,3% de las IPS realizan la evaluación del desempeño a sus colaboradores trimestralmente, también se destaca que solo el 16,7% realiza la evaluación bimensual. La periodicidad no puede analizar la efectividad, puesto que si realiza la evaluación todos los meses no quiere decir que es mejor a la organización que la hace dos veces al año.

El jefe directo es un importante actor en la evaluación del desempeño ya que funciona como el elemento que guía y orienta, además proporciona al colaborador todos los recursos necesarios (orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar). La evaluación del desempeño en las IPS es aplicada en un 83,3% por el jefe inmediato, el 16,7% por el área de gestión humana y ninguna de las organizaciones está de acuerdo con una empresa externa para realizar este proceso (ver Figura 1); lo cual evidencia que el jefe inmediato es la persona encargada de aplicar la evaluación de desempeño en las IPS, ya que él conoce las funciones y la realización de procesos que el colaborador debe cumplir, con asesoría del área de gestión humana, encargada de dar los medios y criterios de evaluación.



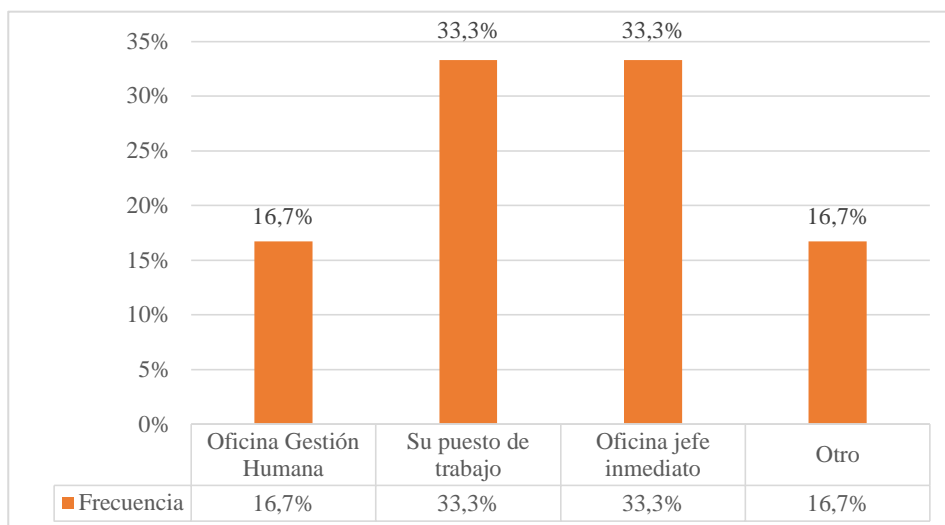
Figura 24 Responsable de aplicar la evaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

El lugar donde se realiza la evaluación del desempeño por lo general va de la mano del método que la organización aplica; el 33,3% de las IPS hacen la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo del colaborador, el principal lugar indicado para este proceso, ya que el evaluador podrá analizar, observar e identificar lo que el colaborador hace en su puesto de trabajo y el cumplimiento de sus tareas; otro 33,3% de las IPS realiza la evaluación en la oficina del jefe inmediato, puede ser método de entrevista para hacer preguntas y poder analizar su capacidad de respuesta y manejo de la situación además hay más comunicación con el evaluado (ver Figura 2).

Figura 25 Lugar de evaluación de desempeño

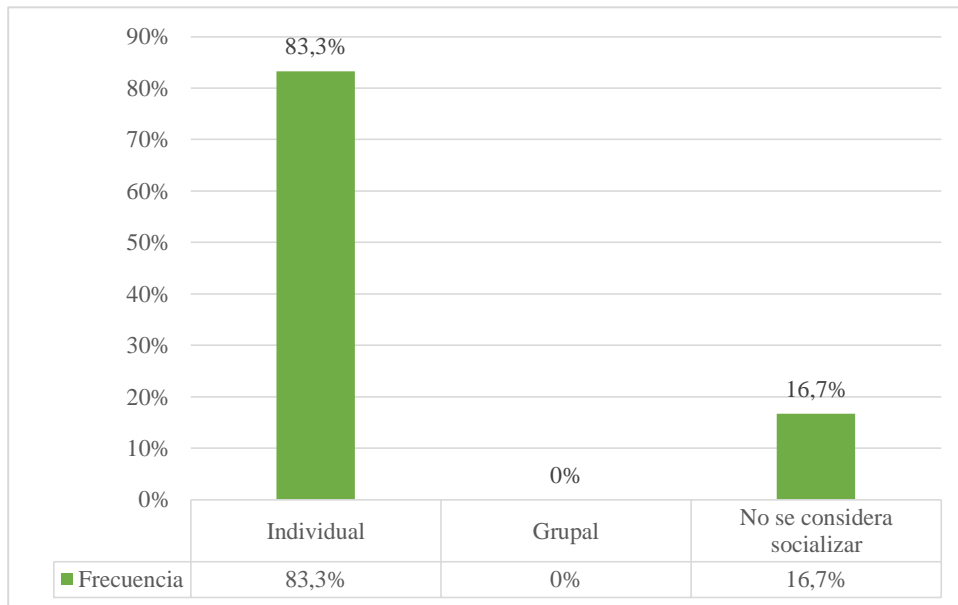


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

Comunicar y socializar los resultados de la evaluación con los colaboradores es importante, ya que la evaluación del desempeño permite detectar las fuerzas y debilidades del grupo de trabajo, además uno de sus principales objetivos es brindar retroalimentación a los colaboradores de manera objetiva y de calidad para promover una mejora continua ya sea en habilidades, actitudes o competencias.

El 83,3% de las IPS hacen la socialización de los resultados de evaluación del desempeño de forma individual, la cual es la manera indicada para explicar, demostrar, reconocer o retroalimentar al colaborador de su desempeño en la organización en cierto periodo de tiempo, acepte y la use como base para hacer cualquier cambio que sea necesario, y si no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva; y tan solo el 16,7% no considera socializar los resultados, lo cual hace que los colaboradores tengan una mala disposición frente a la realización de la evaluación, ya que no conocen de los resultados (ver Figura 3).

Figura 26 Socialización de resultados

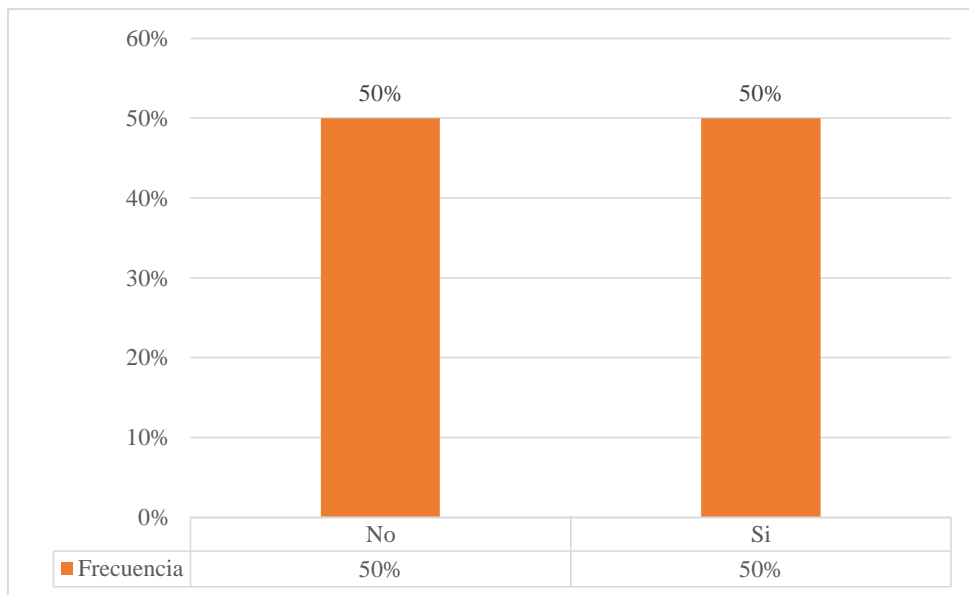


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal, para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación para los colaboradores, así podrán conocer el desempeño que se espera de ellos, además permite la autoevaluación para su autodesarrollo y autocontrol (Sanchez, 2014); es por esto que motivar al empleado cuando hace las cosas bien y apoyarlo en sus debilidades hace que éste trabaje con un mejor desempeño sin importar la posición que ocupe.

En la gráfica 4, el 50% de las IPS no brinda ningún tipo de reconocimiento a los colaboradores cuando se destacan por su labor, haciendo que éstos no se motiven y no hacen más de lo que se les pide, perdiendo sentido de pertenencia hacia la organización y obteniendo niveles de desempeño bajos; por el contrario el otro 50% de la población de la investigación reconoce el desempeño de los colaboradores cuando sobre salen de los demás, haciendo que todos laboren con motivación y obteniendo mejores rendimientos, eficiencia, responsabilidad, compromiso y un mejor servicio al cliente.

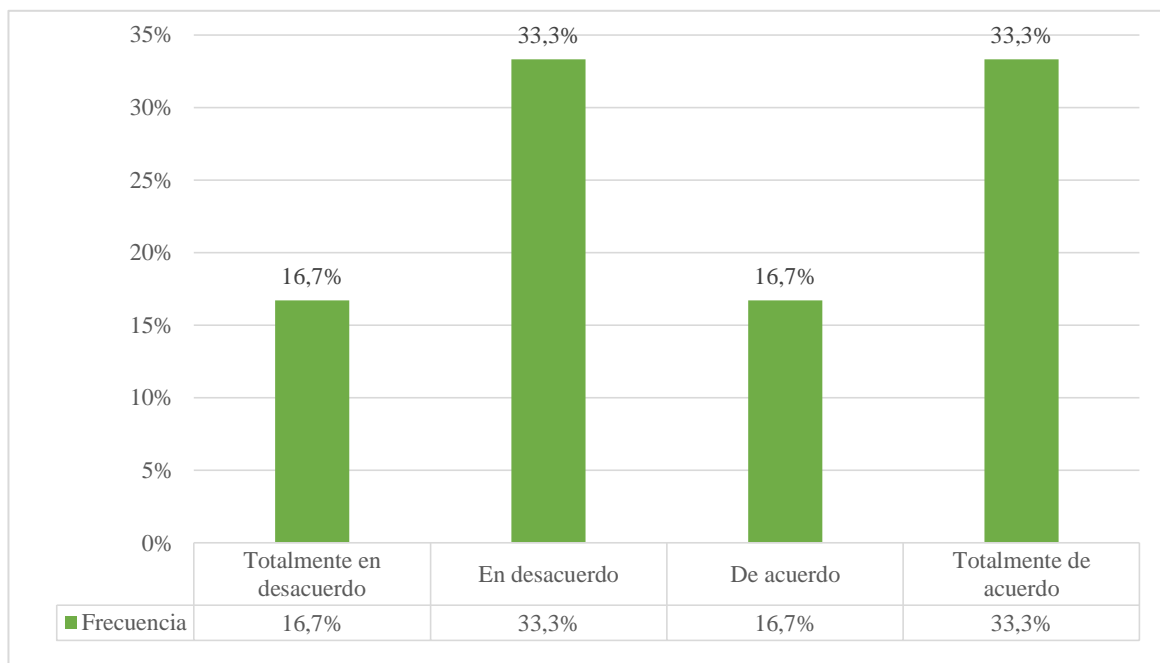
*Figura 27 Reconocimiento por labor destacada*



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

La evaluación del desempeño proporciona información a la gerencia en la toma de decisiones para aspectos salariales ya que brinda información para realizar promociones, ascensos, aumentos, reconocimientos y bonos para los colaboradores; el 33,3% de los encargados de gestión humana de las IPS contestaron estar en Total acuerdo (ver Figura 5), mostrando que la evaluación de desempeño que aplican incentiva a los colaboradores al cumplimiento de sus funciones para obtener un ascenso, incremento salarial o bonificación; un 50% de las IPS no tienen en cuenta los resultados de la evaluación para ascensos y bonificaciones, lo que puede llegar a generar rechazo por parte de los colaboradores para el desarrollo de la evaluación además que pueda que realice las actividades con desagrado.

*Figura 28 Resultados son utilizados para ascensos, incrementos, bonificaciones.*

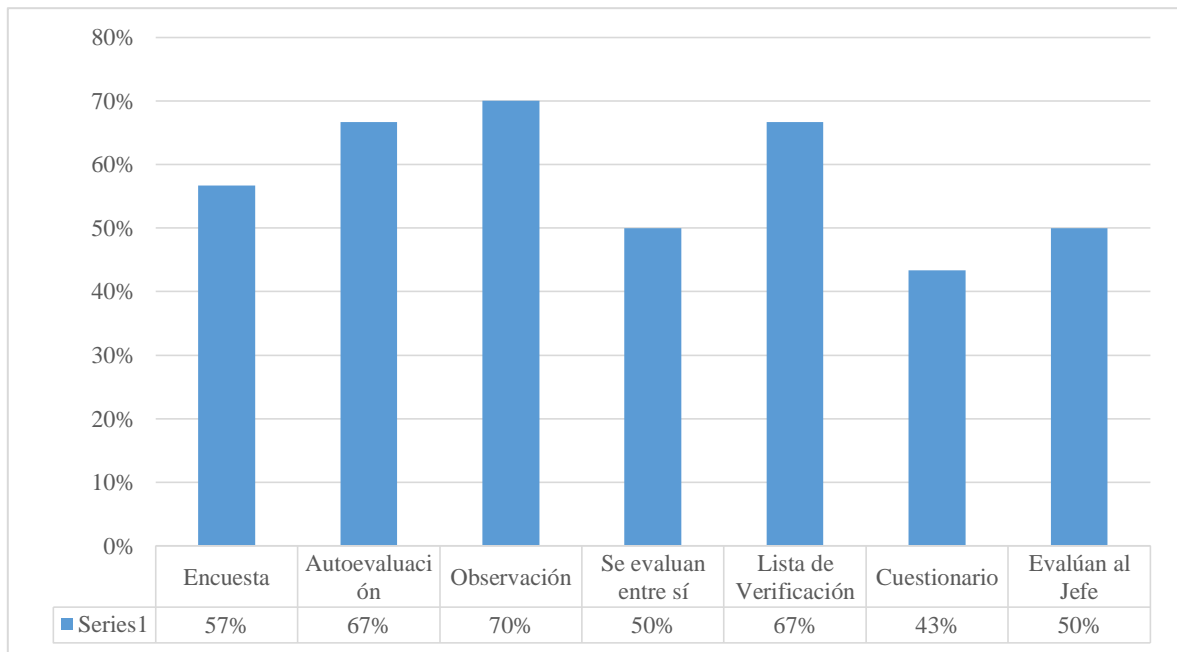


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados, ninguna técnica es perfecta, cada una tiene ventajas y desventajas, además una organización no podrá aplicar cualquier método.

En la Figura 6 se puede evidenciar que el 70% de las IPS de Villavicencio realizan actividades de observación a sus colaboradores para evaluar, mediante esta técnica el evaluador podrá investigar y observar como el colaborador realiza las funciones y tareas que tiene a cargo; también se destaca la lista de verificación 67% realiza ésta actividad, la cual consiste en que evaluador califica y selecciona oraciones estructuradas que describen el desempeño y características del colaborador.

Figura 29 Actividades que realiza en la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente se puede evidenciar que más del 67% de las IPS está de acuerdo con la autoevaluación por parte de los colaboradores, ya que el evaluado puede conocer y contrastar su proyección al futuro, permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera; también se identifica que solo el 43% practica la aplicación de cuestionario para evaluar el desempeño.

## **Conclusiones**

Las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño estructurado que conforme y desarrolle aspectos como la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, competencias laborales de los cargos, cultura organizacional, entre otros, para la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora continua; las IPS realizan actividades aisladas de evaluación como mecanismo de control y seguimiento de los colaboradores, supervisando el cumplimiento de horario, tareas y valoración de trabajo en equipo, entre otros aspectos.

El proceso de evaluación de desempeño de las IPS de Villavicencio afecta la motivación de los colaboradores, pues el 50% de las IPS no brinda reconocimientos por destacarse sobre los demás en las actividades laborales, genera menor compromiso y a su vez productividad, ya que el trabajador con mejor nivel laboral no ve la diferencia entre las calificaciones obtenidas, ocasionando desmotivación y un mal clima organizacional.

En cuanto a las actividades que realizan para la evaluación de desempeño el 83,3% de las IPS destaca la oportunidad de autoevaluación de los colaboradores, de esta forma el evaluado puede conocer y contrastar su proyección al futuro, permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera; también sobre sale la técnica de observación, permitiendo al evaluador investigar y observar como el colaborador realiza las funciones y tareas que tiene a cargo.

El 50% de las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio no considera los resultados de la evaluación para ascensos, incrementos salariales, bonificaciones, incentivos económicos o no económicos; haciendo que los colaboradores trabajen con menor compromiso, ya que siempre van a cumplir las mismas funciones y no ven la oportunidad de crecer en la organización.

## Referencias

- Alveiro Montoya, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Visión de Futuro*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal, Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2004). *Drucker para todos los días*. Norma.
- ELTIEMPO. (22 de Julio de 2015). *ELTIEMPO.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/explicacion-a-la-crisis-de-la-salud/16132800>
- López, C. (23 de Julio de 2012). *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/verdades-la-crisis-del-sistema-salud>
- Nieto, C. (2015). *Encuesta caracterización de Gestión Humana en Colombia 2015 Mesa Sectorial de Gestión Humana- SENA*.
- Palma, F. (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776006>
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Verlag Dashofer Ediciones Profesionales.
- Sanchez, P. (Noviembre de 2014). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>