



IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN SALUD ORAL UTILIZADOS POR LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD- IPS ADSCRITAS A EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD- EPS PRIVADAS DE BOGOTÁ D.C. EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2004

Niño, J; Rojas, L; Díaz, J; Miranda, N; Mosquera, J; Ríos, A; López, J,
Bástidas, C,
Márquez, S

Área: Gerencia en salud, categoría: pregrado, modalidad: oral

RESUMEN

Objetivo: identificar los modelos de evaluación del desempeño de recursos humanos en salud oral utilizados por las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS adscritas a EPS privadas en Bogotá D. C., en el primer semestre de 2004.

Método: consistió en un estudio descriptivo de corte transversal; para ello se seleccionó una muestra de 13 IPS adscritas a 10 EPS privadas de Bogotá; la recolección de la información se realizó a través de una entrevista estructurada a los jefes de recursos humanos de dichas IPS, el cuestionario aplicado se ajustó con base a los resultados de una prueba piloto, la cual se aplicó a la muestra seleccionada, con la que se logró evaluar variables acordes con las características de las escuelas organizacionales: conductista, estructuralista, comportamentalista y estructuralista-comportamentalista.

Resultados: se encontró que el modelo de la escuela estructuralista - comportamentalista presentó la mayor aplicación (46.2%); igualmente, las características más usadas son suministro de información útil para la Administración de Recursos Humanos, decisiones para procesos de compensación, capacitación a empleados, análisis de fortalezas y debilidades de los empleados, comparar la evaluación del desempeño con las metas de la organización, proporcionar una vía para las decisiones administrativas e influir en la conducta de los empleados.

Conclusión: A pesar que, el modelo más utilizado por las 13 IPS adscritas a las 10 EPS para el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en salud oral es el estructuralista-comportamentalista, se tienen en cuenta también características de los otros modelos de las escuelas organizacionales.

Palabras clave: desempeño, evaluación, recurso humano, servicios de salud oral.

HUMAN RESOURCES PERFORMANCE EVALUATION MODELS IDENTIFICATION COMMONLY USED BY THE HEALTH SERVICE PROVIDERS INSTITUTIONS (IPS) ASCRIBED TO PRIVATE PROMOTING HEALTH ENTITIES (EPS) IN BOGOTÁ IN THE FIRST SEMESTER 2004.

Area: Health Management, Category: Professional Degree, Modality: Oral

Abstract

Objective: To identify the staff performance evaluation models in oral health area commonly used by Health Service Providers Institutions (IPS) ascribed to private Promoting Health Entities (EPS) in Bogotá, D.C. in the first semester 2004.

Method: It was a cross-section descriptive study. A sample of 13 IPSs ascribed to 10 Bogotá's private EPSs was selected. The data gathering was carried out through a structured interview of Human Resources Managers at these IPSs. The questionnaire was refined based on the results of a pilot study, which was applied to the selected sample, through which it was possible to evaluate variables related to the Organizational schools characteristics: behaviourist, structuralist, behavioural, and structuralist-behavioural.

Results: The structuralist-behavioural model was found to be the most commonly used (46.2%); also, the most used characteristics are the useful supplied information for Human Resources Administration, decision making for benefits processes, staff training, staff strengths and weaknesses analysis, comparison of the performance evaluation to the organizational aims, establish a basis for administrative decision and influence staff behaviour.

Conclusion: In spite of the fact that the most used model by the 13 IPSs ascribed to the 10 EPS for the process of staff performance evaluation in oral health area is the structuralist-behavioural, some features of the other organizational models are also taken into account.

Key words: Performance, Evaluation, Staff, Oral Health Services

* Estudiantes X semestre COC

** Asesora científica

*** Asesora metodológica

INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos y problemas de la administración de recursos humanos (ARH) es que el manejo de las personas en las organizaciones se está haciendo, cada vez, más complejo a causa de la rapidez de los cambios y la complejidad creciente de los ambientes de trabajo. En las organizaciones modernas se evalúa en todo momento el desempeño de las personas que las rodean. La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios^{1,2}. Es vital que la gerencia comprenda que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo, más que de un evento que sucede una vez al año. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo³.

El campo de la administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente en los últimos años, lo que ha dado un papel mucho más amplio al administrador de recursos humanos. Es un concepto totalmente aceptado que lo único que mantendrá la ventaja competitiva, para el día de mañana, es la capacidad de la gente que está en la organización. Por lo tanto, los recursos humanos son la clave para que una organización tenga éxito⁴.

Con relación a la evaluación del desempeño en las instituciones prestadoras de servicios de salud no se han realizado muchas investigaciones; sin embargo, se destacan algunas en que se plantea que el desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefaturas, los de una comunicación adecuada, la capacitación, entre otros^{5,6}.

Las actuales exigencias de cumplir con altos estándares de calidad en las instituciones que prestan servicios de salud y la obligatoriedad de adoptar un sistema obligatorio de garantía de la calidad en dichas instituciones^{7,8}, hace necesario la adopción de procesos de evaluación del desempeño eficaces, es por ello que los investigadores pretenden determinar: ¿cuáles son los modelos de evaluación del desempeño, en concordancia con las escuelas organizacionales de administración de recursos humanos, más utilizados en las instituciones prestadoras de salud IPS adscritas a la EPS privadas en Bogotá D. C en el primer semestre del 2004?

La presente investigación tiene importancia práctica porque permite identificar unos referentes institucionales alrededor de los modelos de las escuelas organizacionales de la administración de recursos humanos llevados a cabo en las instituciones prestadoras de salud IPS para la evaluación del desempeño de los trabajadores de salud oral, lo cual les facilitará a las EPS e IPS tomar decisiones estratégicas más efectivas en la búsqueda de una administración eficaz de los recursos humanos. De igual manera, tiene importancia para los profesionales de la salud oral con funciones administrativas de recursos humanos para la implementación de políticas de administración de recursos humanos dentro del marco del actual modelo de salud.

La evaluación del desempeño es una práctica que las organizaciones han implementado a partir del siglo XVI. Los jesuitas, la armada de los Estados Unidos, la General Motors han sido pioneros en esta práctica. Después de la segunda guerra mundial los métodos de evaluación del desempeño han tenido amplia divulgación⁹. El Departamento Administrativo de la Función Pública en Colombia, establece la evaluación del desempeño "como un instrumento de gestión por medio del cual se valora y califica un período determinado, el rendimiento, la calidad del trabajo y el comportamiento laboral de los empleados"¹⁰.

Una revisión bibliográfica realizada por expertos en la administración ha permitido identificar tres grandes escuelas de la administración de los recursos humanos: Escuela estructuralista (MODELO A), Escuela conductista (MODELO B), Escuela estructuralista – comportamentalista (MODELO C) y Escuela Comportamentalista

(MODELO D). Estas escuelas organizacionales sirven de referentes obligados para cualquier acción que se quiera implementar sobre administración de recursos humanos en una Institución Prestadora de Servicios de Salud, IPS Seguidamente se presentan dichas escuelas de conformidad con los autores: Mondy, Chiavenato, Bohlander y De Cenzo, respectivamente. En el anexo A, se relacionan las principales características de los modelos de acuerdo a cada escuela organizacional.

MODELO A: ESCUELA CONDUCTISTA – MONDY WAYNE Y NOÉ ROBERT¹¹.

Wayne Mondy (1997), considera que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo, más que de un evento que sucede una vez al año. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo. El desarrollo de un sistema efectivo de evaluación del desempeño tiene, y tendrá, una alta prioridad en la administración de recursos humanos; en ella los evaluadores deben tomar en cuenta factores del sistema que están fuera del control de los empleados, pero que pueden afectar su desempeño. Para Mondy, la evaluación del desempeño tiene una incidencia directa con las fases de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, planeación y desarrollo de carrera, programas de compensación, y relaciones internas con los empleados.

➤ **MODELO B: ESCUELA ESTRUCTURALISTA – BOHLANDER¹².**

George Bohlander (2001), afirma que los programas de evaluación del desempeño son unas de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas; además que el éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía que lo fundamenta, de su relación con las metas de la organización y de las habilidades y capacidades de los responsables de

administrarlo. Es posible utilizar muchos métodos para recolectar información sobre el desempeño de los empleados; sin embargo, esto sólo es un paso en el proceso de evaluación. Es necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización, y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevados de desempeño.

MODELO C: ESCUELA COMPORTAMENTALISTA – ESTRUCTURALISTA – DE CENZO Y ROBBINS¹³.

David de Cenzo (2001), expone que el desempeño es un componente vital del modelo de motivación. Específicamente, debe considerarse el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, y entre éste y los premios. Los empleados tienen saber que se espera de ellos y necesitan conocer como se evaluará su trabajo. Además, deben sentir confianza en el hecho de que si están realizando un esfuerzo dentro de sus capacidades, obtendrán como resultado un mejor desempeño. Las evaluaciones del desempeño deben transmitirle a los empleados qué tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas. También es deseable que estas metas y evaluaciones del desempeño las establezcan conjuntamente el empleado y el supervisor; si no existe una retroalimentación adecuada en ambos sentidos sobre el esfuerzo de una persona y su efecto en su desempeño, se corre el riesgo de que disminuya la "energía" del empleado.

➤ **MODELO D: ESCUELA COMPORTAMENTALISTA – IDALBERTO CHIAVENATO¹⁴.**

Chiavenato (2000), considera que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro; debe basarse no en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

En conclusión la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta

continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica imprescindible en la actividad administrativa.

En el estudio denominado: *"la necesidad de sistemas de medición del desempeño en empresas de salud"*¹⁵ adelantado en México y relacionado inicialmente, se pretendió contar con una herramienta que además de detectar el desempeño no satisfactorio especificado en funciones definidas y mensurables, potencie el desarrollo de las conductas laborales deseadas y esperadas a través de un mecanismo educativo e instruccional personalizado por parte de las jefaturas o actores involucrados en el mismo procedimiento de calificación del rendimiento, consistió en un estudio cualitativo de tipo evaluativo, donde el investigador concluye que la evaluación del desempeño se transforma no sólo en una medida de criterio estática aplicable unidireccionalmente a un solo grupo sino que también se transforma en una herramienta dinámica e interactiva para el desarrollo del aprendizaje laboral, comprometiendo el actuar tanto de los jefes como de los trabajadores en un proceso cíclico de mejoramiento continuo, herramienta esencial de la Gestión de Calidad en las organizaciones de salud.

De igual forma, Graciela Echeverri (2003)¹⁶, miembro de la Sociedad Argentina para la Calidad en Atención en Salud, en la investigación *"El recurso humano en Laboratorios Clínicos y la evaluación de su capacitación y desarrollo"* en la universidad de La Plata, Argentina, cuyo objetivo consistió en abordar la gestión de recursos humanos, enfocada en la capacitación y el desarrollo de los mismos. De ese análisis de la situación surgieron propuestas que propician la oferta de una mejor calidad de atención de la salud a través de del impulso hacia una nueva forma de trabajo enfocada hacia la gestión de procesos, la mejora continua y la evaluación sistemática.

Los estudios anteriores ponen de manifiesto la importancia que tiene para las

organizaciones y las personas una orientación eficaz en la evaluación del desempeño, mediante la aplicación de procesos de retroalimentación que conduzcan a un mejoramiento continuo; de igual forma en los modelos presentados, de los principales exponentes de las escuelas organizacionales se resaltan las características, los usos y objetivos predominantes en cada uno de ellos; los que servirán de referentes teóricos para identificar él o los modelos de evaluación del desempeño más predominantes en las instituciones prestadoras de servicios de salud de naturaleza privada en Bogotá.

La presente investigación tuvo como objetivo general, identificar las características con base en los cuatro modelos de las escuelas organizacionales de la administración de los recursos humanos, de mayor aplicación, durante la evaluación del desempeño de los profesionales de salud oral, utilizados por las instituciones prestadoras de salud IPS adscritas a EPS privadas en Bogotá D.C. que atienden el régimen contributivo en el primer semestre de 2004; y, como objetivos Específicos:

- Identificar él o los modelos organizacionales más utilizados en el proceso de evaluación del desempeño de los profesionales de salud oral, por las instituciones prestadoras de salud IPS, adscrita a las EPS privadas en la ciudad de Bogotá, D. C durante el primer semestre de 2004.
- Determinar las características más utilizadas durante la evaluación del desempeño de los profesionales en salud oral en las IPS adscritas a las EPS privadas en la ciudad de Bogotá, D. C., acorde con los modelos organizacionales, durante el primer semestre de 2004.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación consistió en un estudio descriptivo de corte transversal, donde se tomo como población blanco las instituciones prestadoras de servicios de salud privadas (13 IPS) con sede en Bogotá D.C., en el primer semestre de 2004. La recolección de la información se hizo a través de una entrevista estructurada, para la cual se preparó un cuestionario, organizada en cuatro capítulos de

acuerdo a las características más predominantes para cada uno de los modelos de las escuelas organizacionales más utilizadas en administración (Escuela Conductista, Modelo A; Escuela Estructuralista, Modelo B; Escuela Estructuralista – Comportamentalista, Modelo C y Escuela Comportamentalista, Modelo D), evaluado previamente mediante prueba piloto. Se seleccionó una muestra de 13 IPS, adscritas a 10 de las EPS con sede en Bogotá; para su determinación se tuvo en cuenta que todas las EPS estuviesen representadas por lo menos en una IPS de las seleccionadas y que, además prestaran servicios odontológicos. La entrevista se aplicó a los jefes de recursos humanos y el cuestionario aplicado se muestra en el Anexo B. Las variables del estudio se relacionan en el anexo C.

Para la recolección de la información se siguieron los siguientes pasos: en primer lugar se solicitó a la Superintendencia Nacional de Salud el listado correspondiente a las EPS de Bogotá D.C., del cual se seleccionaron las EPS de naturaleza privada que atienden los beneficiarios del régimen contributivo; posteriormente se solicitó a dichas EPS el listado o base de datos correspondiente a las IPS que ofrecían servicios odontológicos en el primer semestre de 2004; luego se procedió a la selección de las IPS donde se aplicaría la entrevista previamente estructurada y validada mediante prueba piloto, aplicada a tres IPS privadas que prestaban servicios diferentes a odontología en las EPS identificadas. Determinadas las IPS objeto del estudio se elaboraron y entregaron cartas a cada uno de los jefes de recursos humanos de dichas instituciones o se solicitó cita para la realización de la entrevista; la entrevista fue realizada por los mismos investigadores de manera personal en el período comprendido en el primer semestre del 2004 a los jefes de recursos humanos o coordinadores del área de odontología de las IPS seleccionadas.

✓ La tabulación y procesamiento de la información se hizo por medio de un paquete especializado en estadística, SPSS Windows versión 10.1 en español.

✓ Para la presentación de los resultados se utilizó la distribución de frecuencias y porcentajes.

RESULTADOS

MODELOS ORGANIZACIONALES MÁS USADOS POR LAS IPS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La tabla 1 muestra los diferentes modelos de las escuelas organizacionales aplicados por las IPS durante el proceso de evaluación del desempeño. En ellos se observó que el modelo de la escuela Estructuralista – comportamentalista (modelo C) alcanzó la mayor frecuencia, 6 (46.2%), seguido por el modelo de la Escuela Comportamentalista con una frecuencia de 3 (23.1%) y finalmente los modelos Conductista y Estructuralista con frecuencias cada uno de 2 (15.4%).

Tabla 1. Modelos de Escuelas Organizacionales utilizados por las IPS durante el proceso de evaluación del desempeño.

ESCUELAS ORGANIZACIONALES	NÚMERO DE IPS	%
Escuela Conductista - Modelo A	2	15,4
Escuela Estructuralista - Modelo B	2	15,4
Escuela Estructuralista-comportamentalista - Modelo C	6	46,2
Escuela Comportamentalista -Modelo D	3	23,1
Total IPS:	13	100,0

La tabla 2 muestra el o los modelos de escuelas organizacionales que utilizan en el proceso de evaluación del desempeño cada una de las 13 IPS encuestadas. Se encontró que 6 IPS adscritas a las EPS CAFESALUD, SANITAS y a COMPENSAR aplican dos modelos organizacionales diferentes, predominando la

utilización del modelo de escuela organizacional Estructuralista – Comportamentalista.

Tabla 2. Relación de las IPS y los modelos organizacionales utilizados.

EPS/IPS	MODELOS DE ESCUELAS ORGANIZACIONALES				TOTAL
	A	B	C	D	
Salud Colmena-EPS/IPS-Fundación Cardio- Infantil	1				1
Salud Total EPS/ IPS- Salud Total –IPS Chapinero			1		1
Cafesalud EPS/ IPS-Clinica Navarra				1	1
Cafesalud EPS/ IPS-Café Restrepo – Clínica San José			1		1
Sanitas E.P.S/ IPS-Clinica Odontológica la Castellana			1		1
Sanitas E.P.S/ IPS- Odontosánitas				1	1
Compensar/ Compensar IPS			1		1
Compensar/ IPS-Havesalud IPS		1			1
Humana Vivir – EPS/ IPS- Previmedica IPS				1	1
Colpatria- EPS/IPS-Clinica del Occidente			1		1
Famisanar- EPS/IPS-Clinica Colsubsidio- ciudad Roma	1				1
Cruz Blanca EPS/IPS- Hospital San Rafael	1				1
Red Salud EPS/IPS- Red Humana IPS				1	1
TOTAL IPS	2	2	6	3	13

CARACTERÍSTICAS O CRITERIOS MÁS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CONFORMIDAD CON LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Se encontró que las características más sobresalientes y escogidas como utilizadas en las IPS encuestadas fueron las siete identificadas para el modelo C, así: suministro de información útil para la administración de recursos humanos (ARH); decisiones para procesos de compensación a empleados, capacitación y planes de crecimiento a empleados; análisis de fortalezas y debilidades de los empleados; comparar la evaluación del

desempeño (ED) con las metas de la organización, proporcionar una vía para las decisiones administrativas e influir en la conducta de los empleados para el desempeño organizacional; estas características fueron escogidas completamente por seis de las 13 IPS encuestadas (Salud Total, Cafesalud, Sanitas, Compensar, Colpatria y Red Salud). También se encontró que, a pesar de que las características más utilizadas fueron las siete del modelo C (estructuralista- comportamentalista), para el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en salud oral, se tienen en cuenta también características de los otros modelos de escuelas organizacionales; como por ejemplo, las siete características del modelo A fueron escogidas por dos de las IPS encuestadas (Famisanar y Cruz Blanca), dichas características son: apreciación sistemática del desempeño del cargo, ED situacional, proceso para estimular las capacidades del empleado, la relación costo-beneficio, el esfuerzo depende de las habilidades y capacidades de cada persona, ED ayuda a desarrollar una práctica de ARH, y es un concepto dinámico y una técnica imprescindible para la dirección. Las seis características del modelo B fueron escogidas en su totalidad por tres IPS (Salud Colmena, Salud Total y Compensar), estas características son: La ED un proceso continuo, revisión y evaluaciones periódicas, un medio para alcanzar un mejor desempeño, la meta es el mejoramiento del desempeño, ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales y es una actividad crucial y frustrante. Las seis características del modelo D fueron escogidas en su totalidad por cuatro IPS (Cafesalud, Sanitas, Famisanar y Humanavivir) y las características son: considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, reconocimiento del desempeño por medio de recompensas, desempeño de empleados en función de las metas, consideración de los aspectos legales, adaptación del sistema de ED a la organización y utilización de la información para la retroalimentación de cargos. La figura del Anexo C muestra las características de la ED, de acuerdo al modelo organizacional identificadas por las 13 IPS, adscritas a las 11 EPS seleccionadas.

DISCUSIÓN

Es importante resaltar que una determinación del potencial y una evaluación del desempeño desarrollados de manera correcta por las empresas, son cruciales para la productividad. El éxito hoy de una organización depende, cada vez más, del "Know-how de las personas participantes", del conocimiento, de las habilidades y de las capacidades que adquieran sus miembros, para alcanzar la ventaja competitiva y otorgar valor agregado a los clientes. Los resultados de las encuestas relacionadas con los sistemas de evaluación del desempeño referidos a los modelos de las escuelas organizacionales revelaron diferencias significativas en la forma como son aplicadas dichas evaluaciones. Tales diferencias pueden traducirse en apreciaciones perceptibles en cuanto a la administración óptima de las evaluaciones del desempeño, los estilos de administración, el enfoque, y, por qué no, posibles diferencias culturales y de intereses, lo que sugiere reservas importantes acerca de la forma como se transfieren los principios tradicionales de la evaluación del desempeño más allá de dichas fronteras.

En las IPS, objeto del estudio, el modelo (C) de la escuela Estructuralista – Comportamentalista, presentó una aplicación (46.2%), seguido por el modelo de la Escuela Comportamentalista (23.1%) y finalmente los modelos de los modelos Conductista y Estructuralista (15.4%). Esta situación refleja, una mayor tendencia a la utilización de estructuras formales y funcionales; a considerar en el proceso de evaluación la eficiencia y eficacia en el trabajo; la división y especialización del trabajo; las estructuras organizacionales verticales y la delegación de funciones e interacción entre los miembros de la organización, así como lo han descrito los tratadistas norteamericanos como David de Cenzo y Stephen Robbin, 2001.

En relación con los características más utilizadas, en la evaluación del desempeño

de conformidad con los modelos organizacionales la investigación arrojó que las características identificadas como más utilizadas por la mayoría de las IPS son: suministro de información útil para la administración de recursos humanos (ARH); decisiones para procesos de compensación a empleados, capacitación y planes de crecimiento a empleados; análisis de fortalezas y debilidades de los empleados; comparar la evaluación del desempeño (ED) con las metas de la organización, proporcionar una vía para las decisiones administrativas e influir en la conducta de los empleados para el desempeño organizacional; características muy similares a las identificadas por el estudio realizado por GALLARDO, A, denominado: "la necesidad de sistemas de medición del desempeño en empresas de salud", adelantado en México; de igual forma existe bastante relación con los resultados encontrados por ECHEVERRY, G, miembro de la Sociedad Argentina para la Calidad en Atención en Salud, en su investigación "El recurso humano en Laboratorios Clínicos y la evaluación de su capacitación y desarrollo" en la universidad de La Plata, Argentina, en lo relacionado con su propuesta de propiciar una mejor calidad de atención de la salud a través de del impulso hacia una nueva forma de trabajo enfocada hacia la gestión de procesos, la mejora continua y la evaluación sistemática.

A pesar que el modelo más utilizado por las privadas de Bogotá D.C., para el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en salud oral es el modelo C (Estructuralista-Comportamentalista), se tienen en cuenta también características importantes de las otras escuelas organizacionales, lo que conduce a decir que no se sigue, de manera estricta, a una escuela determinada, y, por lo tanto puede deducirse que se práctica un proceso ecléctico.

El desarrollo de un sistema global adecuado de evaluación del desempeño es, indiscutiblemente, un proceso complejo, pero es esencial contar con un sistema global efectivo para que pueda haber evaluaciones creíbles de los empleados. Tales aspectos, pueden evitarse, en parte sí los profesionales de administración de recursos humanos emprenden las siguientes acciones: la gerencia debe determinar el propósito de la evaluación –ya sea para mejorar la toma de decisiones o para mejorar el desarrollo personal

del empleado-, y, siempre que sea posible, deben desarrollarse objetivos de desempeño flexibles y sensibles ante posibles contingencias ambientales y del mercado para las asignaciones y tareas del puesto.

Cuando un sistema de evaluación de desempeño está dirigido, totalmente, hacia los resultados individuales, no es de sorprender que los empleados muestren poco interés en trabajar en equipo. Por otra parte, también se deben tomar en cuenta las contribuciones individuales.

El propósito general de este tipo de evaluaciones es destacar la importancia de la evaluación del desempeño en la medida en que se relaciona con la efectividad de la organización y sus implicaciones específicas para el desarrollo del talento humano de la empresa. Por lo que, un sistema de evaluación del desempeño, obliga a revisiones y evaluaciones periódicas formales del desempeño de un empleado en el puesto.

Como conclusiones del estudio se tienen:

- ❖ Los resultados de las encuestas relacionadas con los sistemas de evaluación del desempeño referidos a los modelos de las escuelas organizacionales revelaron diferencias significativas alrededor de la forma como son aplicadas dichas evaluaciones.

- ❖ En las IPS, objeto del estudio, el modelo de la escuela Estructuralista -comportamentalista presentó una mayor aplicación (46.2%).

- ❖ A pesar que, el modelo más utilizado por las 13 IPS adscritas a las 10 EPS privadas de Bogotá, D.C., para el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en salud oral es el estructuralista-comportamentalista, se tienen en cuenta también características de los otros modelos de las escuelas organizacionales.

- ❖ El desarrollo de un sistema global adecuado de evaluación del desempeño

es, indiscutiblemente, un proceso complejo, pero es esencial contar con un sistema global efectivo para que pueda haber evaluaciones creíbles de los empleados.

- ❖ El propósito general de un proceso de evaluación consiste en destacar la importancia de dicho proceso en la medida en que se relaciona con la efectividad de la organización y sus implicaciones específicas para el desarrollo del talento humano de la empresa.

El estudio recomienda:

- ❖ El desarrollo de un sistema global adecuado de evaluación del desempeño es un proceso complejo, pero es esencial contar con un sistema global efectivo para que pueda haber evaluaciones creíbles de los empleados.

- ❖ El propósito general de la evaluación del desempeño debe ser, destacar la importancia de dicha evaluación en la medida en que se relaciona la efectividad de la organización con el crecimiento personal de los empleados hasta llegar a convertir a éstos en un verdadero activo organizacional.

- ❖ Adelantar investigaciones que permitan identificar e igualmente recomendar por parte de las IPS objeto del estudio el tipo de características que más deberían tenerse en cuenta en la evaluación del desempeño de los empleados.

REFERENCIAS

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: Bogotá. Mc. Graw Hill, 2002; p 238.

² HELLRIEGEL, Don y cols. Administración: un enfoque basado en competencias. México: Thomson. 2002; pp 360-362

³ DE CENZO Y ROBINNS. Administración de recursos humanos: México. Limusa, 2001; p 284.

⁴ MONDY, W y NOE, R. Administración de Recursos Humanos: México. Pearson Educación, 1997. pp 324-371.

⁴ BOHLANDER, J y Cols. Administración de recursos humanos: México. Thomson*Learning, 2001; p 311.

⁵ GALLARDO, Abel. La necesidad de sistemas de medición de desempeño. <http://gerenciasalud.com/art55.htm>. 2003; p 1-4.

⁶ ETCHEVERRY, Graciela. El recurso humano en laboratorios clínicos y la evaluación de su capacitación y desarrollo: Universidad Nacional de la Plata. Argentina.

<http://gerenciasalud.com/art141.htm>. 2003; p 1-14.

⁷ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Sistema de Seguridad Social Integral, Ley 100 de 1993. Bogotá, 1993; art. 153.

⁸ MINISTERIO DE LA SALUD. Sistema Obligatorio de Garantía de calidad en salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud -Decreto 2309/2002: Bogotá, 2002; art. 4.

⁹ WAYNE, R. Mondy. y ROBERT M. Noé. Administración de Recurso Humano: México. Pearson Educación, 1997; pp 324-327.

¹⁰ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 443 de 1998. Bogotá, 1998.

¹¹ MONDY, W y NOE, R. Administración de Recursos Humanos: México. Pearson Educación, 1997. pp 324-371.

¹² BOHLANDER, J y Cols. Administración de Recursos humano: México. Thomson*Learning, 2001; pp 311-342.

¹³ DE CENZO Y ROBINNS. Administración de recursos humanos: México. Limusa, 2001. 284-298 p.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: Bogota. Mc. Graw Hill, 2002; p 238-245.

¹⁵ Gallardo, Abel. La necesidad de sistemas de medición de desempeño. <http://gerenciasalud.com/art55.htm>. 2003; p 1-4.

¹⁶ ETCHEVERRY, Graciela. El recurso humano en laboratorios clínicos y la evaluación de su capacitación y desarrollo: Universidad Nacional de la Plata. Argentina.

<http://gerenciasalud.com/art141.htm>. 2003; p 1-14.

lidaerp@yahoo.com.mx
judnino@yahoo.com.mx

ANEXO A.
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS ACORDE CON LAS
ESCUELAS ORGANIZACIONALES

CARACTERÍSTICAS MODELO A	
1. Es una apreciación sistemática del desempeño en el cargo.	5. El esfuerzo depende de las habilidades y capacidades de cada persona.
2. Es situacional.	6. Ayuda a desarrollar una práctica de ARH.
3. Es un proceso para estimular las capacidades del empleado.	7. Es un concepto dinámico y una técnica imprescindible en la organización.
4. Se considera la relación costo-beneficio.	

Fuente: MONDY, W. 1997

CARACTERÍSTICAS MODELO B	
1. Es un proceso continuo.	4. La meta es el mejoramiento del desempeño.
2. Revisión y evaluaciones periódicas.	5. Ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Es un medio para alcanzar un mejor desempeño.	6. Es una actividad crucial y frustrante.

Fuente: Bohlander, 2001

...continuación anexo A.

CARACTERÍSTICAS MODELO C	
1. Suministro de información útil para la ARH.	5. Comparar la ED con las metas de la organización.
2. Decisiones para proceso de compensación a empleados.	6. Proporcionar una vía para las decisiones administrativas.
3. Capacitación y planes de crecimiento a empleados.	7. Influir en la conducta de los empleados para el desempeño organizacional.
4. Análisis de fortalezas y debilidades empleados.	

Fuente: para De Cenzo y Robbins, 2001

CARACTERÍSTICAS MODELO D	
1. Considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño.	4. consideración de los aspectos legales.
2. Reconocimiento del desempeño por medio de recompensas.	5. Adaptación del sistema de ED a la organización.
3. Desempeño de los empleados en función de las metas.	6. Utilización de la información para retroalimentación de los cargos.

Fuente: CHIAVENATO, I. 2002

**ANEXO B.
ENTREVISTA**



**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-**

**IDENTIFICACION DE LOS MODELOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DEL RECURSO HUMANO EN SALUD ORAL UTILISADOS POR LAS
INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD-IPS ADSCRITAS
A EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD-EPS PRIVADAS DE BOGOTA D.C.
EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2.004**

Formulario No. _____

Estamos adelantando un estudio que tiene como propósito determinar los modelos de evaluación del desempeño más utilizados en las instituciones prestadoras de salud IPS en la ciudad de Bogotá, D. C en concordancia con las escuelas organizacionales planteadas por los autores Wayne Mondy y Robert Noé (conductista), Bohlander y Cols (estructuralista), de Cenzo y Robbins (comporamentalista – estructuralista) e Idalberto Chiavenato (comportamentalista).

Por lo tanto, nos complace poder contar con su valiosa colaboración para que escoja el modelo que más se aproxima a las prácticas de evaluación del desempeño implementadas en su institución. Para diligenciar la encuesta, usted, encontrará una serie de eventos que caracterizan a cada escuela organizacional, para lo cual, usted, podrá escoger uno o varios modelos que más se aproximen al de su empresa. Si todo el modelo no se aplica, por favor seleccione sólo los ítems que se practican.

Gracias por su vital colaboración.

I. CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO

EPS _____
IPS _____
NOMBRE _____
CARGO _____

II MODELOS DE ESCUELAS ORGANIZACIONALES UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MODELO A

1. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.
2. El desempeño del cargo es situacional; no se está interesado en el desempeño general, sino en el del cargo.
3. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.
4. En la evaluación del desempeño se tiene en cuenta la relación costo-beneficio.
5. El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de cada persona y la percepción del papel que desempeñará.
6. La evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una práctica de recursos humanos adecuada a la organización.
7. Es un concepto dinámico debido a que la organización siempre evalúa a los empleados con cierta continuidad

MODELO B

1. El proceso de evaluación del desempeño debe ser amplio y se trata de un proceso continuo, más que un evento que sucede una vez al año.
2. Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.
3. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel del desempeño.
4. La meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño.
5. El proceso de evaluación del desempeño puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados.
6. La evaluación del desempeño es una actividad crucial, y, en la mayoría de los casos, frustrante – actividad que aparentemente no puede dominarse-.
7. La evaluación del desempeño es una técnica imprescindible de dirección en la actividad administrativa.

MODELO C

1. Los programas de evaluación del desempeño brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos.
2. El propósito del proceso de evaluación del desempeño consiste en fundamentar las decisiones de compensación para los empleados.
3. La evaluación del desempeño hace énfasis en la capacitación y en los planes de crecimiento y desarrollo de los empleados.
4. La evaluación del desempeño brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño del empleado.
5. Reconoce que todo programa de recursos humanos depende de saber como se comparan el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos.
6. La evaluación del desempeño proporciona una senda para documentar las acciones de la administración de recursos humanos cuyo resultado pudiera ser una acción legal.
7. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando, así, directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

MODELO D

1. Considera que el desempeño es un componente vital del modelo de motivación (considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y entre éste y los premios).
2. Los empleados deben saber por anticipado que su desempeño se reconocerá por medio de las recompensas adecuadas.
3. La evaluación del desempeño le transmite a los empleados que tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas.
4. El sistema de evaluación del desempeño tiene en cuenta los aspectos legales del desempeño del empleado.
5. La evaluación del desempeño asegura que los sistemas de evaluación que se utilicen apoyen las necesidades legales de la organización.

6. El sistema de evaluación se adapta para servir a la organización; también reconoce el papel de otros "jugadores" en el mismo: los empleados y sus evaluadores.

7. El sistema de evaluación pone de presente que si se desea que la retroalimentación, el desarrollo y la documentación funcionen eficazmente, los evaluadores deberían tener un sistema de trabajo adecuado a sus necesidades, que permita proporcionar información sobre la retroalimentación y el desarrollo de sus empleados al obtener información sobre ellos.

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO C.

DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES	DEFINICIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1. ESCUELA ORGANIZACIONAL 1.1 Estructuralista 1.2 Conductista 1.3 Estructuralista-Comportamentalista 1.4 Comportamentalista	Enfoque organizacional que permite identificar una forma o un procedimiento de administrar los recursos humanos en una organización.	Nominal	Cualitativa Independiente	Revisión de literatura
2. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Proceso de administración del recurso humano que a través de unos estándares previamente establecidos permite determinar el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, de acuerdo a un tipo de escuela organizacional..	Nominal	Cualitativa Dependiente	Entrevista estructurada aplicada a IPS (Cuestionario)

ANEXO D

Características más utilizadas en las IPS de acuerdo a cada modelo.

