

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

**KAREN JULIET ACOSTA ACEVEDO**

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

**2018**

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

**Informe final de pasantía en proyecto de investigación EPI como requisito para  
aspirar al título de Administradora de Empresas según la Resolución No. 007 de Abril 30  
de 2014**

**KAREN JULIET ACOSTA ACEVEDO**

**CODIGO: 146003100**

**DIRECTOR**

**DAGOBERTO TORRES FLÓREZ**

**Magister en Administración de Empresas**

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

**2018**

**AUTORIDADES ACADÉMICAS**

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

**Rector Universidad de los Llanos**

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLES

**Vicerrectora Académica**

GIOVANNY QUINTERO REYES

**Secretario General**

RAFAEL OSPINA INFANTE

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

GIOVANNI ENRIQUE HERNÁNDEZ CASALLAS

**Director de Escuela de Administración y Negocios**

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ

**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**

---

**VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÌGUEZ**

**Director De Programa**

---

**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios primeramente por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria y lograr grandes logros personales y profesionales dentro de la misma, como lo fue mi intercambio académico a México, a mis padres Juan Carlos Acosta y Bertha Lucia Acevedo, mi hermana Yulitza Acosta Acevedo y a mi novio Jonathan Cruz por su apoyo incondicional y confianza en mí, también al director de la pasantía en investigación, Dagoberto Torres Flores por el tiempo dedicado a éste trabajo y los conocimientos aportados, por último a todas las personas que desde varios campos permitieron gracias a sus aportes que ésta investigación se desarrollará.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1. Formulación del problema.....	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos.....	8
4. MARCO REFERENCIAL.....	9
4.1. Marco teórico.....	9
4.2. Marco conceptual.....	13
4.3. Marco geográfico.....	15
5. DISEÑO METODOLOGÍCO.....	16
5.1. Tipo de investigación.....	16
5.2. Población y muestra.....	16
5.3. Fuentes de información.....	16
5.4. Instrumentos y técnicas de recolección de información.....	17
5.5. Interpretación de resultados.....	17
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	18
6.1. Competencias que influyen en la aplicación de la evaluación de desempeño en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la ciudad de Villavicencio.....	18
6.2. Principales factores que inciden en la evaluación de desempeño que realizan las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS en la ciudad de Villavicencio.....	23

6.3. Describir el proceso de evaluación de desempeño en las instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Villavicencio. ....	27
CONCLUSIONES.....	33
RECOMENDACIONES .....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta .....	15
<b>Figura 2.</b> Competencias que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño.....	19
<b>Figura 3.</b> Elementos del ser que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño .....	19
<b>Figura 4.</b> Elementos del saber que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño .....	20
<b>Figura 5.</b> Elementos del saber hacer que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño	21
<b>Figura 6.</b> La evaluación de desempeño se centra en medir comportamientos y resultados .....	22
<b>Figura 7.</b> Cumplimiento de horario de trabajo y de las tareas .....	23
<b>Figura 8.</b> Acceso que tienen los colaboradores a incentivos y ascensos .....	24
<b>Figura 9.</b> La evaluación estructura otros programas y contribuye al enfoque estratégico	25
<b>Figura 10.</b> Métodos de evaluación de desempeño aplicados .....	26
<b>Figura 11.</b> Actividades para realizar retroalimentación.....	26
<b>Figura 12.</b> Periodicidad con que se realiza la evaluación de desempeño .....	27
<b>Figura 13.</b> Responsable de aplicar la evaluación de desempeño.....	28
<b>Figura 14.</b> Lugar de aplicación de la evaluación de desempeño .....	29
<b>Figura 15.</b> Socialización de los resultados de la evaluación de desempeño .....	30
<b>Figura 16.</b> Medio de dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño.....	31
<b>Figura 17.</b> La evaluación de desempeño como proceso sistematizado y la retroalimentación formal y estructurada .....	32



## INTRODUCCIÓN

La gestión humana en las empresas hace referencia a las prácticas y políticas necesarias para manejar asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas en una organización, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente laboral seguro para todos los colaboradores (Dessler, 2009), con el fin de lograr un beneficio mutuo entre empresa-colaborador incrementando la productividad y competitividad tanto individual como organizacional. La evaluación de desempeño es uno de los procesos de gestión humana que consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, determinando el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo previamente acordados.

La evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar el personal, entre sus principales objetivos se puede destacar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos; además de crear un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados (Alles, 2002).

Con esta investigación se identificaron las competencias que influyen en la evaluación de desempeño que aplican las Instituciones Prestadores De Servicios De Salud IPS en la ciudad de Villavicencio, además se determinaron los principales factores que inciden en ésta y se describió el proceso de evaluación de desempeño que éstas aplican para valorar el desempeño de los colaboradores.

Este proyecto se realizó con la finalidad de actualizar los resultados de la investigación sobre proceso de evaluación del desempeño en las Clínicas de Villavicencio (Torres Flórez & Rodríguez Herrera, 2016).

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia el Sistema Nacional de Salud se instauró en 1973 y se estructuró de manera centralizada integrando los subsectores de seguridad social - trabajadores afiliados al Instituto de Seguros Sociales (ISS) y a las cajas de previsión -, el privado – aseguradoras privadas y clínicas- y el público – hospitales y programas de salud pública para el resto de la población. En consecuencia, en los años ochenta y noventa los países latinoamericanos entraron en una crisis económica, puesto que los gobiernos necesitaban utilizar parte del Producto Interno Bruto (PIB) en pagar la deuda externa, y Colombia adoptó medidas neoliberales que planteaban la disminución del gasto social, y debido a esto se creó la Ley 100 de 1993 por la cual se instauró el Sistema General de Seguridad Social y las ISS se convirtieron en EPS e IPS (Velez, 2016).

A pesar de tener un Sistema de Seguridad Social que pretende tener mayor cobertura, éste sistema ha presentado falencias que lo han convertido en foco de corrupción y una crisis de salud que viven los colombianos afiliados a EPS e IPS.

Un problema de gran magnitud del sistema de salud es el referente al 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), que es el valor anual que se reconoce por cada uno de los afiliados al sistema (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 les pueda pagar a los trabajadores y proveedores, creando una millonaria deuda y la reducción de calidad de prestación del servicio.

Además, la mora de los pagos por parte de las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB) hace que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS enfrenten problemáticas internas como lo es la falta de recursos para el pago de salarios a los trabajadores (Herrera Rodríguez, 2016), y esto a su vez genera inconvenientes de las IPS con las entidades de vigilancia y control del sector salud. Lo anterior es evidencia de que las EAPB no han logrado establecer a las IPS como aliados estratégicos, sino como un simple proveedor para este caso.

Por ende, las prácticas de gestión humana de las IPS a sus colaboradores son ineficientes ya que por las razones descritas anteriormente se causan retrasos y falencias en los planes de inducción y capacitación, políticas salariales estructuradas, actualización de perfiles de cargo, sistemas de evaluación de desempeño, siendo este último muy importante ya que refleja de la forma más sistemática y objetiva posible el desempeño de los empleados en la organización (Chiavenato, 2012), lo que permitirá de acuerdo a los resultados, tomar medidas de mejoramiento, motivación, incentivos, retroalimentación, etc.

Además, 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).

Asimismo, para algunos autores éste proceso es la base para desarrollar el resto de procesos del área y para gestionar cambios estructurados en el modelo integrado de Gestión Humana (Nieto, 2015), por lo cual es fundamental que las IPS apliquen un método de evaluación de desempeño eficiente y que contribuya al cumplimiento de sus objetivos corporativos, ya que si no se realiza una evaluación de desempeño adecuada, no se podrá ejercer un proceso de control ni una retroalimentación que se enfoque a la mejora continua.

Con el presente proyecto de investigación se analizaron los sistemas de evaluación del desempeño de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la ciudad de Villavicencio, y se identificaron las características de los métodos de evaluación de desempeño que estas entidades aplican, y se definieron los principales factores que éstas tienen en cuenta con la aplicación de la evaluación de desempeño, y por último se describió el proceso de evaluación de desempeño que realizan éstas entidades.

### **1.1. Formulación del problema**

El problema de investigación es:

¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño que utilizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud IPS en Villavicencio tienen un papel fundamental, porque son quienes garantizan la prestación del servicio de salud, a fin de generar bienestar físico y mental de los usuarios. Además, es importante que las IPS cuenten con personal calificado y motivado en el desarrollo de sus funciones, para así tener la facultad de brindar un excelente servicio.

De tal manera, la gestión humana es un factor determinante de éxito en las organizaciones, porque si se vincula al personal adecuado y se le brindan mecanismos de crecimiento personal y profesional, además del pago oportuno por sus servicios, los resultados se verán reflejados con el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

A partir de lo anterior, se evidencia la importancia de que las IPS en Villavicencio cuenten con herramientas que permitan evidenciar el desempeño de sus colaboradores, porque sólo así se podrán conocer los aspectos que necesitan mejorarse, es por esto la necesidad de aplicar la evaluación de desempeño ya que es una herramienta de gestión estratégica de los recursos humanos que impulsa el desarrollo de la empresa, porque permite detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, y una de las principales ventajas de la evaluación es la retroalimentación objetiva y de calidad que promueve una mejora continua en habilidades o actitudes en aras de mayor productividad (Cuesta, 2012)

Además, la sociedad puede beneficiarse si las IPS cuentan con un personal calificado y que esté mejorando su desempeño constantemente, porque podrán adquirir un excelente servicio médico y el sistema de salud mejorará en referencia con el potencial laboral.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar el proceso de evaluación de desempeño de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Identificar las competencias que influyen en la aplicación de la evaluación de desempeño en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio.

Determinar los principales factores que inciden en la evaluación de desempeño que realizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio.

Describir el proceso de evaluación de desempeño en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

Para la elaboración del marco referencial se estructuran los marcos teórico, conceptual y geográfico. El en marco teórico se describen los aspectos más importantes para la comprensión de la evaluación de desempeño; en el marco conceptual se puntualizan las palabras que deben tenerse claras, ya que podrían prestarse a ambigüedad y la finalidad es establecer a qué se hace referencia con éstas en el desarrollo de la investigación; por último el marco geográfico describe la ubicación territorial de dónde se realizó la investigación.

### **4.1. Marco teórico**

La estructura general de éste marco se divide en la historia de la evaluación de desempeño, su definición, sus beneficios y los métodos tradicionales de realizar la evaluación de desempeño con sus respectivas metodologías.

#### **Historia de la evaluación de desempeño**

Las prácticas de evaluación de desempeño se han dado desde que una persona empleó a otra y la evaluó haciendo uso de la relación costo/beneficio; en la Edad Media los jesuitas utilizaron un sistema combinado de informes y notas de actividades, luego de mucho tiempo, exactamente en 1842 el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, y en 1878 el ejército estadounidense adoptó el mismos sistema y, en 1918 General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial se empezó a evaluar el desempeño en las organizaciones, aunque la variable a evaluar eran las máquinas, pero con el paso del tiempo y gracias a la Escuela de las Relaciones Humanas se logró cambiar del enfoque maquinista a un enfoque en el hombre, el cual se evalúa cada vez más desde un ámbito integral (Chiavenato, 2012).

### **Definición de evaluación de desempeño**

Para Chiavenato (2012) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, además permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del colaborador a la organización o a su puesto de trabajo, desaprovechamiento de personas con más potencial que el exigido en su puesto de trabajo, desmotivación, etc., y esto con el fin de definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Según Drucker (2004) la evaluación de desempeño se basa en 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.

De acuerdo a Dessler (2001) la definición de evaluación del desempeño sería calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

### **Beneficios de la evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2012) cuando un programa de evaluación de desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado objetivamente, se benefician a corto, mediano y largo plazo, tanto el colaborador, como el gerente y la organización.

El colaborador se beneficia al conocer qué aspectos le evalúa la organización, las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y las medidas que éste toma para el mejoramiento de su desempeño; el gerente se beneficia al contar con un sistema de medición de desempeño objetivo que le permite comunicarse con sus colaboradores y saber cómo se están

desempeñando; y por último la organización se beneficia al evaluar el potencial humano con el que cuenta, cómo contribuye cada colaborador al logro de los objetivos empresariales y dinamiza la política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los colaboradores con el fin de mejorar la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.

### **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

Cada organización construye su propio sistema para evaluar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo a sus objetivos específicos y las características de su personal; sin embargo existen unos métodos de evaluación de desempeño comunes que deben ajustarse según las necesidades de la organización, y como bien se entiende la evaluación de desempeño es un medio, un método o una herramienta, pero no un fin en sí (Chiavenato, 2012), es un medio para obtener información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son: método mediante escalas gráficas, método de elección forzosa, método mediante investigación de campo, método mediante incidentes críticos, método de comparación de pares y método de frases descriptivas; además para evaluar el contexto general que envuelve a cada persona se utiliza el método de evaluación de 360°.

### **Evaluación de desempeño por escala gráfica**

El método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, por medio de un cuestionario de doble entrada, dónde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de dichos factores, los cuales son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretenden evaluar en cada caso de cada persona o puesto de trabajo (Chiavenato, 2012).

El supervisor es quien generalmente realiza la calificación que describe mejor el desempeño de cada colaborador y después se suman los valores asignados a las características



para obtener un total. Además se pueden realizar comentarios que se crean pertinentes de acuerdo al desempeño del colaborador en cada factor de evaluación.

### **Método de elección forzada**

Éste método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzada; los bloques están formados por frases positivas y negativas donde se deben escoger las que más se aplican al desempeño del evaluado (Perez, 2009).

### **Método de investigación de campo**

El método de investigación de campo se caracteriza porque un superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación de desempeño con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus colaboradores, registrando las causas, orígenes y los motivos de tal desempeño, con base a el análisis de hechos y situaciones. Aunque la evaluación es responsabilidad directa de cada jefe, se resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno (Chiavenato, 2012).

### **Método de incidentes críticos**

Éste método se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas en el campo de la normalidad, sino en permitirle al supervisor inmediato observar y registrar aquellos hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos del desempeño de sus colaboradores, donde las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas (Perez, 2009).

### **Método de comparación de pares**

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Se

pueden usar factores de evaluación, y en tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Sin embargo, se considera un proceso simple y poco eficiente y es recomendado cuando los evaluadores no tienen las condiciones de emplear un método de evaluación más completo (Chiavenato, 2012).

### **Método de frases descriptivas**

En este método es similar al de elección forzada, sin embargo en este caso, el evaluador tiene la facultad de señalar las frases que caracterizan el desempeño de cada colaborador, situando un “+” o “Sí” si el colaborador presenta un desempeño positivo en el factor de evaluación, o en caso contrario debe señalar con un “-” o “No” (Chiavenato, 2012).

### **Método de evaluación 360 grados**

La evaluación de desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (Alles, 2002). Ésta es la forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados y ofrece condiciones para que el evaluado se adapte y ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral. No obstante, el evaluado se encuentra a la vista de todos, situación que no es fácil y si éste no tiene una mente receptiva y abierta podría ser vulnerable.

## **4.2.Marco conceptual**

**Ascenso laboral:** promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado. Es un movimiento o desplazamiento hacia arriba dentro de la organización.

**Calidad:** hace referencia a la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

**Compensación salarial:** es la gratificación o pagos (en dinero o especie), que los colaboradores reciben por parte de la organización por la labor que éstos desempeñan; la

empresa es autónoma de elegir las estrategias de compensación que utilizarán para atraer y retener los recursos humanos que necesita.

**Competencia laboral:** conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

**EAPB:** Son Entidades Administradoras de Planes de Beneficios responsables del aseguramiento, afiliación y registro de los afiliados y del recaudo de sus aportes. Su función básica es organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados.

**Evaluación de desempeño:** es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

**Incentivo laboral:** son una de las mejores herramientas para que tus empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad.

**IPS:** son las Instituciones Prestadoras de Servicios, es decir todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.

**Mejora continua:** es un proceso que pretenden mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, y para ello se utiliza el ciclo PDCA, el cual se basa en planificar, hacer, comprobar y ajustar. La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

**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 repercute positivamente en los intereses de la organización.

**Recurso humano:** conjunto de trabajadores/colaboradores que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar funciones y tareas específicas.

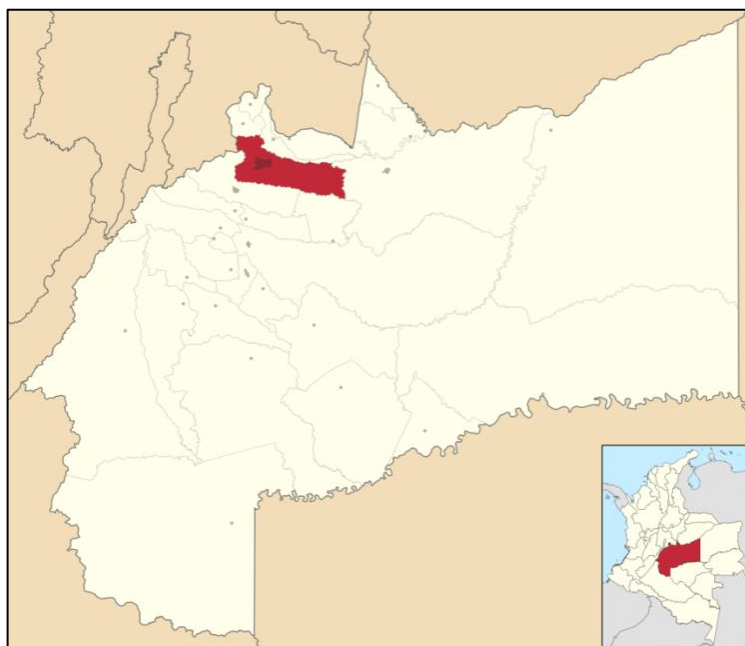
**Retroalimentación:** también conocida como feedback, significa “ida y vuelta” y es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.

**Transferencia laboral:** promoción de un trabajador a un cargo del mismo nivel en dónde se desempeña. Es un movimiento o desplazamiento horizontal dentro de la organización.

### 4.3. Marco geográfico

El presente proyecto de investigación, “análisis del proceso de evaluación de desempeño en las IPS” se realizó en la capital del departamento del Meta, la ciudad de Villavicencio.

Villavicencio es una ciudad colombiana, capital del departamento del Meta, y es el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía y cuenta con una población urbana de 407.977 habitantes en 2010. Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C. ( Alcaldía de Villavicencio, 2017)



*Figura 1. Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta*

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptivo, puesto que el objetivo es identificar el proceso de evaluación de desempeño en las IPS seleccionadas. Ésta investigación permitió explicar con detalle el proceso de evaluación de desempeño, en pro de vislumbrar posibles falencias para que las IPS tomen las medidas pertinentes y generar posibles problemas que se puedan solucionar en futuras investigaciones.

### **5.2. Población y muestra**

La población de esta investigación son las prestadoras de servicio de salud de la ciudad de Villavicencio, tomadas de la página web del Ministerio de Salud. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el directorio de IPS del Ministerio de la ciudad de Villavicencio, para este caso son 44 IPS (Minsalud, 2017). Utilizando la calculadora de Muestra en Netquest.com (2017), con un tamaño (44), heterogeneidad (80) con un margen de error (10%), nivel de confianza (90%), tenemos una muestra de 23 IPS para realizar la investigación.

### **5.3. Fuentes de información**

Primaria: Se obtuvo de los jefes encargados de la gestión humana en las IPS de la muestra, por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado.

Secundaria: Se obtuvo de una revisión documental de todo lo relacionado con el proceso de evaluación de desempeño, tales como las teorías y estudios existentes, resúmenes y síntesis de textos, artículos, libros especializados y demás información.

#### 5.4. Instrumentos y técnicas de recolección de información

El instrumento que se aplicó fue un cuestionario estructurado aplicado en forma de entrevista, utilizando un conjunto de preguntas, tomando como base ‘la encuesta de medición de impactos de gestión humana 2015’ (Nieto, 2015), y ‘Medición de los procesos de gestión humana en Pymes de Villavicencio 2016’ (Torres Flórez, 2016)

Las preguntas se dirigieron a los jefes y/o a las personas encargadas del recurso humano en cada una de las IPS de la muestra, puesto que estas personas son quienes tienen mayor conocimiento de la información que la investigación requirió para su análisis estadístico.

#### 5.5. Interpretación de resultados

Para la interpretación de los resultados se usó la siguiente escala, la cual se estableció en un rango de 0 a 4 respecto a la media el cual se relaciona con un porcentaje y una calificación.

<b>RANGO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>0-1</b>	0-25%	Malo	Casi nunca
<b>1-2</b>	26-50%	Regular	Algunas veces
<b>2-3</b>	51-75%	Bueno	Frecuentemente
<b>3-4</b>	76-100%	Muy bueno	Casi siempre

*FUENTE: Escala utilizada por el grupo de investigación GYDO*

## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

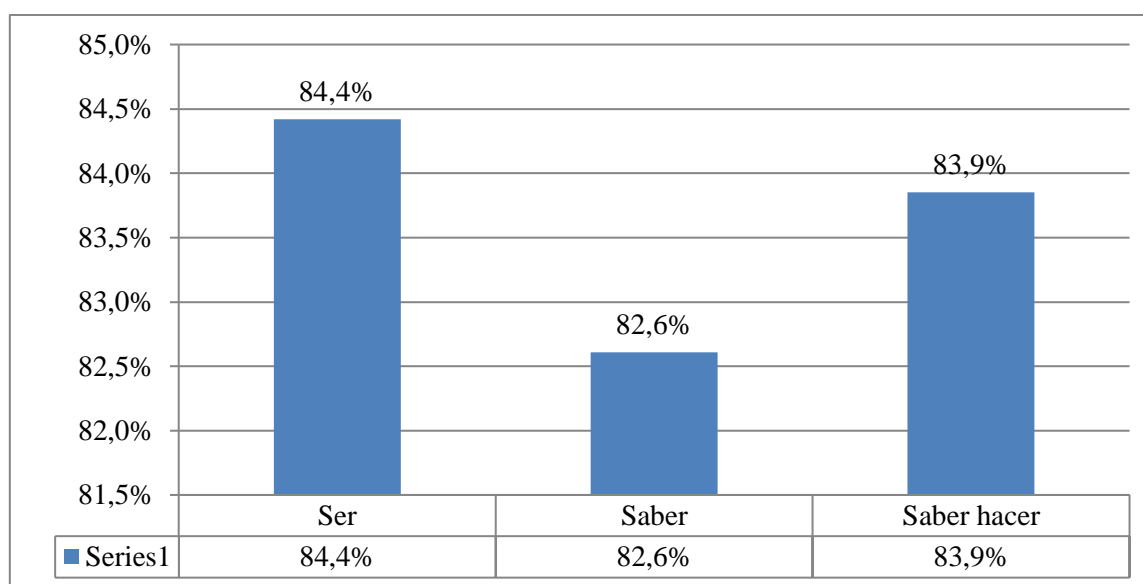
El proceso de evaluación de desempeño se analizó con la identificación de las competencias que influyen en la aplicación de la evaluación tales como el ser, saber y saber hacer con el fin de evidenciar cual es la de mayor importancia para estas entidades, además de los factores que inciden en la aplicación de esta herramienta para identificar si se está usando como base para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y para el aumento de la productividad organizacional, y finalmente se encuentra la descripción del proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a las características en la ejecución de ésta.

### **6.1. Competencias que influyen en la aplicación de la evaluación de desempeño en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la ciudad de Villavicencio.**

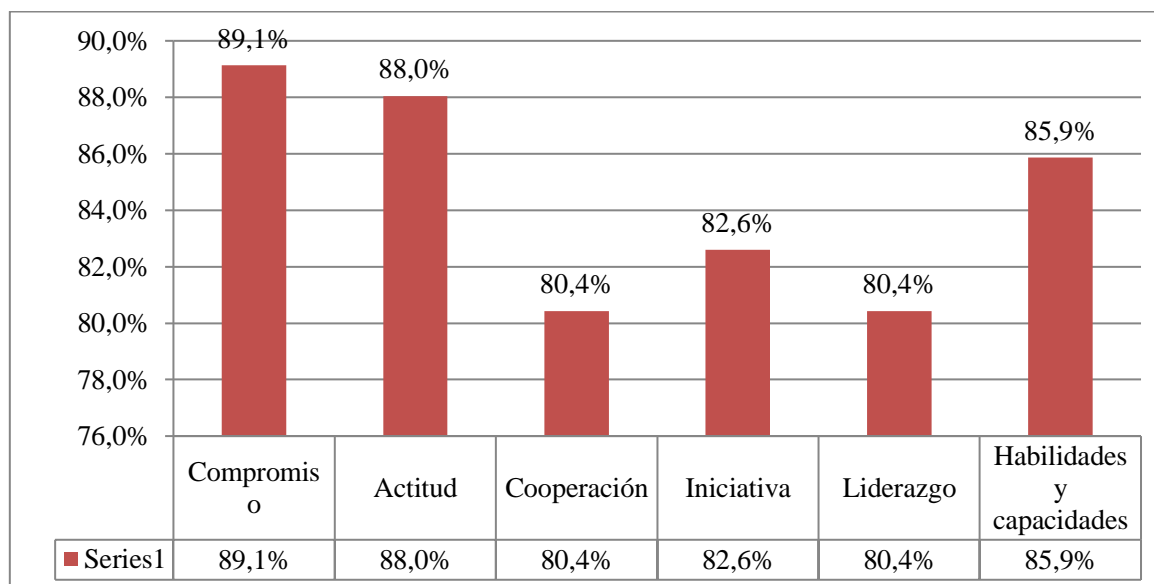
La evaluación de desempeño actualmente tiene gran importancia en las organizaciones y juega un papel fundamental para la gestión estratégica de los recursos humanos ya que por medio de indicadores pueden reflejar objetivamente el desempeño individual de los colaboradores y permite alinearlos con el desempeño organizacional para finalmente alcanzar mayor productividad (Cuesta, 2012), por ende la evaluación de desempeño debe estructurarse y focalizar con precisión los aspectos relevantes de las funciones de cada colaborador para así tener la facultad de analizar los resultados de manera objetiva y de acuerdo a esto tomar acciones que repercutan favorablemente a la organización.

Es de suma importancia que una empresa logre identificar la capacidad, habilidad y destreza que desarrolla una persona en cuanto a cómo aplicar en el contexto los conocimientos adquiridos, permitiéndole de esta manera resolver situaciones diversas (Organización Internacional del Trabajo, 2012) y la evaluación de desempeño sirve como herramienta para valorar el ámbito cognitivo (saber), el ámbito de la aplicación (saber hacer) y las emociones (ser); para identificar qué competencias son las que predominan a la hora de realizar la evaluación de desempeño en las IPS, se dividieron elementos que comprenden cada una de las competencias para conocer cuál de estas es la más valorada. Se encontró que la competencia que

más se aprecia es el ser, con un porcentaje de participación del 84,4%, seguido del 83,9% del saber hacer y el 82,6% del saber (ver figura 2), lo cual permite determinar que el campo actitudinal de un trabajador debe estar en constante desarrollo para generar mayores logros organizacionales, además ésta competencia impulsa a que una persona esté dispuesta a aprender y hacer mejor sus tareas.



**Figura 2.** Competencias que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño

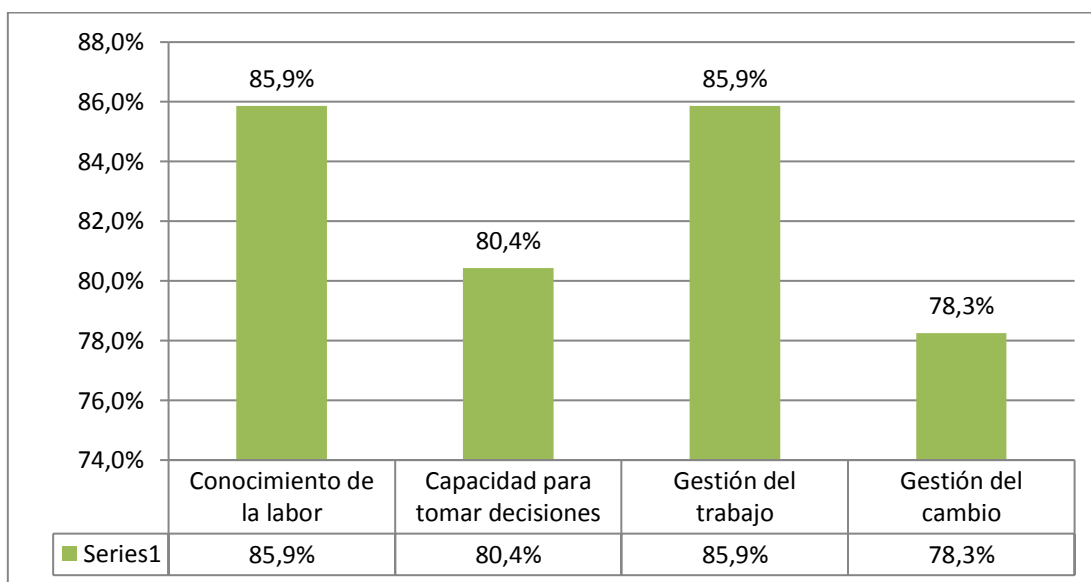


**Figura 3.** Elementos del ser que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño

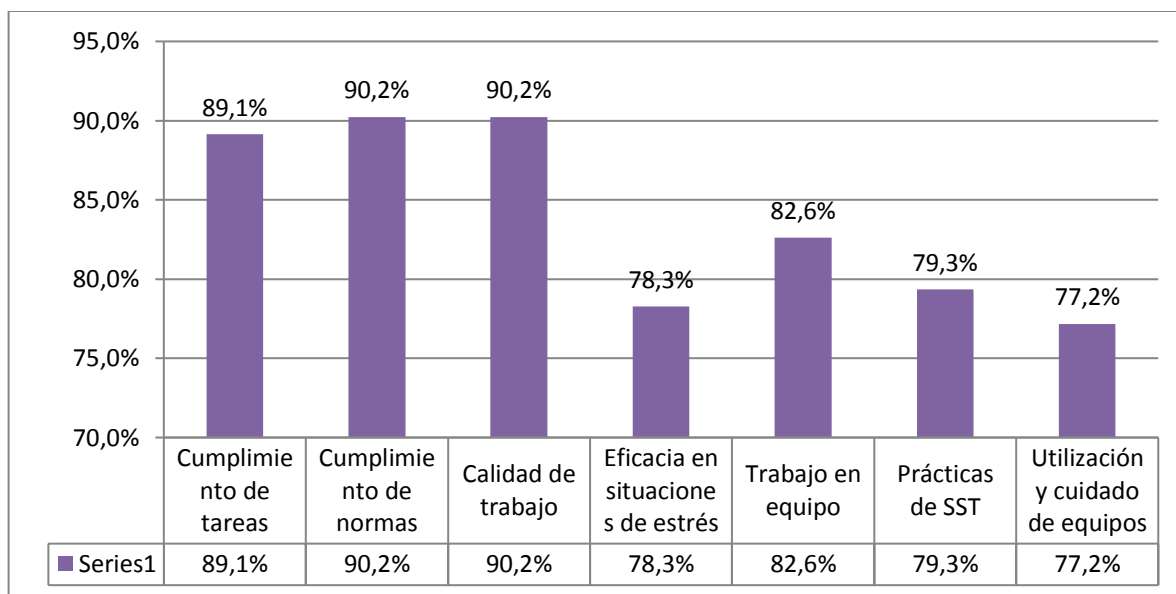


Con el fin de identificar las actitudes y valores que determinan la disposición de desempeñarse un trabajador, se establecieron elementos que permitieron conocer que el 89,1% de las IPS toman el compromiso como el factor más importante al valorar la competencia del ser de sus empleados, seguido de la actitud con un 88,0% y habilidades y capacidades con 85,9%, además el 82,6% evalúa la iniciativa que estos tienen al realizar su trabajo y el 80,4% la cooperación y liderazgo (ver figura 3), demostrando así que el ámbito actitudinal es muy valorado por las IPS porque un trabajador comprometido y con actitud de ejecutar satisfactoriamente sus labores puede adquirir con mayor facilidad conocimiento sobre las mismas y desarrollarlas con mayor eficiencia.

En una empresa la evaluación del ámbito del saber hace referencia a la valoración de los conocimientos que un trabajador ha adquirido mediante estudios y/o experiencia por medio de los resultados de desempeño satisfactorios; en la investigación se identificó que el 85,9% de las IPS evalúa el conocimiento de la labor y la gestión del trabajo, lo que refleja la importancia que tiene para estas entidades que sus colaboradores se enfoquen en cumplir con las tareas que se le designaron, además que la capacidad para tomar decisiones es valorada en el 80,4% de éstas y la gestión del cambio en 78,3% (ver figura 4), por lo que induce que aunque casi siempre se valoran le dan mayor importancia al cumplimiento de lo establecido y no a la innovación debido a que es de difícil aprobación el cambio de un procedimiento médico.



**Figura 4.** Elementos del saber que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño

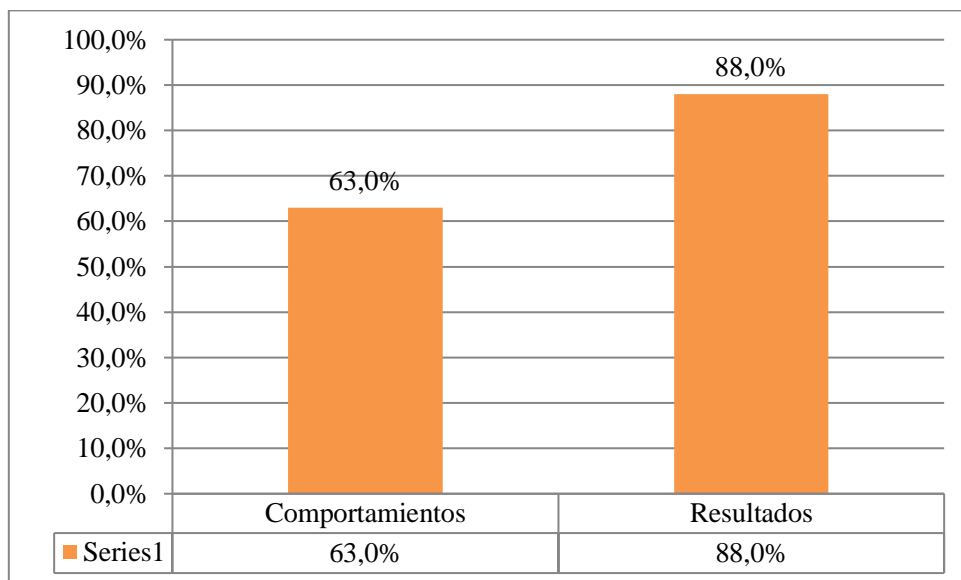


*Figura 5. Elementos del saber hacer que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño*

Las actitudes y los conocimientos adquiridos son los aspectos que determinan las respuestas que puede dar una persona ante cualquier situación que se le presente en el campo laboral; en las IPS se investigó que para valorar la competencia del saber hacer casi siempre evalúan en su respectivo orden el cumplimiento de las normas, la calidad de trabajo, el cumplimiento de tareas, trabajo en equipo, prácticas de salud y seguridad en el trabajo, eficacia en situaciones de estrés y por último la utilización y cuidado de equipos (ver figura 5), y esto induce a la importancia que tiene para éstas entidades conocer los resultados del personal en cuestiones de cumplimiento y de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos sin dejar de lado sus emociones, por ello la competencia del saber hacer es la parte holística que se sustenta en el ser y saber de una persona.

Por otra parte, usar la evaluación de desempeño como herramienta para relacionar los objetivos individuales con los organizacionales es una estrategia para conocer si el personal se está desarrollando en su campo personal y profesional, ya que sólo así estará motivado a cumplir realmente con los objetivos organizacionales, porque una persona que se sienta frustrada por no hacer lo que realmente le apasiona no estará en toda la capacidad de aportar significativamente a la organización, por esto se indagó si las IPS relacionaban sus objetivos con los de su personal en la evaluación de desempeño y se encontró que el 85,9% de éstas casi siempre lo hacen, lo cual

les permite de acuerdo a los resultados alinear los objetivos para alcanzar mayor eficiencia y buscar una relación gana-gana.

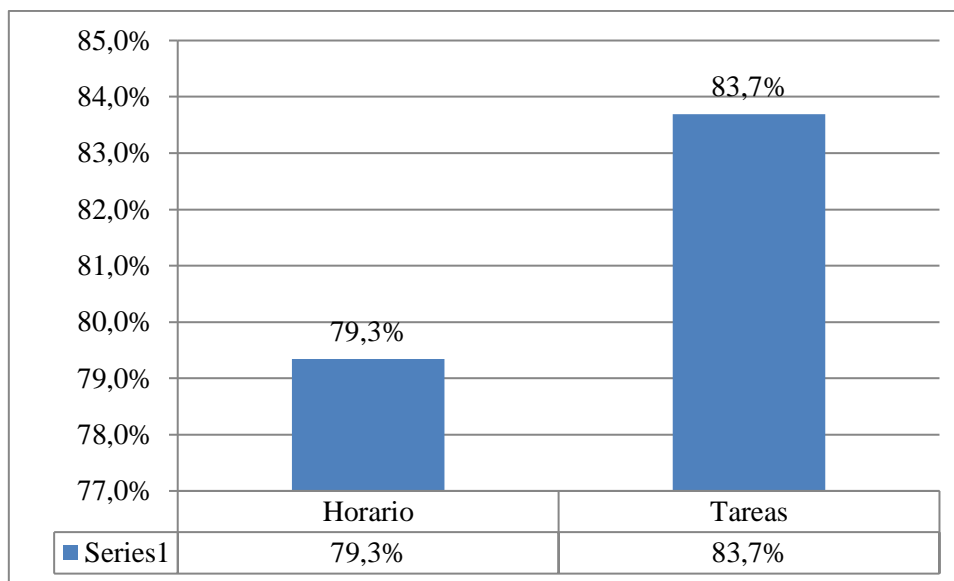


**Figura 6.** La evaluación de desempeño se centra en medir comportamientos y resultados

Finalmente, se investigó en qué se centran las IPS para evaluar el desempeño de sus colaboradores si la parte técnica o la humana, y se encontró que casi siempre miden los resultados y frecuentemente los comportamientos (ver figura 6), lo cual confirma que la evaluación de desempeño es un proceso fundamental para que las organizaciones conozcan los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores (Perez, 2009), además ésta es representada por un ciclo dinámico que se enfoca en la mejora continua de la empresa como un ente integrado; la primera fase de éste ciclo es la conceptualización y es donde se establece el rendimiento a dónde quiere dirigirse la organización, la segunda fase es el desarrollo donde se realiza la comparación del desempeño actual y el deseado, la tercera es la implementación de los planes de mejora pertinentes para mejorar el desempeño, luego está la etapa de retroalimentación, la cual es de suma importancia para que el colaborador conozca sus fortalezas y mejore sus debilidades para mejorar el desempeño de la empresa y por ende su productividad.

## 6.2. Principales factores que inciden en la evaluación de desempeño que realizan las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS en la ciudad de Villavicencio.

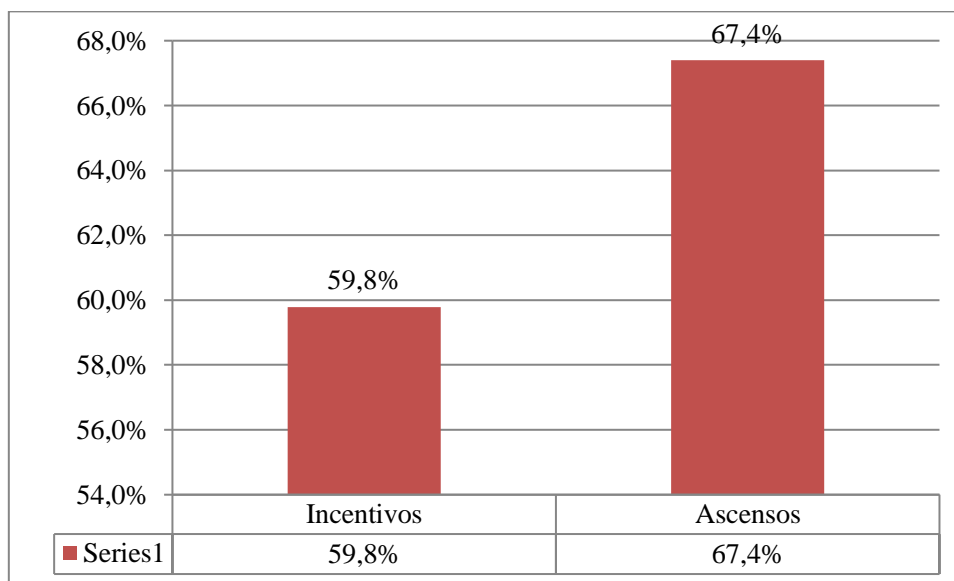
La evaluación de desempeño individual debe estar alineada con la evaluación de desempeño estratégica de la organización, y para ello existe un procedimiento metodológico que permite desde la planeación estratégica el diseño de la valoración que debe aplicarse a cada colaborador y el registro de su desempeño junto con el de la organización en general, con el fin de evidenciar las brechas de los resultados y hacer la retroalimentación pertinente a la planeación estratégica (Cuesta, 2012), por esto se identificaron los factores que inciden en la evaluación de desempeño que realizan las IPS en la ciudad de Villavicencio ya que los valores, políticas y procesos de la entidad deben evaluarse para determinar si el personal es productivo y se siente motivado.



**Figura 7.** Cumplimiento de horario de trabajo y de las tareas

Se evidenció que las IPS de Villavicencio supervisan el cumplimiento de horario de trabajo de los colaboradores en un 79,3% y el cumplimiento de tareas en un 83,7% (ver figura 7), y esto es muy bueno porque un predictor muy valioso del desempeño de un trabajador es el compromiso que éste tenga con la organización, debe aceptar las metas de ésta, tener disposición de realizar esfuerzos en pro de la empresa y expresar su deseo de mantenerse como miembro

activo de la misma siendo éstas indicaciones un práctica constante (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007); además un trabajador para que se destaque en su labor debe cumplir eficientemente con las funciones que le sean asignadas y para ellos es necesario que tenga habilidades técnicas y humanas que le permitan desenvolverse satisfactoriamente en el ámbito laboral y personal (Bracho, 2005), entonces las empresas tienen el compromiso de evaluar el grado de cumplimiento de las tareas asignadas a cada colaborador para así determinar si se están cumpliendo los objetivos corporativos y si está siendo productiva.

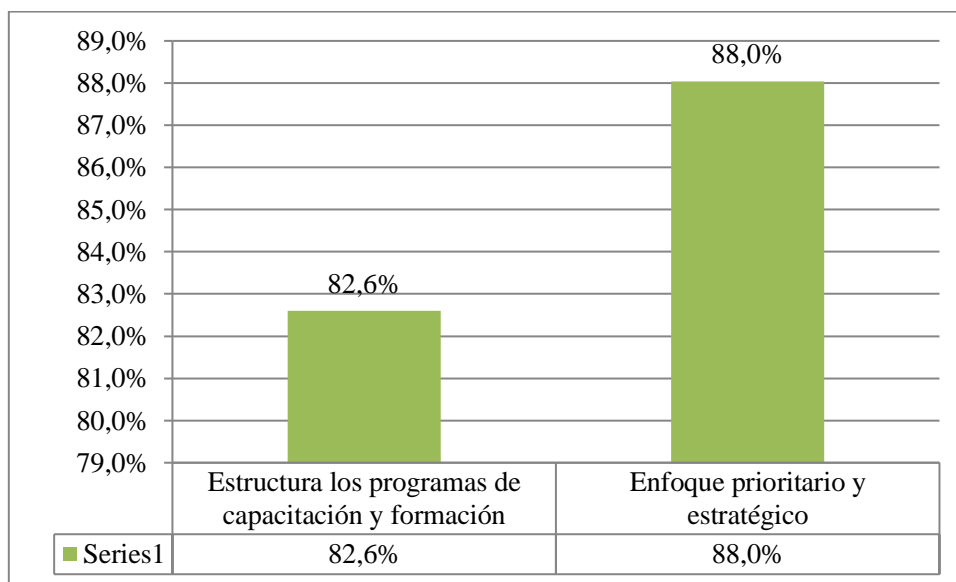


**Figura 8.** Acceso que tienen los colaboradores a incentivos y ascensos

Es importante que en el momento que un trabajador se destaque por su desempeño sea recompensado mediante incentivos (económico, especie, tiempo y reconocimiento) y/o compensación salarial o que de acuerdo a los resultados de su evaluación pueda acceder a ascensos o transferencias en la empresa para que así se sienta motivado y se esfuerce más por lograr los objetivos y tareas asignadas; en la investigación se evidenció que los colaboradores frecuentemente pueden acceder a incentivos y ascensos (ver figura 8), lo cual es bueno permite que el personal se desarrolle profesionalmente, se sienta parte importante de la organización y pueda dar el cien por ciento de sus capacidades y actitud.

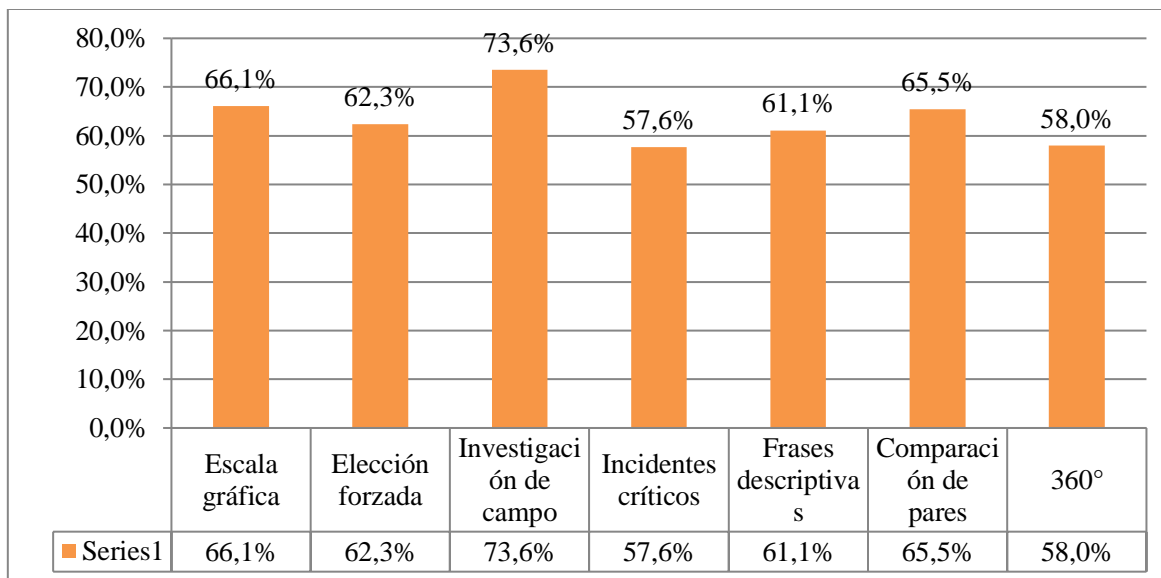
Además se investigó si la evaluación contribuye a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico y se encontró que casi siempre se orientan en esto para conocer si el

personal le apunta al cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa tal como lo es la misión, visión, valores y los objetivos organizacionales, y a las tareas de carácter prioritario, para así alinear la evaluación de desempeño al ámbito estratégico en aras de mayor productividad; por otra parte se evidenció que el 82,6% de las IPS toman la evaluación de desempeño como un insumo fundamental para estructurar los programas de capacitación, desarrollo y formación (ver figura 9), lo cual es muy bueno ya que los resultados de la valoración se están tomando como indicadores para medir las fortalezas y debilidades de los colaboradores y a su vez este sirve para establecer medidas correctivas por medio de otros procesos.

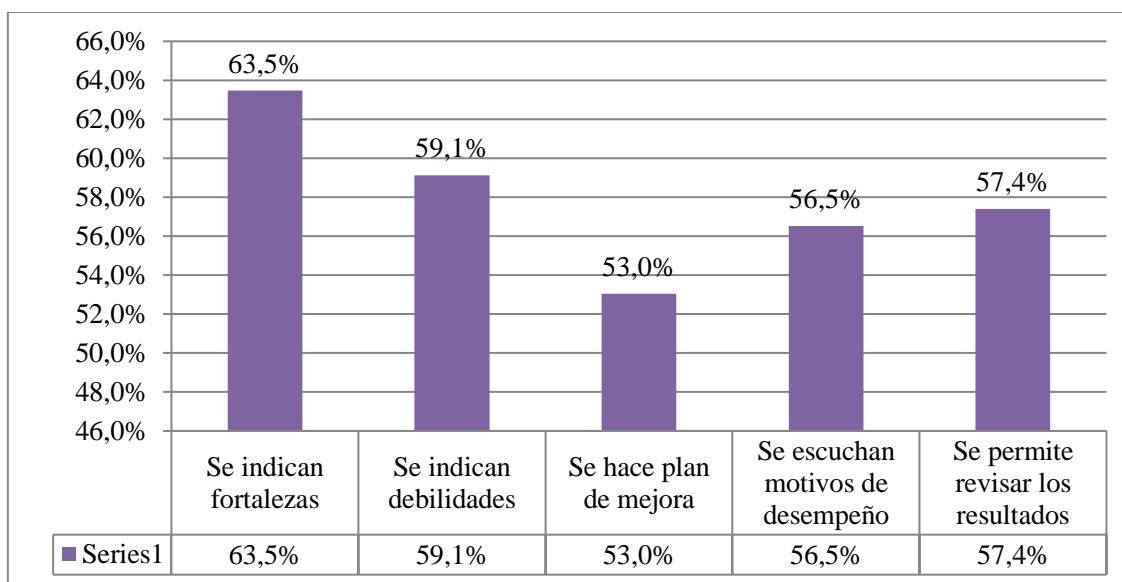


**Figura 9.** La evaluación estructura otros programas y contribuye al enfoque estratégico

Se investigó que las actividades que más realizan las IPS a la hora de ejecutar la evaluación de desempeño se asemejan al método de investigación de campo y esto es bueno porque permite que el evaluador realice la valoración en el momento en que el colaborador se está desempeñando, además es muy común que las IPS efectúen actividades que se asimilen al método de escala gráfica y al de comparación de pares, lo que significa que están usando en gran medida los métodos tradicionales, aunque es bueno que a su vez estén aplicando actividades que hacen parte del método de evaluación 360° (ver figura 10), ya que éste método es muy dinámico y permite que se valore al colaborador desde diferentes perspectivas.



**Figura 10.** Métodos de evaluación de desempeño aplicados



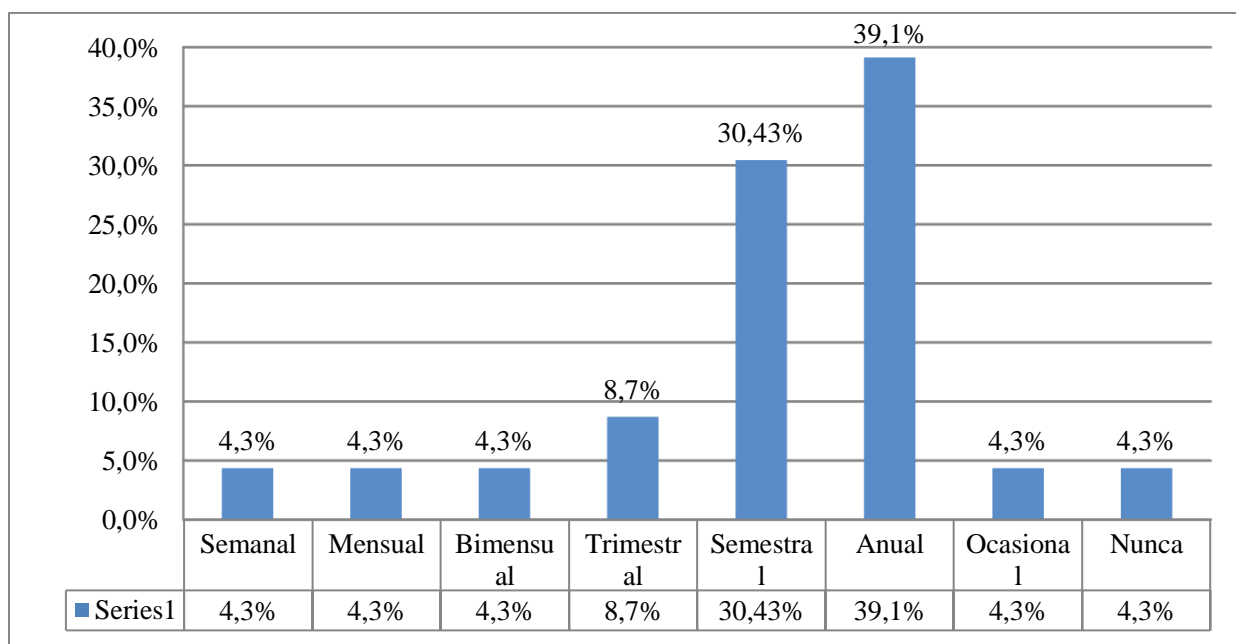
**Figura 11.** Actividades para realizar retroalimentación

Finalmente, se evidenció que el 57,9% de las IPS realizan actividades para realizar el proceso de retroalimentación, indicando en su mayoría las fortalezas lo cual es bueno porque genera un vínculo de confianza entre superior y colaborador, además se indican debilidades para que éste conozca sus falencias y mejore su desempeño permitiéndole que revise sus resultados y

exponga los motivos de su desempeño para establecer planes de mejora (ver figura 11), y en general realizar estas actividades permiten que la organización luego de haber consumado la evaluación de desempeño formal y tener los resultados de ésta, realice la entrevista de evaluación y retroalimentación, la cual tiene por objetivo comunicar y retroalimentar al empleado de forma equilibrada (Sánchez & Calderón, 2012), lo que significa que el entrevistador debe centrarse en comunicar de forma clara las expectativas de la organización haciendo comentarios positivos con el fin de mejorar el desempeño y no entrar en la crítica y entorpecer el proceso.

### 6.3. Descripción el proceso de evaluación de desempeño en las instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Villavicencio.

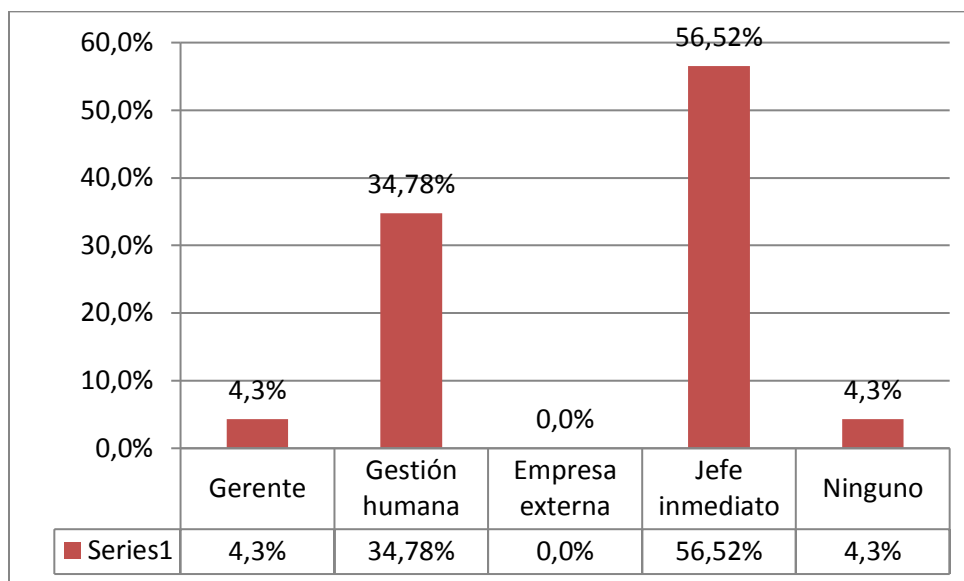
Con el fin describir el proceso de evaluación de desempeño en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, se realizó una caracterización que permitió conocer la periodicidad con que se efectúa la evaluación, el responsable de aplicarla, el lugar y forma de socialización y el medio en que se dan a conocer los resultados para así determinar si se realiza la evaluación de desempeño y si cuenta con un proceso de retroalimentación formal y estructurado.



**Figura 12.** Periodicidad con que se realiza la evaluación de desempeño



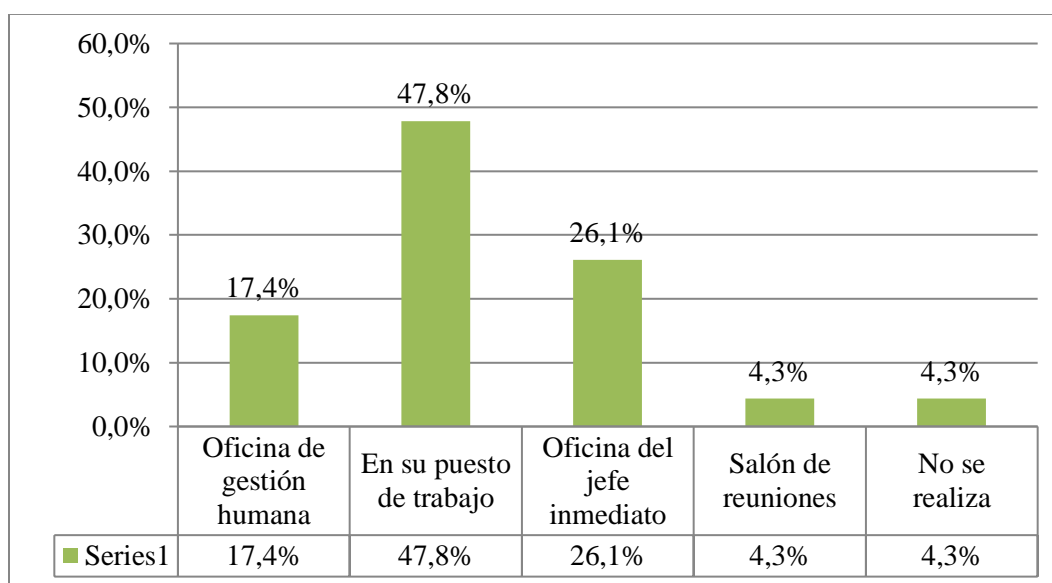
La frecuencia con que se realiza la evaluación de desempeño en una empresa, no determina el nivel de impacto ni su eficiencia en el proceso, porque puede que se realice frecuentemente y los resultados no sean tomados en cuenta para establecer planes de mejora y se evidenció que el 39,1% de las IPS en Villavicencio aplican la evaluación de desempeño cada año y el 30,4% semestralmente (ver figura 12), lo cual indica que el 95,4% de estas Instituciones evalúan el desempeño de su personal y es muy beneficioso ya que la evaluación se puede usar como estrategia para mejorar el desempeño de los colaboradores respecto a evaluaciones anteriores.



**Figura 13.** Responsable de aplicar la evaluación de desempeño

En cualquier empresa el jefe inmediato es quien conoce más a fondo las funciones de sus colaboradores y por ende puede llegar a realizar un proceso de evaluación más objetivo de acuerdo al desempeño real del empleado, por otro lado el área de gestión humana es quien puede estructurar apropiadamente la evaluación de acuerdo a los métodos e instrumentos que se acoplen de mejor forma a la estructura de la organización; el 56,52% de las IPS de Villavicencio el jefe inmediato es el responsable de aplicar la evaluación de desempeño y en el 34,78% de los casos es gestión humana la responsable, además ninguna IPS contempla que una empresa externa sea la responsable (ver Figura 13) y esto puede deberse a los costos en que incurriría al contratar un servicio externo.

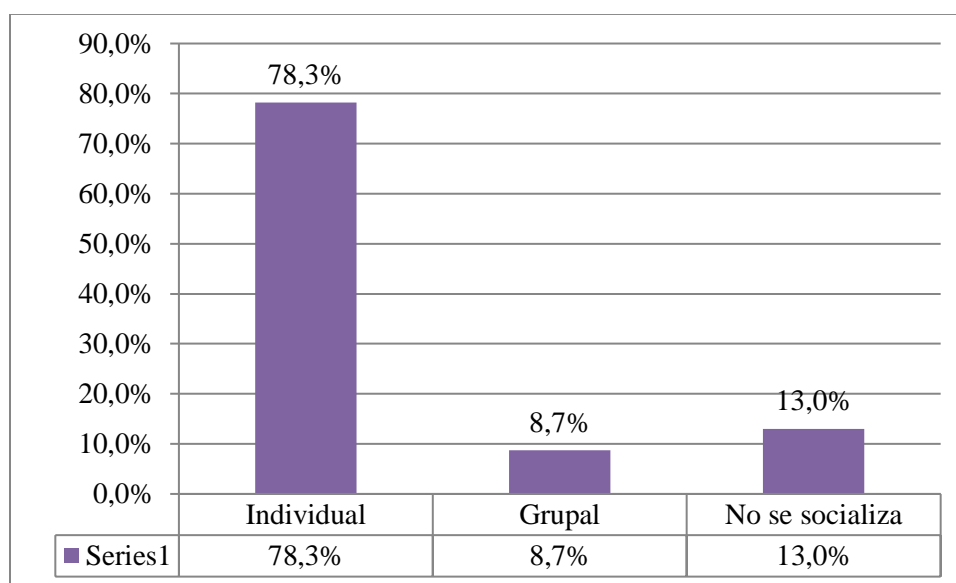
Gestión humana debe impulsar a que los jefes comuniquen de forma clara las expectativas organizacionales y lo que esperan de cada colaborador, para que éstos puedan desempeñarse encaminados a los lineamientos dados y se evidenció que el 84,8% de las IPS hacen éste ejercicio el cual es muy bueno porque se indica con exactitud qué se espera que cada trabajador, además es importante que el departamento de gestión humana asuma su rol real sobre la evaluación, como lo es diseñar la herramienta, ayudar a su cumplimiento, velar por la objetividad del sistema y ser un asesor (staff) que tiene una tarea técnica a su cargo (Alles, 2002), ya que pueden caer en el grave error de tomar la evaluación de desempeño como herramienta que les da poder sobre los colaboradores para decidir sobre su continuidad, programas de ascensos, incentivos, entre otros.



**Figura 14.** Lugar de aplicación de la evaluación de desempeño

La relación del lugar donde se hace la evaluación y la persona responsable de aplicarla es muy estrecha, ya que de acuerdo a los métodos de evaluación de desempeño cuando el jefe inmediato realiza la valoración lo puede hacer en campo, esto quiere decir que puede ir al puesto de trabajo del colaborador para evaluarlo, en la investigación se encontró que el 47,8% de las IPS aplican la evaluación en el puesto de trabajo del colaborador, seguido del 26,1% en la oficina del jefe inmediato, y el 17,4% en la oficina de gestión humana (ver figura 14), lo cual corrobora la relación entre las dos variables.

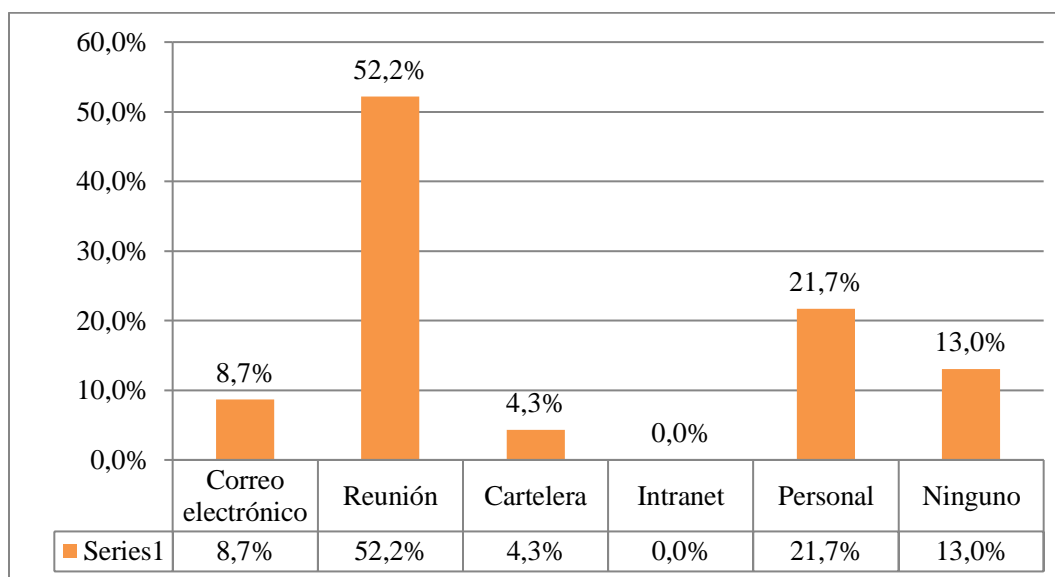
Además es importante que la empresa indique previamente cómo evaluará el desempeño para que así el trabajador no sienta presión psicológica y pueda realizar este proceso de forma natural, en las IPS se indagó que el 64,1% informa por escrito cómo se evaluará lo cual es bueno porque realiza un proceso de preparación enfocado a alcanzar la mejora continua de la empresa como un ente integrado por medio de la evaluación de desempeño como proceso fundamental para que las organizaciones conozcan los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores (Perez, 2009). Por otra parte la participación del cliente (interno o externo) en la evaluación es un factor relevante para realizar el proceso desde una perspectiva descentralizada, sin embargo el 46,7% de las IPS toman en cuenta la participación del cliente, lo cual es regular porque se maneja una visión unánime y centralizada de evaluador y evaluado.



**Figura 15.** Socialización de los resultados de la evaluación de desempeño

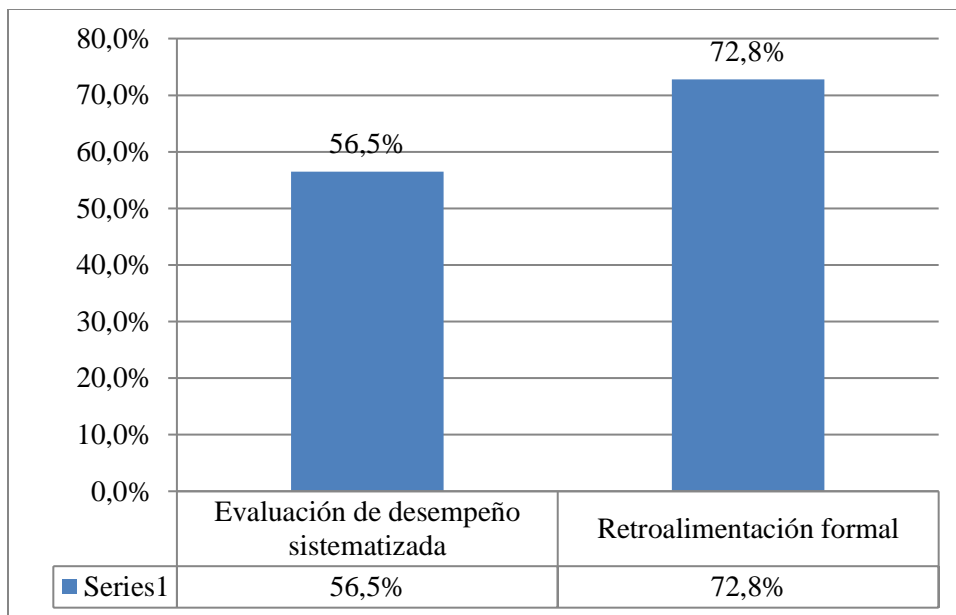
Es indispensable que después de realizar una evaluación se den a conocer los resultados a las personas interesadas, en este caso a los trabajadores evaluados; en el 78,3% de las IPS se realiza la socialización de resultados de forma individual, lo cual es un aspecto positivo ya que los trabajadores pueden revisar sus resultados y comprometerse a mejorar sus debilidades y esto favorece el proceso de retroalimentación porque cada trabajador sabrá con claridad a qué enfocarse para mejorar, sin embargo el 13% de las IPS no socializa los resultados de la evaluación (ver figura 15) y esto probablemente conlleva a que la evaluación no repercuta en mejoramientos porque si los colaboradores no conocen los resultados del desempeño no

cumplirán a cabalidad los planes de mejora (Stoner & Wankel, 1990), por ende es fundamental socializar los resultados de la evaluación a cada trabajador para que tenga una visión de los aspectos a mejorar y sea participe consiente de los programas establecidos por la empresa para mejorar.



**Figura 16.** Medio de dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño

El medio por el cual se dan a conocer los resultados de la evaluación de desempeño es muy significativo ya que éste es el que genera un vínculo con el colaborador para tomar medidas correctivas asertivas y a la vez destacar sus fortalezas para crear un compromiso organizacional, además es de vital importancia el medio ya que a través de éste se podrán consensuar los incentivos, ascensos, transferencias o programas a los que deba participar para corregir los aspectos en que tenga debilidad; se evidencia que el 52,2% de las IPS dan a conocer los resultados por medio de reunión y el 21,7% de forma personal, lo que indica que si están creando un vínculo directo con los colaboradores y retroalimentan de acuerdo a los resultados, además el 8,7% dan a conocer los resultados por correo electrónico y el 4,3% en cartelera (ver figura 16), por lo cual se determina que el 87% de las IPS dan a conocer los resultados del desempeño independientemente del medio que utilicen.



**Figura 17.** La evaluación de desempeño como proceso sistematizado y la retroalimentación formal y estructurada

Finalmente, la evaluación de desempeño es un proceso metodológico que está integrado por indicadores que reflejan de la forma más sistemática y objetiva el desempeño de los empleados de una empresa (Cuesta, 2012), por ello la importancia de que se cuente con una herramienta de valoración establecida que apunte a obtener mayor productividad con la mejora de los resultados obtenidos en cada evaluación; se evidenció que las IPS frecuentemente cuentan con un proceso de evaluación de desempeño sistematizado y realizan una retroalimentación formal y estructurada (ver figura 17), consecuentemente se deben mejorar éstos métodos ya que al no manejarse de forma sistematizada y formal convierte su aplicación en ciclo con expectativas de mejora regulares que conllevan a la pérdida de esfuerzo o poco aumento de productividad.

## CONCLUSIONES

Las Instituciones Prestadoras de Salud IPS de la ciudad de Villavicencio tienen en cuenta a la hora de realizar la evaluación de desempeño de sus colaboradores las competencias referentes al conocimiento, a la ejecución de labores y a las emociones personales, dándole mayor importancia a los aspectos de compromiso, actitud, conocimiento de la labor, gestión del trabajo, calidad del trabajo y cumplimiento de normas, pero la gestión del cambio e iniciativa no es tan valorada lo cual puede limitar el potencial de los colaboradores.

Estas Instituciones se centran en medir resultados por lo que se considera muy bueno ya que son determinantes para medir la productividad de la organización de acuerdo a indicadores de atención al usuario y prestación de servicios médicos, además las IPS evalúan frecuentemente los comportamientos de sus trabajadores y esto permite que la evaluación de desempeño sea ejecutada de forma integral de acuerdo a las competencias básicas que una persona deba desarrollar según la labor que ejecute y a su conducta social.

La evaluación de desempeño casi siempre es utilizada por las IPS de Villavicencio como el medio para supervisar el cumplimiento de tareas de los colaboradores y frecuentemente el cumplimiento de horario de trabajo, lo cual determina el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la entidad y con su labor.

Además la evaluación es un insumo fundamental en estas organizaciones para que el empleado pueda acceder a ascensos en la empresa de acuerdo al resultado de su evaluación y a menudo puedan acceder a algún incentivo o compensación salarial, lo que permite que exista un desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Las IPS de la ciudad de Villavicencio si aplican el proceso de evaluación de desempeño y tienen como principal responsable al jefe inmediato del evaluado, quien a su vez realiza en su mayoría actividades que se asemejan al método de investigación de campo ya que generalmente evalúa al trabajador mientras este se está desempeñando en su puesto de trabajo.

Por último, las IPS socializan los resultados dándole inicio al proceso de retroalimentación el cual se caracteriza por indicarle al colaborador sus fortalezas para que las mantenga y se le informan sus debilidades para que mejore y la institución aumente su productividad y perfeccione sus indicadores.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que las Instituciones Prestadoras de Salud IPS de la ciudad de Villavicencio se centren en medir más los comportamientos éticos y de atención a los usuarios mediante la evaluación de desempeño que aplican a sus colaboradores para así mejorar el servicio que se brinda ya que la salud es un derecho fundamental en Colombia y las IPS deben garantizar un servicio de salud oportuno, eficaz y con calidad, además el cumplimiento de horario debe valorarse más ya que esto es una opción para mejorar el servicio que se le brinda a los usuarios sin retrasar las labores.

Las IPS en Villavicencio deben tomar el proceso de evaluación de desempeño como la herramienta fundamental para realizar retroalimentación y establecer planes de mejora y seguimiento que permitan que la entidad realmente genere mayor productividad y mejore sus indicadores de gestión, y esto a través de una reestructuración de la evaluación en busca de la alineación con la planeación estratégica de la empresa, además están aplicando en gran medida los métodos tradicionales de la evaluación de desempeño y por esto deben renovar el proceso y diseñarlo de manera integral como lo propone el método de 360°



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Villavicencio. (2017). *Alcaldía de Villavicencio*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Bracho, A. (2005). *Redalyc*. Recuperado el 03 de 12 de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/880/88001402/>
- Cadena, I., Espitia, C., & Nieto, R. (2011). *Análisis de sistema de evaluación desempeño de empresas del sector hotelero de Villavicencio*. Villavicencio.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editora McGraw-Hill.
- Cuesta, S. A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Redalyc.org*, 1-30.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Drucker, P. (2004). *Drucker para todos los días*. Bogotá: Norma.
- ELTIEMPO. (22 de Julio de 2015). *ELTIEMPO.COM*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/explicacion-a-la-crisis-de-la-salud/16132800>
- Herrera Rodríguez, D. F. (2016). *Análisis del 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*. Villavicencio.

- Minsalud. (2017). *Ministerio de Salud*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <https://www.minsalud.gov.co>
- Nieto, C. L. (2015). *Encuesta de medición de impactos de gestión humana 2015*. Bogotá.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *OIT*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Peralta, G., Santofimio, A., & Segura, B. (2007). *Redalyc*. Recuperado el 03 de 12 de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/213/21301905/>
- Perez, M. A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA - Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas*, 1-6.
- Sánchez, H. J., & Calderón, C. V. (03 de 2012). *Revista científica pensamiento y gestión*. Recuperado el 15 de 01 de 2018, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Stoner, J., & Wankel, C. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hal.
- Torres Flórez, D. (2016). *Medición de procesos de gestión humana en Pymes de Villavicencio*. Villavicencio: Grupo de Investigación GYDO - Universidad de los Llanos.
- Torres Flórez, D., & Rodríguez Herrera, D. (2016). Proceso de evaluación del desempeño en las clínicas de Villavicencio. *GEON Volumen 3 Número 1*, 56-61.
- Velez, C. M. (2016). *La Salud en Colombia*. Colombia: Peguin Random House.