



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios).
ISSN: 2346-3910 en línea
revistageon@unillanos.edu.co
Universidad de los Llanos
Colombia

Torres-Flórez, Dagobertoⁱ; Rodríguez Herrera, Daniel
Fernando.

**Proceso de evaluación del desempeño en las
clínicas de Villavicencio.**

Revista GEON, Vol. 3, No. 1, 2016

Pág. 56-61

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.74>

ⁱ <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

Esta publicación
se encuentra bajo
licencia: Creative
Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada
4.0 Internacional



RevistaGEON



“ 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 ”

Salas Leal, G., & Botero Gutiérrez, I. (2016). La investigación
de mercados y su uso en la toma Torres-Flórez, D., &
Rodríguez Herrera, D. (2016). Proceso de Evaluación del
Desempeño en las clínicas de Villavicencio

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



Universidad
de los Llanos®

Compromiso con la paz y el desarrollo regional

Revista



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN **2346-3910**

Volumen 3 No 1 Enero - Junio 2016

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



 /revistaGEON

 @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

ECONOMÍA HUMANITARIA
INNOVACIÓN ORGANIZACIONES
RESPONSABILIDAD SOCIAL
NEGOCIOS MERCADOS
TIC
GESTIÓN HUMANA
FINANZAS
MARKETING
SOSTENIBILIDAD
NEGOCIOS MERCADOS
RESPONSABILIDAD SOCIAL
ECONOMÍA MANAGEMENT
FINANZAS
MARKETING
SOSTENIBILIDAD
NEGOCIOS MERCADOS
RESPONSABILIDAD SOCIAL
ECONOMÍA

GESTIÓN HUMANA**Proceso de Evaluación del Desempeño en las clínicas de Villavicencio por Dagoberto Torres - Daniel Rodríguez**

Dagoberto Torres Flórez
 Doctorando en Ciencias Económicas y
 Administrativas
 dtorres@unillanos.edu.co
 @dagoto

Daniel Fernando Rodríguez Herrera
 Administrador de Empresas (e)
 daniel.rodriguez.herrera@unillanos.edu.co
 @R_Daniel7

Resumen

La evaluación del desempeño es una herramienta para la toma de decisiones que ayuda a mejorar aspectos como la productividad, políticas de compensación, decisión de ubicación y necesidades de capacitación y desarrollo en una organización. De igual manera permite a los colaboradores, determinar 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 sirve de base para establecer aumentos salariales, reconocimientos y ascensos. El realizar estas acciones permite establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

La presente ponencia presenta los resultados obtenidos por medio 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, personal 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 decision-making tool that helps improve aspects such as productivity, compensation policies, location decision, and training and development needs in an organization. It also allows employees to determine the progress and development of their work, as it identifies the skills, competencies, strengths and weaknesses to design training and feedback in the processes; it also serves as a basis for salary increases and career development. Performing these actions allows for better coordination relationships and morale of employees.

This paper shows the results of the research conducted at the Health Service Institutions (IPS) of 2nd, 3rd and 4th level of complexity in the city of Villavicencio. Its objective was to analyze the process of performance evaluation applied, 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 para incrementar su productividad y competitividad tanto a nivel 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. Igualmente, la evaluación ayuda a reconocer sus fortalezas, identificar sus

La investigación de mercados y su uso en la toma de decisiones por Ginna Salas - Ingrid Botero

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. Un programa de evaluación también permite la autoevaluación, con el fin de fomentar el 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 Prestadoras 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, 2012); pero esto no es algo reciente, ya que es la consecuencia de años de corrupción, aumentos en los precios de los medicamentos, mala destinación del dinero a sectores que no tienen relación con la 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 pudieran pagar a los trabajadores y proveedores,

creando una millonaria deuda, en detrimento de 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. Estas fallas generan retrocesos y falencias en planes de capacitación, políticas salariales, actualización de perfiles de cargo y sistemas de evaluación de desempeño. El sistema de evaluación de desempeño es de fundamental importancia, ya que permite identificar las áreas de oportunidad de cada trabajador, reconocer sus fortalezas, promoverlo, premiarlo o en su defecto enfrentar 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 en las Instituciones Prestadoras 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, con el fin de establecer procesos de motivación y mejoramiento de calidad de vida. Igualmente se buscó 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, ya que al reducir la motivación del personal, también se disminuye su productividad (Alveiro Montoya, 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

La investigación de mercados y su uso en la toma de decisiones por Ginna Salas - Ingrid Botero

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 Prestadoras 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

fuerza de información para la investigación realizada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos.

Contexto 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 desarrollen 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

La investigación de mercados y su uso en la toma de decisiones por Ginna Salas - Ingrid Botero

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.

Materiales y Métodos

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 Clínica del Meta S.A., Clínica Martha S.A, Corporación Clínica Universidad Cooperativa de Colombia y Clínica 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.

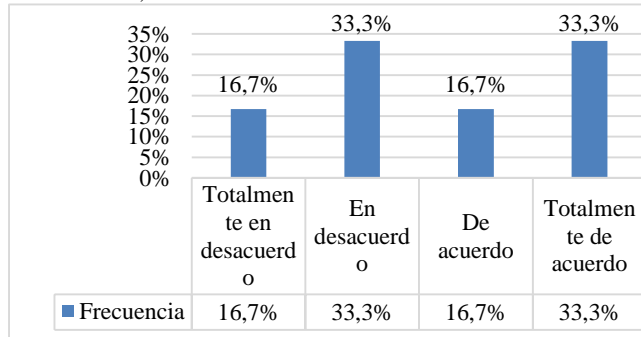
Comunicar y socializar los resultados de la evaluación con los colaboradores es importante, ya que la evaluación del desempeño permite detectar las fuerzas y debilidades del grupo de trabajo, además uno de sus principales objetivos es brindar retroalimentación a los colaboradores de manera objetiva y 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

La investigación de mercados y su uso en la toma de decisiones por Ginna Salas - Ingrid Botero

que los colaboradores tengan una mala disposición frente a la realización de la evaluación, ya que no conocen de los resultados.

Figura 1 Resultados son utilizados para ascensos, incrementos, bonificaciones.

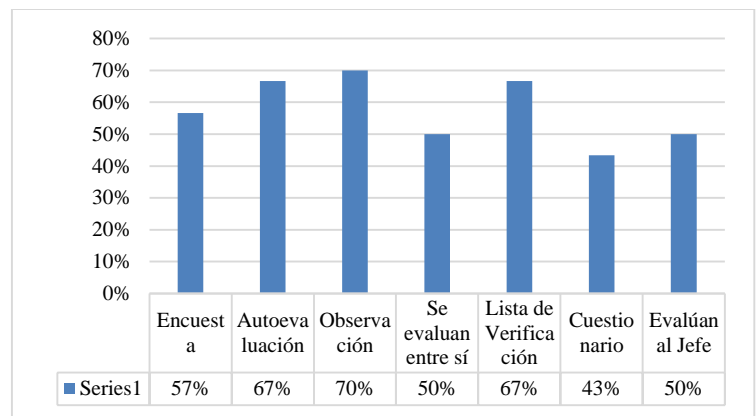


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

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.

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 2 Actividades que realiza en la evaluación de desempeño



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 1), 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; 33,3% de las IPS no tienen en cuenta los resultados de la evaluación para ascensos y bonificaciones y el 16,7% está en total desacuerdo, 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 desacuerdo.

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 2 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

La investigación de mercados y su uso en la toma de decisiones por Ginna Salas - Ingrid Botero

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.

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 Bibliográficas

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 I 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.