

01014

71134

IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
RECURSO HUMANO EN SALUD ORAL UTILIZADO 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

JESSICA JOHANNA DIAZ SEPÚLVEDA
JUAN CARLOS LÓPEZ RODRIGUEZ
NINI JOHANNA MIRANDA CAMARGO
JENIFFER MARITZA MOSQUERA VALENCIA
JUDY CAROLINA NIÑO BAEZ
ALEXANDRA RIOS CARDENAS
LIDA ESMERALDA ROJAS PERILLA

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO –COC-
BOGOTÁ, DC.
2004

IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
RECURSO HUMANO EN SALUD ORAL UTILIZADO 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

JESSICA JOHANNA DIAZ SEPÚLVEDA
JUAN CARLOS LÓPEZ RODRIGUEZ
NINI JOHANA MIRANDA CAMARGO
JENIFFER MARITZA MOSQUERA VALENCIA
JUDY CAROLINA NIÑO BAEZ
ALEXANDRA RIOS CARDENAS
LIDA ESMERALDA ROJAS PERILLA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
odontólogo

Asesora Científica
Dra. Claudia Bastidas Ramírez
Odontóloga, M. A. S.

Asesora Metodológica:

Dra. Stella Márquez Verbel
A.E; esp. Formulación y Evaluación de Proyectos:

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO –COC-
Bogotá D.C.
2004

El trabajo de grado denominado: "identificación de los modelos de evaluación del desempeño del recurso humano en salud oral utilizado en las instituciones prestadoras de servicios de salud- IPS adscritas a empresas promotoras de salud- EPS privadas en Bogotá D. C., en el primer semestre de 2004" elaborado por JESSICA JOHANNA DIAZ SEPÚLVEDA, JUAN CARLOS LÓPEZ RODRIGUEZ, NINI JOHANA MIRANDA CAMARGO, JENIFFER MARITZA MOSQUERA VALENCIA, JUDY CAROLINA NIÑO BAEZ, ALEXANDRA RIOS CARDENAS, LIDA ESMERALDA ROJAS PERILLA, ha sido aprobado como requisito parcial para optar el título de odontólogo.

Firma del Asesor Metodológico

Firma del Asesor Científico

Firma del Coordinador del departamento de
Investigación

Bogotá D.C., Octubre 23 de 2004

DEDICATORIA

*A mis padres, quienes con su esfuerzo y perseverancia contribuyeron al logro de tan anhelada meta.
A mi hijo, por el estímulo y motivación permanente, los que han representado soportes valiosos para
seguir adelante*

LIDA

*A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para culminar satisfactoriamente la carrera.
A mi familia por su apoyo incondicional y a mis amigos que con su amistad y amor me dieron fuerzas
para sortear situaciones difíciles*

JUDY

*A mi familia que ha sido incondicional, a mis padres que con su esfuerzo han logrado sacarme
adelante, a mi hermano que me ve como ejemplo a seguir, a mis amigos que con su dulzura y
comprensión han hecho que las peores situaciones nos ayuden a ser mejores personas.*

JENNIFER

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Todas las IPS y EPS que facilitaron el suministro de la información requerida para esta investigación.

A los docentes por sus asesorías y orientaciones, las cuales tuvieron un fuerte impacto en nuestro proceso de formación.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 PROPÓSITO	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA	19
1.4.1 MARCO LEGAL	19
1.4.2 MARCO CONCEPTUAL	21
1.4.3 MARCO TEÓRICO	24
1.5 OBJETIVOS	40
1.5.1 Objetivo General	40
1.5.2 Objetivos Específicos	41
2. MÉTODO	42
2.1 TIPO DE ESTUDIO	42
2.2 POBLACIÓN	42

2.2.1	Población blanco	42
2.2.2	Población accesible	42
2.2.3	Población elegible	42
2.3	MUESTRA	43
2.4	VARIABLES DE ESTUDIO	43
2.5	INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	43
2.5	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATOS	45
3.	RESULTADOS	47
3.1	MODELOS ORGANIZACIONALES MÁS USADOS POR LAS IPS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	47
3.2	CARACTERÍSTICAS O CRITERIOS MÁS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CONFORMIDAD CON LOS MODELOS ORGANIZACIONALES	51
4.	DISCUSIÓN	62
5.	CONCLUSIONES	66
6.	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFIA	69
	ANEXOS	72

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Referentes Legales	20
Tabla 2. Características del Modelo A. Escuela Organizacional Conductista	25
Tabla 3. Características del Modelo B. Escuela Organizacional Estructuralista	25
Tabla 4. Características del Modelo C. Escuela Organizacional Estructuralista-Comportamentalista	26
Tabla 5. Características del Modelo C. Escuela Organizacional Comportamentalista	26
Tabla 6. Definición y operacionalización de variables	44
Tabla 7. Modelos de Escuelas Organizacionales utilizados por las IPS durante el proceso de evaluación del desempeño.	48
Tabla 8. Relación de las EPS/IPS y los modelos organizacionales utilizados	49

LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1	Cómo establecer normas de desempeño según Bohlander	30
Figura 2	El proceso de evaluación del desempeño según De Cenzo y Robbins.	35
Figura 3	Factores que afectan el desempeño del cargo	37
Figura 4	Distribución porcentual de los modelos de las escuelas organizacionales según su aplicación por IPS.	48
Figura 5	Modelos organizaciones aplicados en las EPS	50
Figura 6	Criterios más utilizados en las EPS de acuerdo a cada modelo	52

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Listado de E.P.S. e I.P.S de Bogotá D.C.	72
Anexo B. Entrevista	75
Anexo C. Prueba piloto	79

INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos y problemas de la administración de recursos humanos 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. El campo de la administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente en años recientes, 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 éxito.

Los programas de evaluación del desempeño se han extendido en los sectores público y privado. Los defensores consideran estos programas como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. La meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, también se pueden buscar otras metas. Un posible problema, y tal vez causa primordial de mucha insatisfacción con la evaluación del desempeño, puede ser que se espere demasiado de un plan de evaluación.

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 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.

La presente investigación surgió ante la necesidad de conocer que tipos de modelos organizacionales están aplicando en sus procesos de administración de recursos humanos las IPS adscritas a las EPS en Bogotá D.C., durante el primer semestre de 2004.

La investigación tuvo como objetivo general identificar las características, los procesos y procedimientos acorde con los modelos de las escuelas organizacionales de la administración de los recursos humanos, de mayor aplicación, durante la evaluación del desempeño utilizados por las instituciones prestadoras de salud IPS en la ciudad de Bogotá para el primer semestre de 2004.

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

La investigación concluyó que en las IPS objeto del estudio el modelo de la escuela Estructuralista - comportamentalista presentó una aplicación de (46.2%), seguido por el modelo de la Escuela Comportamentalista (23.1%) y finalmente los modelos Conductista y Estructuralista (15.4%). 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 o criterios de los otros modelos de las escuelas organizacionales.

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones modernas se evalúa en todo momento el desempeño de las personas que nos 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. 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 trabajo.

La evaluación del desempeño y sus resultados juegan un papel fundamental en el modelo de motivación de las organizaciones prestadoras de servicios de salud. Si los objetivos que persiguen los empleados no están claros, si los criterios para medir los logros son vagos, si los empleados no confían en que su esfuerzo tendrá como resultado una evaluación satisfactoria del desempeño, o si se sienten que no les pagarán bien cuando logren sus objetivos, seguramente los empleados trabajarán considerablemente por debajo de su potencial.

Los programas de evaluación del desempeño se han extendido en los sectores público y privado. Los defensores consideran estos programas como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. No obstante, un creciente número de analistas señala que las evaluaciones del desempeño, con frecuencia, no explotan a cabalidad su potencial.

Las investigaciones realizadas con relación al tema hacen énfasis en 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, entre otros.

Para el sector salud se puede destacar la investigación realizada por Gallardo, Abel, denominada *La necesidad de sistemas de medición de desempeño en empresas de salud*; en la cual se buscó encontrar un sistema de evaluación que sirviese de herramienta integral, tanto para el desarrollo de conductas laborales deseables de los trabajadores, así como también para el desarrollo de conductas laborales deseables de las jefaturas, especialmente, cuando se encuentran en un sistema de aseguramiento de calidad; debido a que, generalmente, los sistemas utilizados para la evaluación del desempeño del trabajador se realiza a través de la medición y calificación del quehacer de las personas en su área de trabajo; lo cual, normalmente, no deja siempre satisfechos a todos los involucrados, sean

estos trabajadores, jefes y hasta el personal involucrado en la implementación completa del programa mismo.

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, 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 las empresas promotoras de salud EPS privadas en Bogotá D. C en el primer semestre del 2004?.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un sistema efectivo de evaluación del desempeño tiene, y tendrá, una alta prioridad en la administración de recursos humanos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel del desempeño.

La presente investigación tiene importancia práctica, porque permite identificar unos referentes organizacionales 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.

1.3 PROPÓSITO

La presente investigación busca identificar los diferentes modelos organizacionales aplicados en la evaluación del desempeño por las instituciones prestadoras de salud IPS en la ciudad de Bogotá, D.C. que pueden ser de utilidad para implementar los procesos de evaluación del desempeño con mayor eficacia.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco legal. En la tabla 1 se relaciona la normatividad vigente en el país que sirve de referente a la presente investigación.

Tabla 1. Referentes legales

NORMA	REGLAMENTACION	APLICACIÓN
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1.991 ART. 48	La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección y control del estado en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad en los términos que establezca la Ley.	Instituciones prestadoras de servicios de salud y población en general.
LEY 10 DE 1.990 ART. 1	La prestación del servicio de salud, en todos los niveles, es un servicio a cargo de la Nación, se fijan normas de calidad de los servicios de salud.	Organismos de administración y prestación de servicios de salud.
LEY 100 DE 1.993 ART. 153	El sistema establecerá mecanismos de control de los servicios para garantizar a los usuarios calidad en la atención oportuna personalizada, humanizada, integral y continua de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional.	Instituciones prestadoras de servicios de salud.
LEY 100 DE 1.993 ART. 181	TIPOS DE ENTIDADES PRESTADORAS DE SALUD: ISS, Cajas, fondos, entidades o empresas de previsión y seguridad social del sector público, las entidades que ofrezcan programas de medicina prepagada o de seguros de salud, las EPS que puedan crear los Departamentos, Distritos y Municipios y sus asociaciones, organismos que hayan sido organizados por empresas públicas o privadas para prestar servicios de salud a sus trabajadores, las organizaciones no gubernamentales, y el sector social solidario como empresas solidarias de salud y las de las comunidades indígenas, las entidades privadas, solidarios o públicas que se creen con el propósito de funcionar como EPS.	Instituciones prestadoras de servicios de salud
LEY 443 DE 1998 ART. 30	El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa en las instituciones del Estado, deberá ser evaluado respecto de los objetivos previamente concertado entre evaluador y evaluado, teniendo en cuenta factores objetivos, medibles, cuantificables y verificables.	IPS Públicas
DECRETO 2309 DE 2002		

Fuente: Congreso de la República de Colombia.

1.4.2 Marco Conceptual

Las principales definiciones de interés para abordar la presente investigación, se relacionan a continuación.

✓ **ACREDITACIÓN EN SALUD:** es el conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de auto evaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinadas a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud, de las entidades adaptadas y las empresas de medicina prepagada. (Ministerio de Salud. Decreto 2309 de 2002).

✓ **DESEMPEÑO LABORAL:** es la cantidad y calidad en el cumplimiento de tareas por parte de un individuo o grupo. (SHERMERHORN, J., 2002).

✓ **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo. (STONER, J., 1994)

✓ **EFICACIA:** la habilidad para determinar objetivos apropiados "hacer las cosas correctas". (STONER, J., 1994)

✓ **EFICIENCIA:** la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de objetivos organizacionales: "hacer las cosas correctamente". (STONER, J., 1994)

✓ **ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD (EPS):** son las entidades responsables de la afiliación y el registro de los afiliados y el recaudo de sus cotizaciones, por delegación del Fondo de Seguridad y Garantía. Su función básica será organizar y garantizar directa e indirectamente la prestación del Plan de Salud Obligatoria a los afiliados. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 100 de 1993: art. 177).

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. (STONER, F., 1994).

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL:** una forma de departamentalización en la que cada persona comprometida con una actividad funcional, tal como mercadeo o finanzas, se agrupan en una unidad.

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL:** caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos. (STONER, F., 1994).

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INFORMAL:** las relaciones entre miembros de una organización no documentada y no reconocida oficialmente, que

surgen inevitablemente de las necesidades personales y del grupo de los empleados. (STONER, F., 1994)

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VERTICAL:** caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos. (STONER, F., 1994)

✓ **ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO:** la división del trabajo en actividades uniformes relativamente simples. (STONER, F., 1994)

✓ **INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD -IPS:** son entidades oficiales, privadas, mixtas, comunitarias y solidarias organizadas para la prestación de servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud dentro de las entidades promotoras de salud o fuera de ellas. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 100 de 1993: art. 185).

✓ **MERCADO DE RECURSOS HUMANOS:** está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. (CHIAVENATO, Idalberto, 2000).

✓ **PROCESO DE EVALUACIÓN:** es el proceso de seguimiento a todas y cada una de las actividades, planes, programas, momentos y eventos educativos que permitan interpretar el nivel de logro de los objetivos propuestos, acordes con los principios. (Malagón 2001).

1.4.3 Marco Teórico

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 divulgación.

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".

Una revisión bibliográfica realizada por expertos en la administración ha permitido identificar tres grandes escuelas de la administración de los recursos humanos: A. Escuela estructuralista. B. Escuela conductista. C. Escuela estructuralista - comportamentalista y D. Escuela Comportamentalista. Estas escuelas organizacionales sirven de referentes obligadas para cualquier acción que se quiera implementar sobre administración de recursos humanos, por hacer parte éste del gran conjunto de las organizaciones.

En las escuelas organizacionales enunciadas antes se pueden identificar sus principales características, relacionadas en las tablas de la 2 a la 5; para luego

continuar con una reseña bibliográfica de los enfoques de las diferentes escuelas que permiten identificar el tipo de evaluación del desempeño que puede implementarse en las diferentes organizaciones acorde con los autores: Mondy y Noe, Idalberto Chiavenato, Bohlander y col y De Cenzo y Robbins.

Tabla 2. Características del Modelo A. Escuela Organizacional Conductista

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

Tabla 3. Características del Modelo B. Escuela Organizacional Estructuralista

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

Tabla 4. Características del Modelo C. Escuela Organizacional Estructuralista-Comportamentalista

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

Tabla 5. Características del Modelo D. Escuela Organizacional Comportamentalista

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

➤ **MODELO A: ESCUELA CONDUCTISTA – MONDY WAYNE Y NOÉ ROBERT.**

Evaluación del desempeño: Mondy, W, (1997), considera que nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que recibir el mismo aumento de sueldo que un empleado marginal. Se destruye el incentivo principal para realizar un trabajo superior. Al mismo tiempo, y si el trabajo se organiza alrededor de los grupos y el esfuerzo en equipo tiene importancia fundamental, también se debe tener en cuenta el desempeño de éste. Es vital que los gerentes comprendan 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.

Objetivos y usos de la evaluación del desempeño: para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, también se pueden buscar otras metas. Un posible

problema, y tal vez la causa primordial de mucha insatisfacción con la evaluación del desempeño puede ser que se espere demasiado de un plan de evaluación.

La evaluación del desempeño tiene una incidencia directa con las demás fases de la administración del recurso humano, tal como se señala a continuación:

Planeación de recursos humanos: Al evaluar los recursos de una organización, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar este esfuerzo.

Reclutamiento y selección: las calificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de solicitantes de empleo.

Desarrollo de recursos humanos: una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado.

Planeación y desarrollo de carrera: se puede conceptuar la planeación y el desarrollo de carrera desde el punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial.

Programas de compensación: los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan una base para la toma de decisiones racionales respecto a los incrementos de sueldos.

Relaciones internas con los empleados: el desempeño de un empleado en un puesto puede ser útil para determinar su capacidad para ocupar un puesto en el mismo nivel, según se requiere en la consideración de transferencias. O cuando el nivel de desempeño es inaceptable, puede ser apropiada la degradación o hasta el despido. (MONDY, W., 1997).

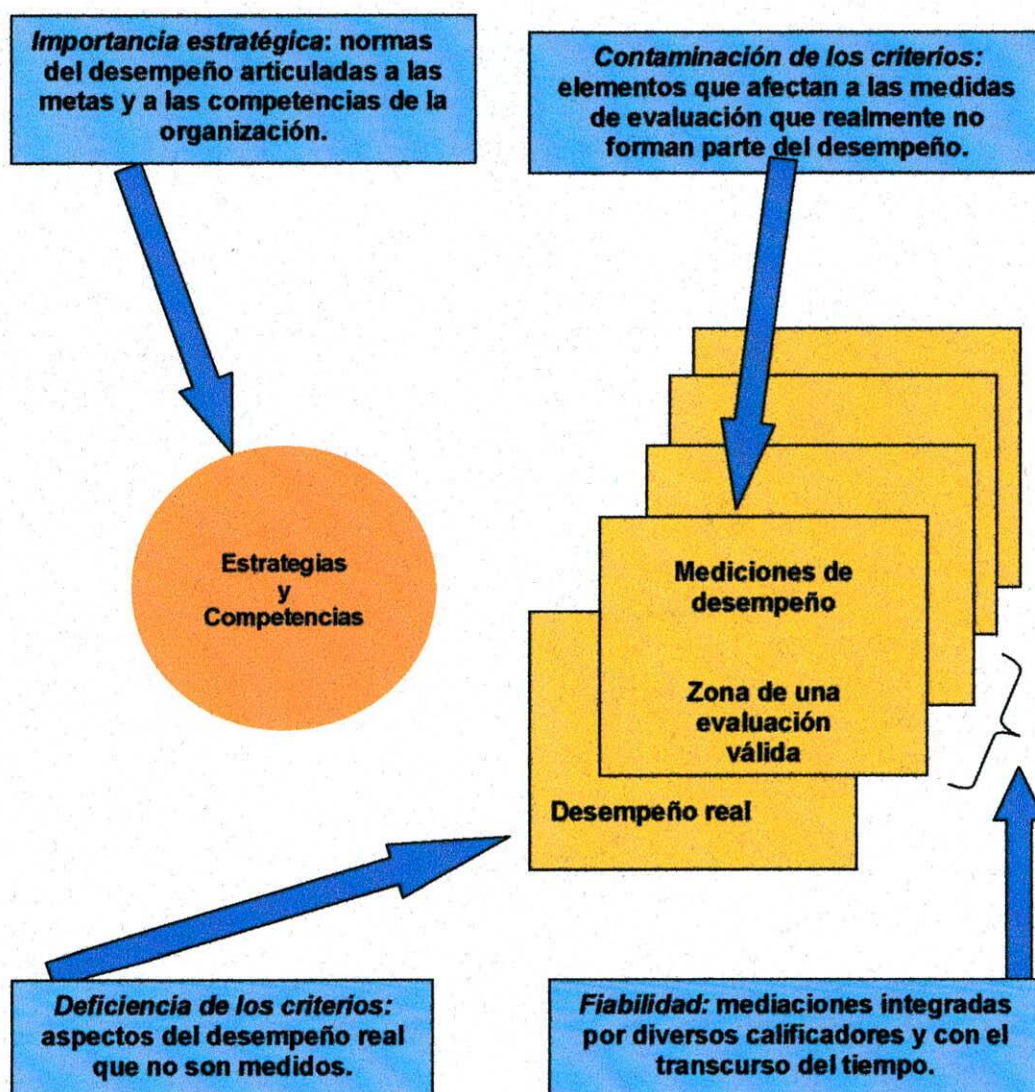
➤ **MODELO B: ESCUELA ESTRUCTURALISTA – BOHLANDER**

Evaluación del desempeño: 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.

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. En la figura 1, se muestra cómo establecer normas de desempeño según Bohlander en el modelo estructuralista.

Figura 1. Cómo establecer normas de desempeño según Bohlander



Fuente: Bohlander y Cols, 2001; p317

Para una mejor comprensión del tema es importante señalar los principales usos y objetivos de la evaluación del desempeño en el modelo estructuralista, según Bohlander

Usos de la evaluación del desempeño:

- ✓ Administración de salarios.
- ✓ Retroalimentación del desempeño.
- ✓ Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.
- ✓ Documentación de las decisiones de personal.
- ✓ Reconocimiento del desempeño del personal.
- ✓ Determinación de la promoción.
- ✓ Identificación del desempeño deficiente.
- ✓ Apoyo para la identificación de las metas.
- ✓ Decisión de retener o despedir.
- ✓ Cumplir los requerimientos legales.
- ✓ Planeación de personal.
- ✓ Reesfuerzo de la estructura de autoridad.
- ✓ Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.
- ✓ Evaluación de los sistemas de personal

Objetivos de la evaluación del desempeño:

- ✓ Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- ✓ Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de su empleado.
- ✓ Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- ✓ Aportar una base para las recomendaciones salariales. (BOHLANDER, 2001)

Es posible que la evaluación del desempeño sea la tarea más frustrante en el campo de la administración de los recursos humanos. Cuando se le pregunta a los profesionales de la administración de recursos humanos acerca de su sistema de evaluación, se escucha con frecuencia la respuesta de “estamos trabajando sobre uno nuevo” o “estamos pensando en la elaboración de un nuevo sistema”. Un estudio que abarcó 92 compañías del estado de Ohio que contaba con sistemas de evaluación del desempeño, reveló que aproximadamente 65% de la misma estaba insatisfecho en alguna forma con su sistema. Otra fuente sugería que más del 80% de las compañías estaban insatisfechas. Un ejecutivo de recursos

humanos expresó el desencanto general con los sistemas de evaluación al describir el proceso como “la búsqueda del Santo Grial”. Un punto de vista todavía más negativo lo presentó un prominente gurú de la administración que llamó al proceso de evaluación del desempeño una de las siete enfermedades mortales de la administración. (MONDY y NOÉ, 1997).

➤ **MODELO C: ESCUELA COMPORTAMENTALISTA – ESTRUCTURALISTA – DE CENZO Y ROBBINS.**

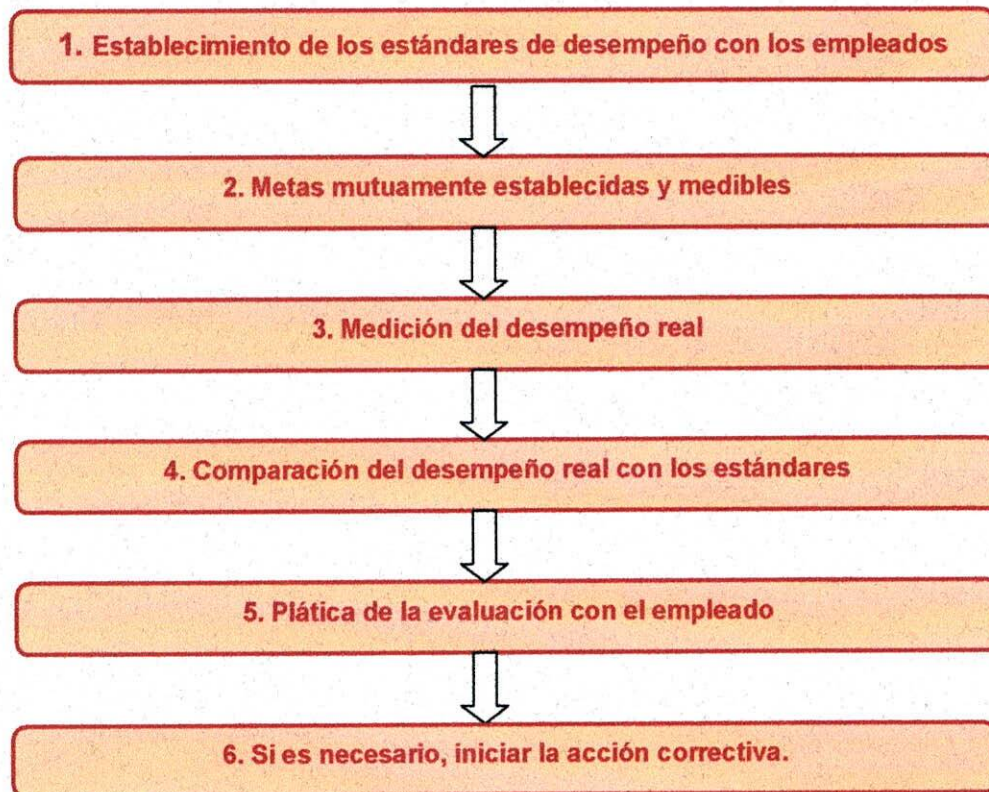
Evaluación del desempeño: para De Cenzo y Robbins, (2001), el desempeño es un componente vital del modelo de motivación. Específicamente, debe considerarse el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, y entre éste y los premios. Los empleados tienen que saber que se espera de ellos; y necesitan conocer 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. La figura 2 muestra el proceso de evaluación según De Cenzo y Robbin 2001.

De igual forma que en las escuelas anteriores se presentan los principales objetivos y usos de la evaluación del desempeño según De Cenzo y Robbin, 2001.

Objetivos y usos: 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.

Un sistema de evaluación del desempeño pecaría por negligente si no toma en cuenta los aspectos legales del desempeño del empleado. La administración de recursos humanos debe hacer un esfuerzo para asegurar que los sistemas de evaluación que se utilicen apoyen las necesidades legales de la organización. Sin embargo, aunque el proceso de evaluación del desempeño se adapte para servir a la organización, también debe reconocerse el papel de otros dos “jugadores” en el mismo: los empleados y sus evaluadores.

Figura 2. El proceso de evaluación del desempeño según De Cenzo y Robbins.



Fuente: De Cenzo y Robbins, 2001; p 293.

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

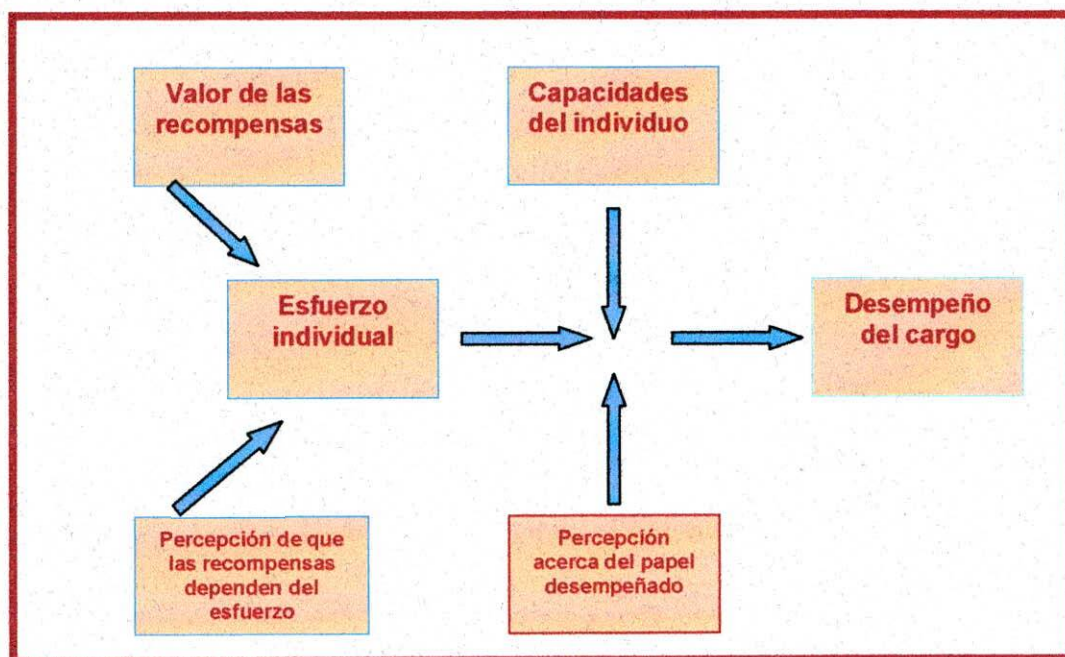
Evaluación del desempeño: Chiavenato, I, (2000), considera que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro; debe basarse no en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol 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 resumen, 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.

La figura 3 muestra los factores que afectan el desempeño del cargo, dentro de la escuela organizacional comportamentalista con Chiavenato como máximo exponente.

Figura 3. Factores que afectan el desempeño del cargo según Chiavenato



Fuente: Chiavenato, I, 2000; p 356

También en la escuela comportamentalista es importante distinguir los usos y los objetivos de la evaluación del desempeño, con el propósito de establecer relaciones y diferencias entre las escuelas presentadas, así:

Usos de la evaluación del desempeño: es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño

puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Objetivos de la evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción en materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Seguidamente se relacionan los objetivos intermedios:

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Capacitación
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivo laboral por desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado
- ✓ Información básica para la investigación de recursos humanos
- ✓ Estímulo a la mayor productividad
- ✓ Retroalimentación.

Con relación al tema de investigación son escasos los estudios realizados; señalamos aquí el estudio realizado por GALLARDO OLCAY, Abel, denominado: “la necesidad de sistemas de medición del desempeño en empresas de salud” adelantado en México y relacionado inicialmente en el planteamiento del problema 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.

Graciela Echeverry, miembro de la Sociedad Argentina para la Calidad en Atención en Salud, desarrolló 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 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 para las organizaciones y las personas una orientación eficaz del proceso de 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.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 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 empresas

promotoras de salud EPS privadas en Bogotá D.C. que atienden el régimen contributivo en el primer semestre de 2004.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar el 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 empresas promotoras de salud 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.

2. MÉTODO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo, cualitativo

2.2 POBLACIÓN

2.2.1 Población blanco: instituciones prestadoras de salud (IPS) con sede en la ciudad de Bogotá, D. C. en el primer semestre de 2004.

2.2.2 Población accesible: 43 IPS adscritas a la lista de EPS suministrada por la Superintendencia Nacional de Salud de Bogotá, D. C que se relacionan en el anexo A.

2.2.3 Población elegible: se consideraron los criterios de selección basados en características de inclusión y exclusión que se relacionan a continuación:

Criterios de selección:

✓ **Inclusión:** instituciones prestadoras de salud de Bogotá D.C. y que presten servicios odontológicos en el primer semestre del 2004.

✓ **Exclusión:** instituciones prestadoras de salud de Bogotá que presten servicios diferentes a los de odontología y que no estén dispuestas a colaborar con el estudio.

2.3 MUESTRA: para su determinación se tuvo en cuenta los siguientes criterios: que todas las EPS estén representadas por lo menos en una IPS de las seleccionadas y que no se repita ninguna IPS en la muestra. Por tal motivo el tamaño de la muestra será 13. $n = 13$

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

La definición y operacionalización de las variables o características a evaluar en el estudio se presentan en la tabla 6.

2.5 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La encuesta a utilizar para la recolección de la información se muestra en el anexo B; en el cual se relacionan las características principales de cuatro modelos de evaluación del desempeño de acuerdo a las respectivas escuelas organizacionales. La encuesta se validó a partir de la realización de una prueba piloto a tres Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y relacionada en el anexo B.

TABLA 6. 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)

2.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Recolección de la información:

- ✓ Solicitud a la Superintendencia Nacional de Salud del listado correspondiente a las EPS de Bogotá D.C.
- ✓ Selección de la EPS de naturaleza privada, régimen contributivo con presencia en Bogotá D.C.
- ✓ Solicitud a las EPS seleccionadas, el listado o base de datos correspondiente a las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS que ofrecían servicios odontológicos en el primer semestre de 2004.
- ✓ Selección de las IPS donde se aplicaría la entrevista previamente estructurada.
- ✓ Realización de la prueba piloto a tres IPS privadas que prestan servicios diferentes a odontología a las EPS identificadas.
- ✓ Elaboración y entrega de cartas dirigidas a cada uno de los jefes de recursos humanos de las IPS seleccionadas o solicitud de cita para entrevista.

✓ Realización de la entrevista estructurada a los jefes de recursos humanos o coordinador del área de odontología de las IPS seleccionadas y que colaboraron con el estudio. La entrevista fue realizada personalmente por los estudiantes o dejadas para su respuesta, previa explicación del diligenciamiento del cuestionario por parte de los estudiantes investigadores durante el primer semestre de 2004.

Análisis de la información:

✓ 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.

3. RESULTADOS

El presente estudio se desarrolló en 13 IPS adscritas a 10 EPS privadas del Distrito Capital de Bogotá, en el primer semestre del 2004, con el fin de identificar el modelo organizacional más utilizados por dichas IPS para el proceso de evaluación del desempeño acorde con las escuelas organizacionales más representativas en la administración del recurso humano, así: Escuela Conductista (Modelo A), Escuela estructuralista (Modelo B), Escuela Estructuralista – Comportamentalista (Modelo C) y Escuela Comportamentalista (Modelo D).

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

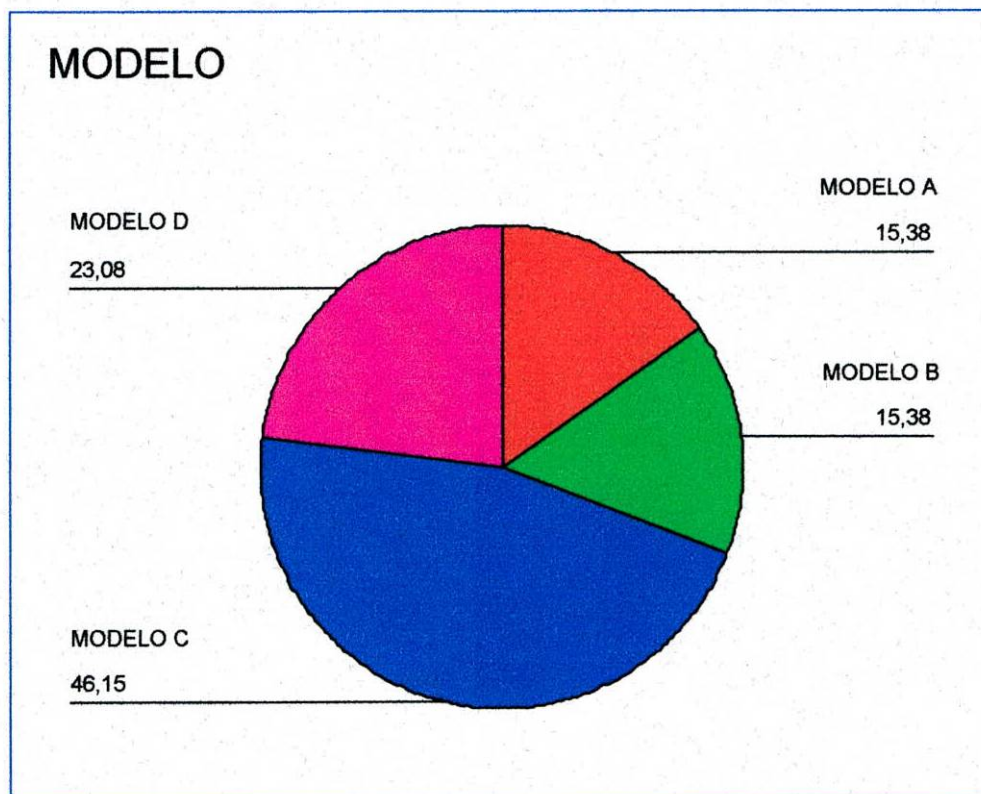
La tabla 7 y la figura 4 muestran los diferentes modelos de las escuelas organizacionales aplicados por las IPS durante el proceso de evaluación del desempeño. En ellos se observó que el modelo de la escuela Estructuralista – comportamentalista (modelo C) alcanzó la mayor frecuencia, 6 (46.2%), seguido 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 7. 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

Fuente: Díaz, J y cols., 2004

Figura 4. Distribución porcentual de los modelos de las escuelas organizacionales según su aplicación por IPS.



Fuente: Díaz, J y cols., 2004

La tabla 8 muestra la relación de las EPS/IPS y los modelos organizacionales mas utilizados en el proceso de evaluación del desempeño. Se encontró que 6 IPS adscritas a las EPS CAFESALUD, SANITAS y COMPENSAR aplican dos modelos organizacionales diferentes, predominando la utilización del modelo de escuela organizacional Estucturalista – Comportamentalista.

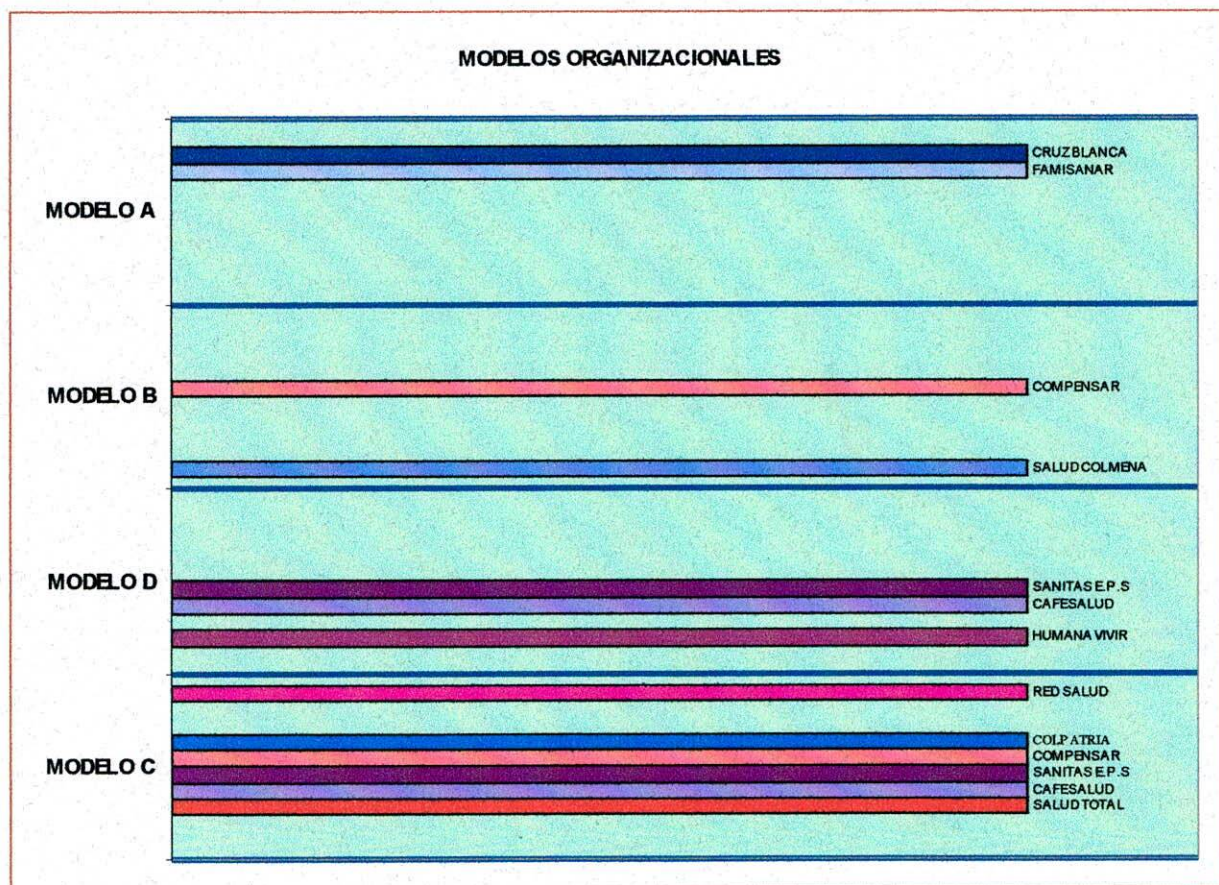
Tabla 8. Relación de las EPS/IPS y los modelos organizacionales utilizados

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

Fuente: Díaz, J y cols., 2004

De igual forma, la figura 5 ilustra el o los modelos más utilizados en cada una de las 10 EPS a las cuales están adscritas las 13 IPS encuestadas; observándose claramente que el modelo C, Estructuralista – Comportamentalista, concentra el mayor número de las IPS.

Figura 5. Modelos organizaciones aplicados en las EPS.



Fuente: Fuente: Diaz, J y cols., 2004

2. CARACTERÍSTICAS MÁS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CONFORMIDAD CON LOS MODELOS ORGANIZACIONALES.

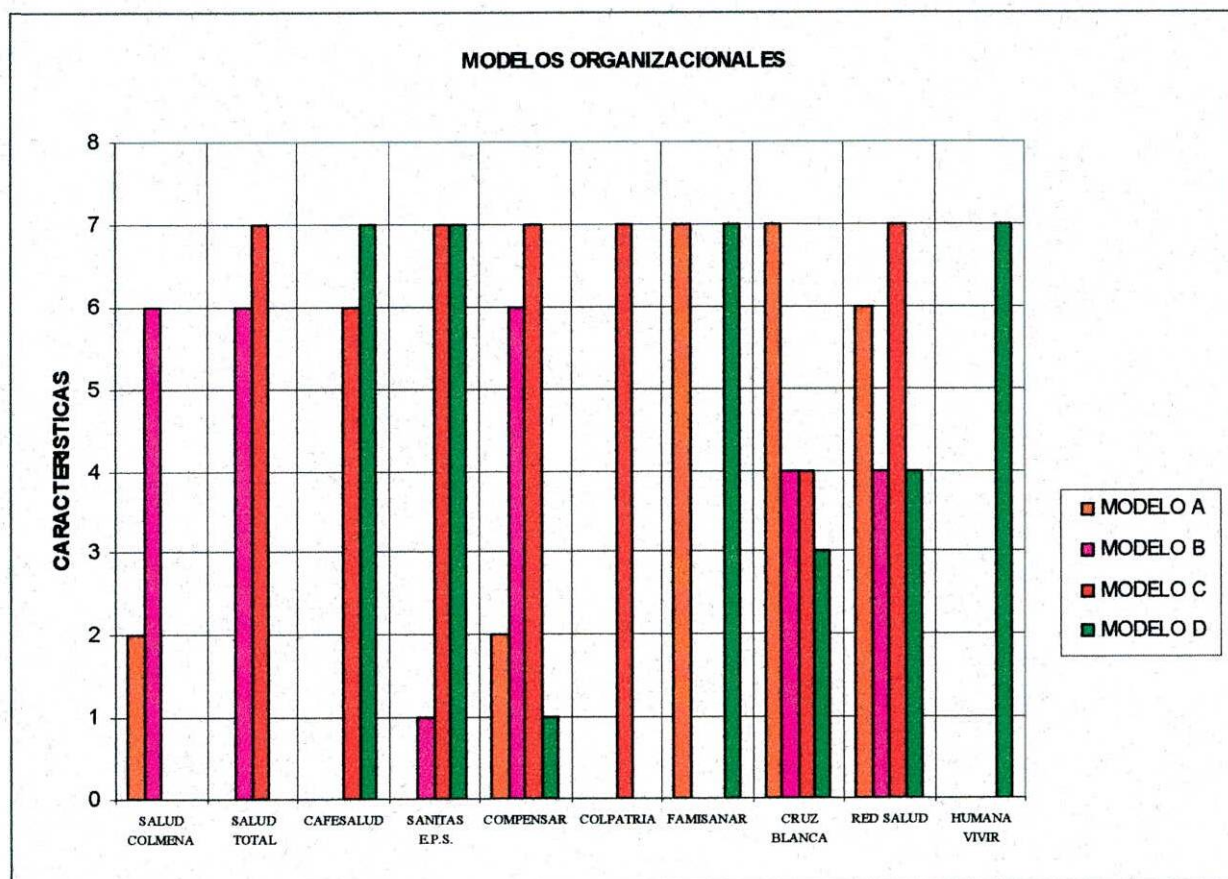
De acuerdo con las características más utilizadas en la evaluación del desempeño (ED) se encontró que, a pesar que el modelo más utilizado (C Estructuralista-Comportamentalista) por las 13 IPS adscritas a 10 EPS privadas de Bogotá, para el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en salud oral, se tienen en cuenta también características de los otros modelos de escuelas organizacionales.

Para el modelo C, Estructuralista se identificaron siete características así:

1. Suministro de información útil para la ARH
2. Decisiones para procesos de compensación a empleados
3. Capacitación y planes de crecimiento a empleados
4. análisis de fortalezas y debilidades de los empleados
5. comparar la ED con las metas de la organización
6. Proporcionar una vía para las decisiones administrativas
7. influir en la conducta de los empleados para el desempeño organizacional

En la figura 6 se muestran las características más utilizadas en las EPS de acuerdo a cada uno de los modelos de las escuelas organizacionales.

Figura 6. Criterios más utilizados en las EPS de acuerdo a cada modelo.



Las características, identificadas para cada modelo fueron:

La IPS Fundación Cardioinfantil, adscrita a la **EPS Salud Colmena**, escogió dos características del modelo A, estructuralista y las seis características del modelo B, así:

Por el modelo A, las siguientes:

1. Es una apreciación sistemática del desempeño en el cargo
2. Es un concepto dinámico y una técnica imprescindible para la dirección

Para el modelo B, todas las características, así:

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

*La IPS Salud Total, adscrita a su misma **EPS Salud Total** selecciono todas las características de los modelos B y D, así:*

Por el modelo B, todas las características, así:

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

Por el modelo C, todas las características, así:

1. Suministro de información útil para la ARH
2. Decisiones para procesos de compensación a empleados
3. Capacitación y planes de crecimiento a empleados
4. análisis de fortalezas y debilidades de los empleados
5. comparar la ED con las metas de la organización
6. Proporcionar una vía para las decisiones administrativas
7. influir en la conducta de los empleados para el desempeño organizacional

*La IPS Café Restrepo, clínica San José y la IPS Navarra, adscritas a la **EPS Cafesalud** escogieron las características del modelo C y D, respectivamente.*

Por el modelo C, todas las características:

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

Por el modelo D, todas las características:

1. Considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño
2. Reconocimiento del desempeño por medio de recompensa

3. Desempeño de empleados en función de las metas
4. Consideración de los aspectos legales
5. Adaptación del sistema de ED a la organización
6. Utilización de la información para la retroalimentación de los cargos.

La IPS Odontosánitas, y clínica odontológica la castellana, adscritas a la **EPS Sanitas** escogieron el modelo C y el modelo D, respectivamente; además de dos características del modelo B, así:

Por el modelo C, todas las características:

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

Por el modelo D, todas las características:

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

Por el modelo B, una característica:

1. Es un medio para alcanzar un mejor desempeño

Para la *IPS Compensar* y *Havesalud*, adscritas a la **EPS Compensar** seleccionaron el modelo B y el modelo C, además dos características el modelo A, dos del modelo y una del modelo D.

Por el modelo B, todas las características, así:

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

Por el modelo C, todas las características:

7. Considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño
8. Reconocimiento del desempeño por medio de recompensa
9. Desempeño de empleados en función de las metas
10. Consideración de los aspectos legales
11. Adaptación del sistema de ED a la organización
12. Utilización de la información para la retroalimentación de los cargos.

Por el modelo A dos características, así:

1. Ayuda a desarrollar una práctica de RH
2. Es un concepto dinámico y es una técnica imprescindible para la dirección

Por el modelo D, una característica, así:

1. Utilización de la información para la retroalimentación de los cargos.

La IPS clínica del Occidente, adscrita a **Colpatria EPS**, selecciono todas las características del modelo C.

Por el modelo C, todas las características:

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

La IPS Colsubsidio, adscrita a **Famisanar**, escogio el modelo A y el modelo D

Por el modelo A, todas las características:

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

Por el modelo D, todas las características:

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

La IPS Clínica San Rafael adscrita a la **EPS Cruz Blanca**, escogió todas las características del modelo A, cuatro del modelo B, cuatro del modelo C y tres del modelo D, así:

Por el modelo A, todas las características:

1. Es una apreciación sistemática del desempeño en el cargo.

2. Es situacional
3. Es un proceso para estimular las cualidades del empleado
4. Se considera la relación costo – beneficio
5. El esfuerzo depende de habilidades y capacidades de cada persona
6. Ayuda a desarrollar una práctica de RH
7. Es un concepto dinámico y es una técnica imprescindible para la dirección

Por el modelo B, cuatro características, así:

1. Es un proceso continuo
2. Es un medio para alcanzar un mejor desempeño
3. La meta es el mejoramiento del desempeño
4. Ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales

Por el modelo C, cuatro características:

1. Desempeño de empleados en función de las metas
2. Consideración de los aspectos legales
3. Adaptación del sistema de ED a la organización
4. Utilización de la información para la retroalimentación de los cargos.

Por el modelo D, tres características:

1. Considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño
2. Desempeño de empleados en función de las metas
3. Utilización de la información para la retroalimentación de los cargos.

*Para la IPS Red Salud, adscrita a la **EPS Red Salud**, escogió las características del modelo C, seis características del modelo A, cuatro del modelo B y cinco del modelo D.*

Por el modelo C, todas las características:

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

Por el modelo A, seis características:

1. Es una apreciación sistemática del desempeño en el cargo.
2. Es un proceso para estimular las cualidades del empleado
3. Se considera la relación costo – beneficio
4. El esfuerzo depende de habilidades y capacidades de cada persona
5. Ayuda a desarrollar una práctica de RH
6. Es un concepto dinámico y es una técnica imprescindible para la dirección

Por el modelo B, cuatro características, así:

1. Revisión y evaluaciones periódicas
2. Es un medio para alcanzar un mejor desempeño

3. La meta es el mejoramiento del desempeño
4. Ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales

Por el modelo D, cinco características:

1. Considera el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño
2. Reconocimiento del desempeño por medio de recompensa
3. Desempeño de empleados en función de las metas
4. Consideración de los aspectos legales
5. Utilización de la información para la retroalimentación de los cargos.

La IPS Previmedica, adscrita a **Humanavivir**, escogió todas las características del modelo D.

Por el modelo D, todas las características:

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

4. 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.

5. CONCLUSIONES

- ❖ 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 aplicación (46.2%), seguido por el modelo de la Escuela Comportamentalista (23.1%) y finalmente los modelos de las escuelas Conductista y Estructuralista (15.4%).
- ❖ A pesar que, el modelo más utilizado por las 13 IPS adscritas a 10 de las 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.

6. RECOMENDACIONES

- ❖ 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.

BIBLIOGRAFÍA

BALLINA RIOS, Francisco. Teoría de la administración: Bogotá. Mc Graw Hill, 2000. 72-79 p.

BOHLANDER, J y Cols. Administración de recursos humanos: México. Thomson*Learning, 2001; p 311-342.

COBACH. Recursos Humanos: México. Cobach, 1997. 120 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Bogotá, 1991; art. 48.

----- Reorganización del Sistema Nacional de Salud, Ley 10 de 1990. Bogotá, 1990; art. 1..

----- Ley 443 de 1998. Bogotá, Sistema de Evaluación del Desempeño para Empleados Públicos de Carrera Administrativa, 1998; art. 30.

----- Sistema de Seguridad Social Integral, Ley 100 de 1993. Bogotá, 1993; art. 153, 181.

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

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

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.

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

GARY, Dessler. Administración de Personal: México. Pearson Educación, 1999. 179 p.

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

MALAGON L, Gustavo, GALAN M. Ricardo. PONTON, Gabriel. Administración Hospitalaria: Buenos Aires. Médica Panamericana, 1997. 158 p.

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.

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

PONTIFICIE UNIVERSIDAD JAVERIANA, CENDEX, MINISTERIO DE LA SALUD. Los recursos humanos de la salud en Colombia: Bogotá, 2001. 416 p.

RODRÍGUEZ, Manuel. Recursos humanos su misión trascendente y ética: Bogotá. Grigalbo, 2000. 147-150 p.

VELS, Augusto. Selección de personal y El Problema Humano en las Empresas: Barcelona. Herder, 1994. 92-99 p.

WAYNE, R. Mondy. y ROBERT M. Noé. Administración de Recurso Humano: México. Pearson Educación, 1997. 324-371 p.

WEATHER, William. Administración de personal y recursos humanos: México. McGraw Hill, 1995. 486 p.

ANEXO A
LISTADOS EPS E IPS
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD
LISTADO AUTORIZACIONES DE FUNCIONAMIENTO
ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD PRIVADAS- REGIMEN CONTRIBUTIVO - BOGOTÁ
AÑO 2003

No.	CODIGOS	NITS	No. Resolución.	Entidad Promotora de Salud	Ciudad	Teléfono
1	EPS001	800.106.339-1 Privada	960 26- Dic-94	SALUD COLMENA E.P.S. S.A Contributivo	Bogotá	3240290
2	EPS002	800.130.907-4 Privada	967 27-Dic-94	SALUD TOTAL S.A. E.P.S. Contributivo	Bogotá	6296660
3	EPS003	800.140.949-6 Privada	973 29-Dic-94	CAFESALUD E.P.S S.A. Contributivo	Bogotá	2188977
4	EPS005	800.251.440-6 Privada	981 30 Dic-94	E. P. S. SANITAS S.A. Contributivo	Bogotá	3822450
5	EPS008	860.066.942-7 Privada	166 16 – Mar-95	COMPENSAR E.P.S Contributivo	Bogotá	4285088
6	EPS010	800.088.702-2 Privada	168 16-Mar-95	SUSALUD EPS Contributivo	Bogotá	4938600
7	EPS013	800.250.119-1 Privada	186 24-Mar-95	EPS. SALUDCOOP Contributivo	Bogotá	6001050
8	EPS014	830.006.404-0 Privada	372 31-May-95	HUMANA VIVIR S.A. E.P.S. Contributivo	Bogotá	5460920
9	EPS015	860.512.237-6 Privada	373 31-May-95	SALUD COLPATRIA E.P.S. Contributivo	Bogotá	6400310
10	EPS017	830.003.664-7 Privada	509 25-Jul-95	EPS FAMISANAR LTDA. CAFAM – COLSUBSIDIO	Bogotá	6500200
11	EPS023	830.009.783-0 Privada	945 18-Dic-95	CRUZ BLANCA E.P.S S.A Contributivo	Bogotá	6446000
12	EPS033	830.074.184-5 Privada	1231 20-Jun-01	SALUDVIDA S.A. EPS Contributivo	Bogotá	3274141
13	EPS035	083.00965131 Privada	01330 08-Agos-02	RED SALUD ATENCIÓN HUMANA EPS S.A. Contributivo	Bogotá	6353459

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud, Bogotá 2004.

**LISTADO DE LAS IPS PRIVADAS ADSCRITAS QUE PRESTAN SERVICIOS
DE ODONTOLOGÍA A LAS EPS DE BOGOTÁ EN EL AÑO 2004
Régimen Contributivo**

EPS	IPS	Teléfono
1. SALUD COLMENA E.P.S. S.A	1. MONSALUD (STA. ISABEL)	3704273
	MONSALUD (QUINTA PAREDES)	5730850
	MONSALUD (CHAPINERO)	2118897
	2. JESUCRISTO OBRERO	3662260
	3. FUNDACIÓN CARDIO – INFANTIL	6672727
2. SALUD TOTAL S.A. E.P.S.	4. JAVE SALUD*	5232520
	5. PREMI SALUD*	4030909
	6. SALUD TOTAL –IPS- CHAPINERO	2322924
	SALUD TOTAL –IPS- FATIMA	2382018
	SALUD TOTAL –IPS- SUBA	6844599
	SALUD TOTAL –IPS- TOBERÍN	6794553
	SALUD TOTAL –IPS- CASTELLANA	2362221
3. CAFESALUD E.P.S S.A. Contributivo	SALUD TOTAL –IPS- FONTIBÓN	2670081
	SALUD TOTAL –IPS- OCCIDENTE	4202206
	7. FONOCAFE: CLÍNICA SAN RAFAEL	5461300
	8. CAFÉ RESTREPO: CLÍNICA SAN JOSÉ	
	9. CAFÉ KENNEDY: CLÍNICA DEL OCCID.	
	10. CLINICA NAVARRA	
	11. PUENTE ARANDA: CLÍNICA NICOLÁS DE FEDERMÁN	
	12. CLÍNICA JUAN CORPAS	
4. E. P. S. SANITAS S.A. Contributivo	13. CLÍNICA FRAY BARTOLOMÉ	
	14. ODONTOSANITAS	3230145
	15. CLINICENTRO- CIUDAD SALITRE	5708041
	16. CLÍNICA DE LAS AMÉRICAS	4175729
	17. CLÍNICA ODONTOLÓGICA LA CASTELLANA	6103083
5. COMPENSAR E.P.S Contributivo Johana	18. I. E.C.O	6147426
	19. CLÍNICA ODONTOLÓGICA COMPENSAR	4441234
6. SUSALUD EPS Contributivo Jennifer		
	JAVE SALUD*	5232520
	PREMISALUD*	4030909
	20. ASISTIR SALUD	2211006
	21. DAR-SALUD	4535071
7. EPS. SALUDCOOP Contributivo	22. PREMISALUD*	5232520
	23. IPS RED DE SALUCOOP	No colaboró
8. HUMANA VIVIR S.A. E.P.S. Contributivo (Johann)	24. RED DE IPS PREVIMEDIC	

EPS	IPS	Teléfono
9. SALUD COLPATRIA E.P.S. Contributivo	25. CLINICA DE OCCIDENTE	4254620
	26. CLÍNICA SAN RAFAEL	2729900
	FUNDACIÓN CARDIOINFANTIL*	6672727
	27. HOSPITAL SAN IGNACIO	2850020
	JAVE SALUD*	2132329
10. EPS FAMISANAR LTDA. CAFAM – COLSUBSIDIO	28. CLINICA INFANTIL COLSUBSIDIO	2544200
	29. CLINICA COLSUBSIDIO CIUDAD ROMA	4548401
	HOSPITAL CLÍNICA SAN RAFAEL*	2781538
	30. CLÍNICA PATERNON	4306767
	31. CLÍNICA SHAO	6243211
	32. HOSPITAL SAN IGNACIO	2879668
	FUNDACIÓN CARDIO INFANTIL*	6672727
11. CRUZ BLANCA E.P.S S.A Contributivo	33. EPSICLÍNICAS – SANTA VIVIANA	
	34. CLÍNICA NAVARRA	
	HOSPITAL SA N RAFAEL*	2729900
	HOSPITAL SAN JOSÉ*	
	CLÍNICA DEL OCCIDENTE*	4254620
12. SALUD VIDA S.A. EPS Contributivo	CLINICA NAVARRA*	
	35. CLINICA DEL OCCIDENTE*	
	FUNDACIÓN CARDIO INFANTIL*	
	HOSPITAL SAN RAFAEL*	
	36 CEANDES	3436000
	37. ARABA MORALES ODONTOLOGOS	2323534
	38. FUNDACIÓN JAVERIANA DE SERVICIOS MEDICOS Y ODONTOLÓGICOS.	
	JAVE SALUD*	
	39. MEGASALUD	4533734
	40. DENTISALUD	6363377
	41. BONSAUD	5730850
	42. SALUD ORAL DE LA PAZ	3400830
13. RED SALUD ATENCIÓN HUMANA EPS S.A. Contributivo	43. RED DE IPS DE HUMANA EPS S.A.	

* IPS que prestan servicios a varias EPS

Fuente: Listado suministrado por las EPS. Bogotá, 2004

**ANEXO B.
ENTREVISTA**



**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO
UTILIZADO EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD EN
BOGOTÁ D.C.**

Formulario No. _____

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

Por favor, al contestar esta encuesta, “no anote su nombre ni su firma”.

Gracias por su vital colaboración.

I. CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO

EPS _____
IPS _____
NOMBRE _____
CARGO _____

II MODELO 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 y es una técnica imprescindible de dirección en la actividad administrativa.

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-.

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.

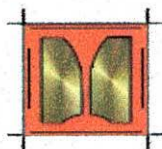
MODELO D

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.
PRUEBA PILOTO**



**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO
UTILIZADO EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE
SALUD ORAL ADSCRITAS A LAS EPS DE BOGOTÁ D.C.**

1. El lenguaje utilizado en este instrumento de recolección es:

(1) Adecuado

(2) Inadecuado.

2. ¿Todas las preguntas de este instrumento de recolección fueron entendidas claramente?

(1) Si (pase a la pregunta 4)

(2) No

3. ¿Enumere y explique las razones por las que no fueron entendidos los ítems, de este instrumento de recolección?

Numero del ítem	Explique
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. Este instrumento le pareció:

(1) Corto

(2) Largo

5. ¿Qué tiempo gastó en el diligenciamiento del formato [] minutos

OBSERVACIONES: _____

