

**Análisis de la evaluación de desempeño y su incidencia en la productividad en los
colaboradores de la empresa clínica Medilaser S.A Tunja.**

Luz Dary León Aguirre

Laura Yuliana Porez Guerra

Paula Tatiana Vega Urrego

Jeidy Nathalia Vaca Monroy

Luz Adriana Molina García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2023

Página de Aceptación

Alba Lucia Álvarez

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

El presente trabajo de grado es dedicado a Dios quien nos permite lograr el cumplimiento de nuestras metas y objetivos en la vida, de igual forma por brindarnos la sabiduría para persistir ante los obstáculos que se nos han presentado en el transcurso de nuestra formación profesional.

A nuestros familiares, que nos han brindado su apoyo constante en este proceso y quienes a través de sus aportes han fomentado nuestra formación como profesionales integrales siendo este trabajo el fruto de nuestro esfuerzo y perseverancia.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios y a la Virgen Santa Marta, por brindarnos la oportunidad de hacer este proyecto de vida real pues a través de la sabiduría hemos logrado las metas y objetivos propuestos. A nuestro Rector, Tutores/a, E – monitores/a, y demás comunidad de nuestra preciada Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, puesto que nos han ofrecido sus conocimientos y sabiduría para llegar a este momento tan especial de ser excelentes profesionales. De igual manera queremos expresar nuestra gratitud a todas las personas que hicieron posible alcanzar esta meta, familiares, compañeros y amigos, gracias por su apoyo y motivación pues han contribuido desde el inicio de nuestra carrera profesional.

Resumen

El siguiente trabajo de investigación se realizó en la Clínica Medilaser S.A.S sede Tunja donde el principal objetivo es el análisis de su sistema de evaluación de desempeño y su incidencia en la productividad en los empleados la cual es identificar las brechas y establecer estrategias que permitan generar un nuevo modelo de evaluación de desempeño para la clínica medilaser S.A.S Tunja determinando la hipótesis de que por la falta de gestión, seguimiento, establecimiento de acciones de desarrollo, y desactualización del mismo existe una brecha inmensa en el rendimiento del personal lo cual repercute en la productividad de la compañía y la satisfacción del cliente interno.

En este estudio participaron los trabajadores directos de esta entidad de salud tipificados en cargos asistenciales y administrativos como base de análisis según el tipo de empleado, fueron elegidos de esta manera debido a que al ser una organización de este entorno tiene colaboradores que se especializan en las unidades de atención asistencial y los colaboradores de apoyo que se enfocan a desarrollar tareas operativas, logísticas, y misionales desde la gestión administrativa, a través de un enfoque metodológico cuantitativo y cualitativo se realizó el análisis de bases de datos extraídas del aplicativo Tu.med, así como la definición de una encuesta con el objetivo de analizar y demostrar la existencia de estas brechas a través de los resultados en las respuestas del instrumento, y la sintaxis de la información que se ha descargado directamente de este software el cual es usado para la selección y formación de los empleados en esta compañía.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, enfoque metodológico, aplicativo, brechas.

Abstract

The following research work was carried out at Clínica Medilaser S.A. S headquarters Tunja where the main objective is the analysis of its performance evaluation system and its impact on productivity in employees which is to identify gaps and establish strategies to generate a new MODEL OF PERFORMANCE EVALUATION for CLINICA MEDILASER SAS Tunja determining the hypothesis that the lack of management, monitoring, establishment of development actions, and outdated the same there is a huge gap in the performance of staff which affects the productivity of the company and internal customer satisfaction.

In this study participated the direct workers of this health entity typified in assistance and administrative positions as a basis of analysis according to the type of employee, they were chosen in this way because being an organization of this environment has collaborators who specialize in the units of assistance attention and support collaborators who focus on developing operational, logistic, and missionary tasks from the administrative management, through a quantitative and qualitative methodological approach, the analysis of databases extracted from the Tu. med application, as well as the definition of a survey with the objective of analyzing and demonstrating the existence of these gaps through the results in the answers of the instrument, and the syntax of the information that has been downloaded directly from this software which is used for the selection and training of employees in this company.

Keywords: Performance evaluation, methodological approach, application, gaps.

Tabla de contenido

Introducción	10
Justificación	11
Problema	13
Descripción del Problema	13
Planteamiento del Problema.....	13
Sistematización del Problema	15
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Antecedentes	17
Marco de referencia	20
Marco Teórico.....	20
Marco Legal	25
Metodología	32
Método:	32
Diseño concurrente:	33
Tipo de Estudio	34
Muestreo probabilístico.....	34

Recolección de datos:.....	37
Resultados:	37
Conclusiones	40
Recomendaciones.....	42
Referencias Bibliográficas	45
Anexos	50
Apéndice A	54
<i>Modelo de evaluación de desempeño</i>	54

Lista de tablas

Tabla 1. Empleados clínica Medilaser año 2022	35
Tabla 2. Calculo tamaño de la muestra finita.....	36
Tabla 3. Parámetro estadístico según el nivel de confianza.....	36

Introducción

Todas las organizaciones requieren contar con el personal idóneo que fomente el cumplimiento de los objetivos de la empresa y a su vez le permita a cada una de esas personas crecer y formarse como profesionales integrales. Este trabajo de grado tiene como fin determinar acciones de mejora para las brechas encontradas en el proceso de evaluación de desempeño de Clínica Medilaser SAS fomentando un proceso de evaluación objetivo y que permita obtener resultados satisfactorios en cuanto a la proporción de trabajadores con un desempeño satisfactorio o excelente.

A través de este proceso se buscará hallar las inequidades existentes en el proceso de evaluación contribuyendo a la maximización de las virtudes de los trabajadores y disminuyendo las falencias, incidentes, eventos adversos e incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo, asegurando que exista una mejora en el cumplimiento de las funciones, que exista una mayor motivación, un aumento en los resultados de encuesta de clima laboral, y un proceso objetivo.

De dichos procesos objetivos se deben gestionar procesos de capacitación y mejora integral a través de la adquisición de competencias laborales que permitan evaluar al personal y medir el desempeño una vez se haya cumplido el proceso de formación y educación continua, con el fin de tomar como parte del proceso las competencias generales y las competencias específicas. Dado lo anterior el proceso de evaluación de desempeño constituye un pilar fundamental para la organización debido a que a través de este se logra contar con la capacidad de análisis individual y general constituyendo un criterio para medir la capacidad de respuesta a los objetivos de cada uno de los cargos a través de sus capacidades y habilidades.

Justificación

La presente investigación se realiza con el fin de analizar la incidencia en la prestación de los servicios, por parte de los colaboradores de la Clínica Medilaser S.A.S Tunja, con el propósito de conocer las posibles fallas del modelo de Evaluación de Desempeño que se implementó al personal que labora en esta clínica, relacionando el objetivo del modelo, los responsables de su aplicación y del seguimiento que se le brinda al evaluado.

La aplicación en forma general, de la evaluación de desempeño servirá como reconocimiento a los trabajadores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para capacitaciones, promociones, planes de carrera y sobre todo como parte fundamental de su desarrollo. (Medilaser S.A.S Modelo de evaluación de desempeño 2020. p.2)., por esta razón se considera al recurso humano como uno de los factores indispensables en el desarrollo de una organización, por lo tanto, se hace necesario que su rendimiento sea efectivo y eficaz; la clínica Medilaser S.A.S Tunja, cuenta con un modelo de evaluación de desempeño que se aplica de forma sistemática por medio del software meta 4, este permite cuantificar los resultados, de dicha evaluación, para identificar las posibles problemáticas que se generan durante su desempeño laboral, cabe mencionar que anteriormente esta evaluación se realizaba de forma manual, por medio de los formatos diseñados específicamente para cada área de la clínica, este proceso ya no se realiza, debido a que genero una brecha entre los resultados obtenidos y los objetivos de dicho manual, porque no se tuvieron en cuenta las fases de autoevaluación, heteroevaluación y Coevaluación, generando una desviación en los indicadores de evaluación de desempeño; no obstante dentro del aplicativo

meta 4, no se realizan estas fases, así mismo, no se realiza un seguimiento de las falencias presentadas por cada uno de los evaluados.

Dentro de la evaluación de desempeño que se realiza en la clínica Medilaser S.A.S Tunja, se encuentra la etapa de generación de acciones correctivas o preventivas, si este resultado es menor a 80 puntos, se establecen planes de mejoramiento; estos planes se realizan mediante un formato de seguimiento al desempeño, dentro del cual se establecen acciones de mejora del trabajador, con ayuda de las sugerencias del jefe inmediato.

En concordancia con lo expuesto, se propone realizar una actualización del modelo de evaluación, de forma que permita realizar planes de mejoramiento, para cumplir con los objetivos del modelo de evaluación, permitiendo detectar los errores de forma temprana, por ende, realizar los cambios y las correcciones en las prácticas laborales, permitiendo una mejora en el desempeño de los empleados, redundando en el crecimiento de la clínica.

Problema

En el presente trabajo de investigación se afrontan las falencias que presenta el modelo de evaluación de desempeño, de la clínica Medilaser S.A.S Tunja, donde los periodos de aplicación al personal tanto a antiguos como a practicantes, sea de poca frecuencia esto representando una sola vez antes de terminar su periodo laboral

Descripción del Problema

¿Cómo el modelo de evaluación de desempeño actual incide en el desarrollo y seguimiento a los trabajadores de la clínica Medilaser S.A.S Tunja?, respecto a la frecuencia de la aplicación al personal nuevo y antiguo que labora en la clínica.

Planteamiento del Problema

Toda entidad utiliza diferentes herramientas para realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores, de manera, que permita calificarlos y evaluarlos, además conocer el grado de trabajo que desempeñan dentro de la misma, por otra parte, las competencias con las que se debe contar para la ejecución óptima de las funciones dentro del cargo. Según los autores García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010), citan a (Alpaner 1985) quienes proponen cinco categorías que indican la disponibilidad del personal en el cumplimiento de los objetivos. Un buen sistema de evaluación de desempeño, permite conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, con el fin de potencializarlas o tomar correctivas que permitan mejorar el rendimiento dentro de la empresa.

Sin embargo, desde hace dos años atrás el proceso de evaluación del personal, se realizaba de forma manual, en la actualidad la entidad cuenta con un software especializado que

permite evaluar, a los empleados, y los resultados, como deficiente, aceptable, satisfactorio o excelente, dentro de una escala, desde cero, hasta cien puntos; cuando el empleado obtiene resultados inferiores a 80, se anexan las acciones de mejora y los compromisos, dentro de un proceso de acompañamiento, capacitación, autoaprendizaje, entre otros factores que podrían permitirle mejorar y obtener un resultado satisfactorio en su proceso de evaluación.

Es preciso mencionar que el seguimiento que debe realizarse a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos, Coordinadores y Directivos de la institución; se evidencian dentro de esta problemática presentada los siguientes cuestionamientos:

¿Cuál es la participación de los jefes inmediatos desde el desarrollo de sus funciones para cumplir con actividades de supervisión del personal a cargo?

¿Cuántos trabajadores han tenido un desempeño no satisfactorio de manera recurrente según la periodicidad del vencimiento de su contrato?

¿Cuántos trabajadores han tenido no renovación en su contrato debido a posible incumplimiento de funciones derivado de una evaluación de desempeño?

¿Cuál es el proceso de seguimiento que se debe realizar a los trabajadores que tienen programado el proceso de evaluación de desempeño?

¿Cuál es el nivel de eficacia de la implementación del modelo de evaluación de desempeño?

Sistematización del Problema

La salud en Colombia es de ámbito primordial lo que hace que las entidades prestadoras de salud I.P.S. tengan un destacado desempeño en las labores prestadas a la población tanto en la ciudad como en el departamento, así que dentro de la clínica Medilaser sede Tunja lo que se busca prestar un servicio con calidad y de forma eficiente para el bienestar de todos los pacientes de mediana y alta complejidad, así mismo el personal humano idóneo con la capacidad de atención en cada una de las áreas.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el modelo de evaluación de desempeño actual y su incidencia en el desarrollo y seguimiento a los trabajadores de Clínica Medilaser SAS.

Objetivos específicos

Conocer el modelo de evaluación de desempeño utilizado por la clínica.

Realizar un diagnóstico del modelo actual y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores.

Antecedentes

El primer aporte importante a este proceso lo realizó Taylor (1911), quien da inicios al proceso administrativo, en su escrito *Los principios de administración científica*, y al análisis de personal a través de su estudio de tiempos y movimientos; luego se realiza algunas estructuraciones y transformaciones los procesos organizacionales representados en el desarrollo de la era industrial clásica, la era neoclásica, y la era de información (Chiavenato).

Una investigación realizada por el Ing. Julio Zurita hace referencia al desempeño como una “estructura funcional”, adicionalmente refiere que la adquisición de conocimientos por parte del personal, debe tomarse como una oportunidad, determinando los mismos como una inversión.

Según Chiavenato (2000), el desempeño es un comportamiento que se orienta al cumplimiento de objetivos individuales de tal forma que se logre el cumplimiento de objetivos mayores, es decir, que cada aporte de cada individuo en una organización permitirá lograr fines específicos. Otros autores como Bittel (2000), determinan que el proceso de desempeño se relaciona con las necesidades y expectativas del trabajador quien desde su perspectiva personal y propia desarrolla habilidades y aptitudes que le permiten cumplir este proceso de mejora.

Algunas investigaciones más representativas como la de la UNESCO, permiten resaltar la importancia de algunos aspectos como la formación de profesionales desde el proceso educativo, es decir, contar con profesionales experimentados que formen desde la docencia a futuros

profesionales en diferentes ámbitos garantizando que la calidad en este proceso permita un proceso de desempeño óptimo.

Respecto a este tema también Pedraza (2010), refiere que el proceso de desempeño es un pilar fundamental en el éxito de cualquier empresa, debido a que, desde las altas Directivas de una Organización se busca que el personal desarrolle sus habilidades y competencias para cumplir a cabalidad con sus funciones; según Herrera el paradigma crítico propositivo (pág 21) respecto a la comprensión de la realidad de una empresa se debe cuestionar el que hacer desde un enfoque analítico y determinado a plantear alternativas.

Según Munch (2010) todas las organizaciones deben cumplir ciertos fines u objetivos en un periodo de tiempo determinado, para lo cual es necesario establecer los mismos de manera específica y con metas alcanzables, que se conviertan en el fin principal de las organizaciones, se sabe entonces que tanto el concepto de empresa, como el concepto de mejora o desempeño, se encuentran directamente relacionados debido a que, si bien existe una planeación estratégica determinada en cualquier organización la cual busca el cumplimiento de los objetivos, es necesario contar con el recurso humano capacitado y el cual debe contar con ciertas habilidades y aptitudes para cumplir con la planeación estratégica.

De este modo para iniciar dicho proceso es necesario contar con un proceso de enseñanza que permita direccionar a una empresa a corto, mediano, y largo plazo, de tal forma que se logre analizar el desarrollo de cada una de las personas que hacen parte de la organización. Este proceso de enseñanza y posterior análisis de la aplicación de conocimientos, aptitudes y habilidades debe constituir un hecho de crecimiento para que las Organizaciones sean

exitosas deben contar con sistemas de evaluación y Gerencia de Talento Humano totalmente definidos, un ejemplo de ello es la empresa ALPINA S.A (Revista Dinero, 2014).

Morán-Barrios, J. (2016).

“Evaluar no consiste en aplicar métodos individuales para medir el desempeño, lo que importa es diseñar un proyecto educativo integral basado en competencias, siendo la evaluación el motor del aprendizaje, la garantía de seguridad del paciente y, en definitiva, un acto moral, la cual, requiere obtener información cualitativa del desempeño, lo que implica un juicio profesional y un consenso de expertos; el desempeño se evalúa en situación real y no simulada. Los métodos se basan en la observación, la autoevaluación, la supervisión y la actividad asistencial, deben promover la evaluación formativa y ser de fácil aplicación. Describimos sus características, ventajas, desventajas y errores de uso. No hay buenos o malos métodos, ya que cualquiera de ellos, usado con rigor, puede ser de utilidad.”

Por lo anterior, se denota que bajo la identificación y/o análisis del estado de la evaluación de desempeño de los funcionarios de la clínica, no se hacen las respectivas retroalimentaciones es por ellos que la base fundamental es capacitar o reentrenar al personal con potencial frente a las inconsistencias de desempeño, en esta medida mencionamos a Carmona (2004) define la capacitación como

“la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo” así bien, la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades y destrezas y conocimientos en un momento determinado. “

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010).

Marco de referencia

Marco Teórico

Dentro de esta investigación se hace énfasis en el tema de la evaluación de desempeño que se realiza dentro de las organizaciones y al respecto Chiavenato, I. (2007) nos relata la historia de la evaluación del desempeño, diciendo que estas no son nuevas que desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio, mencionando que los sistemas de evaluación formales ya estaban desde la edad media, que estos no son tampoco tan recientes. También nos dice el autor que el interés de la evaluación no está en el desempeño de forma general si no que, de forma específica en el desempeño en un puesto, en el comportamiento de la persona que ocupa el puesto, por lo tanto, el autor refiere que la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (p.244)

Dentro de la teoría de la evaluación del desempeño adoptamos conceptos de diferentes autores como los siguientes:

Para Masiá Llanes (2018) refiere a las nociones generales sobre la evaluación del desempeño citando a Alles (2000). Definiendo este es un proceso que permite a las organizaciones para gerenciar, dirigir, y supervisar a los trabajadores logrando estructurar una herramienta que permite la gestión del Talento humano, así mismo, también recoge información sobre la actuación de éstos, la compara con los factores establecidos previamente y determina cual ha sido la contribución del empleado en los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato, (2000). Este proceso conlleva al análisis de las acciones que un colaborador desarrolla en la empresa y que aportan al cumplimiento de los logros del cargo,

siendo un proceso que existe desde hace muchos años y que surgió cuando una persona le dio empleo a otra

Según Werther (1992). Este es un proceso que permite medir el rendimiento en diferentes perspectivas de cada colaborador y es necesario en todas las organizaciones para garantizar su crecimiento y su éxito

Según Márquez & Díaz (2005) citando a Villegas, (1988). Este proceso permite analizar el cumplimiento de los resultados permitiendo medir los avances de todos los colaboradores de la organización incluso de los niveles jerárquicos más altos

Muñoz Echeverry, CA, (2004), de la evaluación unilateral al análisis de 360° dice que la evaluación de personal o análisis de desempeño ha sido un instrumento unilateral y parcial: elaborado y diseñado por la empresa y aplicado por los jefes. Esta modalidad, obviamente, se presta a la subjetividad y a la parcialidad que pueda tener un jefe, y también puede terminar favoreciendo actitudes que no representen buen desempeño, pero que sí sean muy del gusto del jefe. En otras palabras, sólo ha sido evaluada una parte del sistema del desempeño, prestándose ello a la injusticia y sobre todo a la inutilidad.

El concepto de evaluación de personal ha evolucionado todavía más: hoy en día se habla del análisis de desempeño de 360°, y aunque todavía no es una práctica muy generalizada y desarrollada en nuestro medio, de hecho, ya se viene utilizando, con diversas variaciones, en algunas empresas en Colombia, tanto nacionales como multinacionales. El análisis de desempeño o evaluación de 360° es un sistema o modelo que trata de corregir las fallas señaladas en el párrafo anterior: confirma la idea de que la única evaluación no puede ser la que hace el jefe al subalterno o al colaborador o como se le quiera llamar. Afirma que hay otras partes del sistema que también tienen elementos de juicio importantes para ayudar a determinar

las fortalezas y las debilidades del desempeño de un empleado: ¿qué tal el cliente?, ¿qué decir del colega, hoy que se quiere fomentar el trabajo en equipo? ¿Y por qué no escuchar cómo se sienten quienes es dirigido por la persona que se evalúa, en el caso de quien tiene colaboradores a su cargo?

Capuano (2004) en su investigación Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, dice que el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. En la cual también aduce que durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa, y que al hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta (p.139)

Rivero-Remírez, (2019) menciona que la evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, por lo tanto, sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, con relación a las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto. En este caso contra con un análisis descriptivo y/o procedimiento metodológico es trascendental, dado que permite indagar sobre el funcionamiento del entorno laboral.

En investigaciones que se han realizado de forma nacional encontramos la siguiente:

En primer lugar esta una investigación realizada por los autores Matabajoy-Montilla JM. Matabachoy-Tulcán SM, Obando-Guerrero LM.(2017) que aborda los Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto- Colombia dentro de esta investigación tuvieron en cuenta el identificar los procesos de desarrollo de talento humano en el sector salud puesto que éstos contribuyen en el desarrollo humano y organizacional y su objetivo se trazó en que se caracterizó los procesos de desarrollo de talento humano capacitación, calidad de vida laboral, salud laboral, clima organizacional y evaluación de desempeño en una clínica de especialidades de la ciudad de Pasto- Colombia, en donde para el desarrollo de esta aplicaron el método cuantitativo descriptivo a lo cual obtuvieron como resultado lo siguiente:

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la categoría de capacitación

(en las subcategorías detección de las necesidades, plan y programas, evaluación de la capacitación, seguimiento), calidad de vida laboral (en las subcategorías significado del trabajo, compromiso laboral) y evaluación de desempeño (en las subcategorías métodos y resultados), y como conclusión tuvieron que se reconoce la necesidad de continuar fortaleciendo los procesos de capacitación, calidad de vida laboral y evaluación de desempeño. (p.26).

Si bien, el campo de estudios relacionado con la medición y evaluación del desempeño y la eficiencia de las organizaciones ha evolucionado significativa, especialmente en las dos últimas décadas del siglo XX. Sin embargo, pocas conclusiones y definiciones han sido logradas hasta mediados de la década de 1990 (NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995), además de observarse comúnmente la instalación de una “industria” de indicadores de desempeño (MEYER

y GUPTA, 1994) o como bien se menciona en el caso de investigación en la clínica especializada en Pasto- Colombia.

Con relación a la conceptualización, se ve ante esta necesidad emergente, uno de los sectores que merece especial atención es el de las organizaciones de salud. En contraparte a la bibliometría realizada por Neely (2005) que señala un gran interés por este sector, lo que se demuestra por la importante cantidad de estudios sobre el tema que involucran organizaciones de salud, tales estudios enfocados en la gestión hospitalaria, creación de indicadores de desempeño.

Este artículo enmarca la transversalidad de los conceptos organizacionales, el ser fundamental sobre los esfuerzos realizados académicamente en el área de evaluación del desempeño, además, la incidencia con la realidad del sector hospitalario (MANNION y GODDARD, 2002). Con base a estudio sobre la administración brasileña sobre los hospitales filantrópicos es decir que se fundamentan como prestación gratuita es decir sin ánimo de lucro.

En este sentido, es importante establecer modelos de evaluación del desempeño y la eficiencia en las diferentes áreas especializadas, además, la gestión al público y posterior cumpla con las exigencias administrativas de las organizaciones de la salud.

Marco Legal

Sistema Único de Evaluación SUE: Gestión del Conocimiento (2015): El presente sistema tiene como propósito el estimular un mejor desempeño del Sistema de Salud, donde la calidad de la atención es un componente nuclear de la evaluación, en cumplimiento de las bases normativas vigentes en el país. Por tanto, es el responsable de gestionar datos, indicadores y análisis de los actores del Sistema, principalmente IPS, EAPB y DTS, que servirán para evaluar los resultados en salud de la población, el acceso y calidad de la atención y el desempeño mismo del Sistema de Salud colombiano.

Ley 1438 de 2011: Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.

Formación de talento humano en salud: modifícase el artículo 13 de la Ley 1164 de 2007, el cual quedará así: "Artículo 13. De la pertinencia y calidad en la formación de Talento Humano en Salud. Las instituciones y programas de formación del Talento Humano en Salud buscarán el desarrollo de perfiles y competencias que respondan a las características y necesidades en salud de la población colombiana, a los estándares aceptados internacionalmente y a los requerimientos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, fundados en la ética, calidad, pertinencia y responsabilidad social. Protección Social desarrollará los mecanismos para definir y actualizar las competencias de cada profesión atendiendo las recomendaciones del Consejo Nacional de Talento Humano en Salud.

Ley 1164 de 2007: [con fuerza de ley] Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento

Humano en Salud.

Artículo 1°. Del objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos. Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.

Artículo 2°. De los principios generales. El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales:

Equidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades e independiente de su capacidad de pago.

Solidaridad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar fundamentados en una vocación de servicio que promueva la mutua ayuda entre las personas, las instituciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio de que el más fuerte debe apoyar al más débil.

Calidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe caracterizarse por el logro de los mayores beneficios posibles en la formación y la atención, dentro de la disponibilidad de recursos del sistema educativo y de servicios y con los menores riesgos para los usuarios de servicios de salud. Se reconocen en la calidad dos componentes interrelacionados: el ejercicio idóneo de competencias propias de cada profesión u ocupación en salud y la satisfacción y mejoramiento de la salud de los usuarios de los servicios.

Ética: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe estar enmarcado en el contexto cuidadoso de la vida y la dignidad del ser humano.

Integralidad: La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, conservar y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones de rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades.

Concertación: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben establecer espacios y mecanismos para propiciar acercamientos conceptuales y operativos que permitan definir líneas compartidas de acción, por parte de los diferentes actores que intervienen en la prestación de los servicios de salud.

Unidad: Debe ser una característica del accionar de los diferentes actores institucionales que intervienen en la formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, que garantiza la concreción de la articulación y la armonización de las políticas, estrategias, instrumentos legislativos, normas, procesos y procedimientos que rigen en sus respectivos campos de actuación para lograr un desarrollo equilibrado y acorde con las necesidades del país.

Efectividad: La formación y el desempeño del personal de salud, deben garantizar en sus acciones el logro de resultados eficaces en la atención de salud individual y colectiva, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la selección del mejor curso de acción alternativa en términos de costos.

Decreto 1083 de 2015 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública

ARTÍCULO 2.2.4.2 Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (Decreto 2539 de 2005, art. 2)

ARTÍCULO 2.2.4.3 Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos: 1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos. 2. Las competencias funcionales del empleo. 3. Las competencias comportamentales.

Ley 909 de 2004 [con fuerza de ley] Por la cual se expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004 D.O 45.680

ARTÍCULO 38. *Evaluación del desempeño*. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la

evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación, los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

a) Adquirir los derechos de carrera; b) Ascender en la carrera; c) Conceder becas o comisiones de estudio; d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo; e) Planificar la capacitación y la formación; f) Determinar la permanencia en el servicio.

Comisión Nacional del Servicio Civil: [CNSC] Acuerdo 6176 de 2018 10 de octubre de 2018 :Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

Las entidades de conformidad con lo dispuesto en el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, deben desarrollar sus sistemas propios de evaluación del desempeño laboral para la aprobación de la Comisión Nacional del Servicio Civil; en defecto de este, de manera excepcional adoptarán el sistema tipo previsto en el presente acuerdo.

Partiendo de esta consideración, cabe destacar que el literal d) del artículo 11 de la norma en cita, prevé como una función a cargo de la Comisión Nacional del Servicio Civil establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa.

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se aplicará a los empleados públicos de carrera y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades públicas que se rigen por la Ley 909 de 2004 y aquellas que cuenten con Sistemas de Carrera Específicos y Especiales de origen legal, mientras desarrollan sus propios sistemas de evaluación.

Decreto ley 760 de 2005 Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones. Diario Oficial 45855 de marzo 19 de 2005.

Artículo 33. Los responsables de evaluar a los empleados de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos en el reglamento.

Artículo 34. La calificación definitiva anual o la extraordinaria se notificará personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzca.

Artículo 35. Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de este, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan.

Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 1°. *Campo de aplicación.* El presente decreto determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los decretos- ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 2°. *Definición de competencias.* Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Decreto 1227 de 2005: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decretoley 1567 de 1998.

Artículo 50. La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

Artículo 51. Las evaluaciones del desempeño laboral deben ser:

51.1. Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad, para lo cual deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas; y

51.2. Referidas a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

Metodología

Para la aplicación de la metodología se basara en el objetivo general de la investigación que es analizar el modelo de evaluación de desempeño actual y su incidencia en el desarrollo y seguimiento a los trabajadores de Clínica Medilaser SAS.

Método:

A tenor de lo expuesto se considera que el método mixto se enfoca en los métodos cualitativo y cuantitativo y que según los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Y determinando la complejidad de la problemática, la pregunta de investigación y del objetivo general se considera que este método aporta los hechos y datos o resultados requeridos para hallar el plan de acción y el enfoque requerido para solucionar la brecha existente de la siguiente forma:

Perspectiva cuantitativa: Se abordará dentro de la investigación el análisis y comparación de los datos y resultados obtenidos en el año 2022 determinando el promedio de colaboradores

que obtuvieron un resultado satisfactorio en la evaluación de desempeño, la proporción de colaboradores a quienes se asignó una acción de desarrollo en el periodo evaluativo pertinente, el promedio de trabajadores con contrato inferior a 1 año que obtuvieron un resultado deficiente en los periodos evaluativos aplicables al año 2022, la proporción de colaboradores que manifestaron estar satisfechos con la evaluación de desempeño realizada, el índice de cumplimiento de los criterios de actualización del listado de documentos que hacen parte de la gestión y fortalecimiento del talento humano según el mapa de procesos, encuestas realizadas a los trabajadores frente a la percepción de objetividad del proceso evaluativo, resultados de encuesta de clima laboral, análisis de acciones disciplinarias generadas en relación con incumplimiento de criterios de la evaluación de desempeño.

Perspectiva cualitativa: definición de conceptos, listas de cotejo, cuestionarios, técnicas de observación, análisis de contenidos, entre otras herramientas que pueden abordarse dentro del diseño metodológico abordado.

Dentro del método Mixto, que siendo esta una investigación multimedios se incorpora de varios diseños de la cual se desarrollara dentro del trabajo de investigación el siguiente:

Diseño concurrente:

Se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan al mismo tiempo). El Diseño de triangulación concurrente, este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración, de manera simultánea (concurrente) se recolectan y

analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo, durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos Hernández, Fernández y Baptista (2014:p.559), es el método óptimo teniendo en cuenta que permite que la producción y análisis de datos se realice de forma sincrónica, lo cual, si bien tendrá una barrera para el mejoramiento, por cuanto se debe hallar las contradicciones entre ambas perspectivas, le dará a la investigación la oportunidad de surgir a nuevos hallazgos como resultado final del proceso.

Tipo de Estudio

Muestreo probabilístico

Es aquel donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra, donde se aplicó el aleatorio sistemático.

Población:

Según Barrantes Echavarría (2002) en la población se debe establecer la unidad de análisis en este caso se definirá las personas (personas, organizaciones instituciones) del cual se desea conocer su opinión (p.187), y según los objetivos es el analizar el modelo actual de evaluación de desempeño y su incidencia en los empleados, y el seguimiento de su desempeño en el periodo laborado, por ello la población dentro de la clínica es de 507 empleados dentro de la nómina hasta el mes de diciembre del año 2022, de los cuales se tomó un grupo por cada área para una totalidad de 104 empelados siendo esta la población que se toma para sacar la muestra (véase tabla 1):

Tabla 1. Empleados clínica Medilaser año 2022

Tipo de empleado	Numero de empleados	Población /muestra seleccionada.
Administrativo	124	24
Asistencial	383	83
Total		104

Fuente: software índigo vie, Nomina clínica Medilaser S.A.S Tunja (2022)

Muestra: para la muestra de nuestra investigación se utilizó la siguiente población: 104 empleados, donde se considera la siguiente fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error del 3%.

$$n = \frac{(104 * (1,645^2) * 50 * 50)}{3^2 * (104 - 1) + 104^2 * 50 * 50}$$

$$n = 91,47$$

Donde N es el número de la población

Z es el parámetro estadístico del nivel de confiabilidad, p es la

probabilidad de éxito del evento estudiado q es la probabilidad

que no ocurra el evento estudiado, $q = (1 - p)$ e es el error del

valor máximo estimado.

Para la realización de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes datos para hallarla:

Tabla 2. Cálculo tamaño de la muestra finita

Parámetro	Valor
N	104
Z	1,645
p	50%
q	50%
e	3%

Fuente: cálculo de muestras estadísticas, Caucaly S (2022)

Tabla 3. Parámetro estadístico según el nivel de confianza

Nivel de confianza	Numero de evaluación aplicadas
90%	1.645
91%	1.663
92%	1.681
93%	1.699
94%	1.71
95%	1.96
96%	2.06
97%	2.08
98%	2.101
99%	2.575

Fuente: cálculo de muestras estadísticas, Caucaly S (2022)

Recolección de datos:

Por medio de la aplicación de una encuesta se recogieron datos cuantitativos donde se estudió el nivel de satisfacción de los empleados, frente al modelo de evaluación de desempeño aplicado en la clínica Medilaser S.A.S Tunja analizando el método de evaluación Meta 4 por consiguiente se diseñó el formulario por medio de la herramienta web google forms, con preguntas enfocadas al tema de la evaluación del desempeño laboral, esta cuenta con 10 preguntas cerradas para la validación de los resultados.

Para el estudio cualitativo se realizó por medio de observación documental de la base de datos de la clínica la cual nos permitió conocer las acciones de desarrollo y los indicadores de gestión de evaluación junto con los cargos establecidos y el total de trabajadores en nómina a diciembre de 2022.

Resultados:

Se procede a realizar el análisis de los datos recolectados, para la encuesta se aplicó a 91 empleados de tipo asistencia y administrativo donde se pudo obtener información sobre la satisfacción del método por el cual son evaluados en su desempeño laboral, y con las respectivas respuestas se logra apreciar que el método es objetivo, pero hay insatisfacción en cuanto a los resultados que obtienen dentro de la calificación de los indicadores de gestión no son lo que esperan además el 50% de la población la realimentación que en algunas veces es oportuna y el otro 50 % consideran que si es oportuna y que además es adecuada para fortalecer sus habilidades y fortalezas. Para el 85% es importante que la clínica aplique el método meta 4 en su proceso de evaluación para el crecimiento y motivación laboral. Como bien sabemos que la

evaluación del desempeño sirve para contribuir a las recompensas que motiven y ayuden a la formación integral y el bienestar del colaborador el 43% consideran que la clínica no ha tomado decisiones con respecto a lo anteriormente mencionado y el 56% si consideran que la clínica realiza mejoramientos a la motivación por medio de recompensas.

En relación a los análisis de indicadores de gestión en proporción de los trabajadores se identificaron las siguientes brechas:

Brechas en la adherencia a normas y políticas de clínica Medilaser S.A.S en el año 2022

Brechas en la cantidad de colaboradores que tuvieron un resultado satisfactorio en la evaluación de desempeño en el 2022.

A lo anteriormente expuesto es posible evidenciar que existe una brecha en el área encargada de implementar el proceso de evaluación de desempeño y realizar seguimiento al mismo por cuanto aún después de que el sistema o aplicativo de recursos humanos lleva 2 periodos de gestión a la fecha no se cuenta con la actualización del enfoque documental, no se cuenta con un indicador de seguimiento que permita determinar la satisfacción del personal frente al proceso aplicado, no se cuenta con un insumo de consulta fehaciente que demuestre la objetividad del proceso, no se realiza seguimiento de las falencias de los trabajadores, y no se establecen estrategias que permitan un mejoramiento y eficiencia por parte de los mismos.

A la clínica Medilaser SAS Tunja el establecer una metodología de evaluación acorde con la implementación que hoy por hoy se está llevando a cabo, interviniendo esa población que fue objeto de estudio y que manifestó su desacuerdo frente al proceso. Lo anterior teniendo en

cuenta que el porcentaje total de respuestas negativas sobre la población que participó en la implementación del instrumento cuantitativo es solo una quinta parte de la población total.

Conclusiones

La evaluación que se realiza al personal de la clínica Medilaser S.A.S Tunja, le permite a la organización tomar las respectivas decisiones en cada uno de los procesos organizacionales ya que mediante el proceso evaluativo del modelo meta 4 permite objetividad según el 79,9% de los empleados encuestados, lo cual es posible identificar falencias y generar soluciones a cerca de las mejoras que se deban realizar según los objetivos estratégicos de la clínica.

Por otro lado el 74,7% de los encuestados manifiestan de forma considerable que el seguimiento que se les hace es óptimo lo cual les ha permitido una mejora continua en lo referente a su desempeño laboral.

A partir de la investigación realizada para el proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo para los trabajadores de la clínica Medilaser S.A.S de la ciudad de Tunja logramos identificar características positivas y negativas en donde se registran los hechos más destacados del desempeño de cada trabajador en el desarrollo de sus tareas, con el fin de hacer las correcciones necesarias.

Mediante el desarrollo de la investigación, se evidencia como la Clínica Medilaser de Tunja, proporciona retroalimentación constructiva, observamos como una evaluación del desempeño no es solo del pasado, sino también una oportunidad para brindar retroalimentación constructiva que ayuda a los empleados a mejorar en el futuro. Es importante mencionar que la retroalimentación constructiva implica proporcionar comentarios específicos y útiles sobre el desempeño de un empleado, que les permitirán entender mejor sus fortalezas y debilidades y cómo pueden mejorar. Este tipo de retroalimentación se enfoca en lo positivo del desempeño del

empleado, reconociendo sus fortalezas, pero también señalando áreas de mejora y necesita sugerencias para la mejora.

Mediante la construcción de la herramienta de investigación “Encuesta” se realiza una aplicación directa a 91 personas de la clínica Medilaser Tunja, para la identificación del nivel de satisfacción de los empleados en cuanto al modelo Meta 4, establecido para valorar el nivel de evaluación de desempeño. Método que nos permitió determinar mediante una serie de preguntas las fortalezas, debilidades, además, el alcance del crecimiento en la carrera de un empleado y el nivel de motivación con el que contribuye al éxito de una organización.

En resumen, en CLÍNICA MEDILASER SAS no se cuenta con una herramienta definida que permita la calificación objetiva del cumplimiento de la adherencia a las normas organizacionales y sociales, y las políticas de la compañía

En consecuencia, debido a las brechas en cada uno de los ítems y factores pertenecientes al MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO no existe un desempeño continuo y eficiente en los colaboradores de CLINICA MEDILASER SAS

Finalmente, se evidencia que los colaboradores de CLINICA MEDILASER SAS no tienen conocimiento respecto a la plataforma estratégica de la compañía lo cual resulta en la falta de resultado satisfactorio en la evaluación de desempeño debido a que no cuentan con la comprensión y conciencia del direccionamiento de la compañía

Recomendaciones

Dentro del aplicativo meta 4 que utiliza la clínica como modelo de evaluación de desempeño, se recomienda que se implemente nuevamente la auto-valoración, la hetero-valoración y la covaloración ya que antes de realizar la transición al modelo meta 4, estos si se realizaba y permitía el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Se recomienda gestionar acciones de mejora en el proceso de evaluación de desempeño que contribuyan eficazmente al alcance de los objetivos y estándares de rendimiento para cada trabajador, fomentando la responsabilidad y compromiso en su labor diaria.

De igual manera crear programas de motivación que contribuyan al crecimiento en la carrera de los empleados y así aumentar su nivel de productividad, permitiendo alcanzar un desempeño de calidad garantizando el éxito de la organización.

Mediante la investigación cuantitativa, se identificaron las áreas de mejora en el desempeño de los empleados, ya que esta metodología de investigación utiliza técnicas de análisis estadístico para recopilar y analizar datos numéricos, lo que proporcione una comprensión precisa y objetiva de las tendencias y patrones en el rendimiento de los empleados. De acuerdo a los resultados encontrados de esta investigación, se identificaron algunas áreas de mejora, donde se recomienda proporcionar a los empleados el apoyo que necesitan para mejorar su desempeño. Esto puede incluir capacitación en habilidades específicas, mentoría, tutoría o la preparación de tareas especiales para ayudar a desarrollar nuevas habilidades.

Si bien, es trascendental que la Clínica Medilacer siga contando con métodos transversales para conocer el comportamiento e interés del empleado dentro de la organización.

Para ello es coadyuvante la inserción de planes de compensación para los empleados frente a la disposición del recurso financiero dentro del presupuesto anual. Pues para el empleado es primordial nivelar según los ítems de evaluación, entre ellos muy deficientes con mejoras relativamente versátiles y que aporten al crecimiento profesional y personal el trabajador, se concluye que el cargo más afectado de desempeño es Auxiliar de enfermería, es decir, la prioridad de la clínica debe ser focalizada a esta área y las más vulnerables.

Programar y ejecutar capacitación sobre plataforma estratégica de manera presencial a los colaboradores que tiene programado el proceso de evaluación de desempeño, garantizar la ejecución de los cursos, realizar seguimiento a los resultados, retroalimentar a los colaboradores que obtengan resultado insatisfactorio

Socializar el proceso de evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores de CLINICA MEDILASER SAS especificando la importancia de conocer y tener adherencia a la plataforma estratégica de la organización como pilar fundamental de direccionamiento de la compañía

Capacitar al personal en plataforma estratégica brindando herramientas para comprender e implementar el enfoque de los objetivos de la compañía contribuyendo al qué hacer de la organización.

Realizar un acercamiento con los evaluadores con el fin de conocer los criterios que se están tomando para valorar este ítem y de esta forma crear estrategias con ellos para buscar mejorar este indicador.

Identificar los colaboradores que obtuvieron nota insatisfactoria en el ítem de adherencia a normas, realizar citación para identificar las causas que impiden el cumplimiento de la calificación satisfactoria e intervenir según hallazgos.

Realizar acercamiento a los jefes inmediatos recalando la importancia de utilización de Checklist en el momento de calificar cada trabajador y garantizar que se establezcan acciones de seguimiento en la evaluación de meta4

Revisar mensualmente el personal el cual tiene vencimiento de contrato e identificar los líderes que de acuerdo a los resultados de evaluaciones de desempeño anteriores con calificación menor 80% no cuenta con acciones de desarrollo, realizar retroalimentación, seguimiento a la ejecución de acuerdo a resultados de evaluaciones y acciones de mejora según hallazgos.

Referencias Bibliográficas

Barrantes Echavarría (2002) investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo, https://sec6beb2e224aad69.jimcontent.com/download/version/1472044734/module/8423476870/name/Libro_Investigacion_camino_conocimiento_Barrantes.pdf

Comisión Nacional del Servicio Civil: [CNSC] Acuerdo 6176 de 2018 10 de octubre

ACUERDO No. CNSC - 20181000006176 DE 2018

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90685>

Capuano Andrea M (2004) Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio* [en línea]., 7(13), 139-150[fecha de Consulta 3 de Abril de 2023]. ISSN: 0329-3475.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>

Chiavenato, I (2000) Administración de recursos humanos El capital humano de las

organizaciones

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos (pp.

241-269). México: McGraw-Hill.

http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf

Decreto 1083 de 2015 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública 26 de mayo de 2015

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Decreto 760 de 19 de marzo de 2005: Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones. Diario Oficial 45855 de marzo 19 de 2005
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16124>

Decreto 1227 de 2005 Derogado por el Decreto 1083 de 2015: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>

Decreto 760 de 2005: Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones
Diario Oficial 45855 de marzo 19 de 2005.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16124>

Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. Diario Oficial 45980 de julio 25 de 2005
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17318>

Decreto 1227 de 2005 Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decretoley 1567 de 1998. Diario Oficial 45890 de abril 25 de 2005
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313> El Sistema Único de Evaluación SUE: Gestión del Conocimiento

(2015)<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/sue-gestion-conocimiento.pdf>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

Hernández, R., Fernández- Collado, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación.

México: Mc Graw Hill

<https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Ley 1438/2011 Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones". Diario Oficial 47957 de Enero 19 de 2011.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf

Ley 1438 de 2011: Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47957 de Enero 19 de 2011.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41355>

Ley 909 de 2004 [con fuerza de ley] Por la cual se expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Ley 1164 de 2007: [con fuerza de ley] Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Octubre 3 de 2007

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf

Márquez, Jeannette, & Díaz, Judith. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *SAPIENS*, 6(1), 85-106. Recuperado en 13 de mayo de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131758152005000100006&lng=es&tlng=es.

Masiá Llanes (2018) La evaluación del desempeño por competencias en el ámbito laboral

ESPAÑOL

[https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176493/TFG_2018_Masia+LLanes_Cristina.pdf;jsessionid=958F9FBF2F573578376673638BF6087A?sequence=](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176493/TFG_2018_Masia+LLanes_Cristina.pdf;jsessionid=958F9FBF2F573578376673638BF6087A?sequence=1)

1

Matabajoy-Montilla JM. Matabachoy-Tulcán SM, Obando-Guerrero LM. Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto- Colombia. *Univ. Salud*. 2018; 20(1):26-36. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182001.106>

Muñoz Echeverry, CA, (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, (16), 43-51.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64601604.pdf>

Munch L, (2010) ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo <https://dokumen.tips/documents/administracion-gestionorganizacionalenfoques-y-proceso-administrativo.html?page=1>

Rivero-Remírez Y. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Archivo Médico Camagüey* [Internet]. 2019 [citado 13 May 2023]; 23 (2) :[aprox. 5 p.]. Disponible en: <https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/6141>

Sánchez, C. (19 de febrero de 2020). *Citar Leyes y Documentos Legales – Referencia*

Bibliográfica. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citarleyesdocumentos-legales/>

Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers (1911)

Villegas-Cedeño, Ana Bolivia ; Bello-Sabando, Borisse Javier, 2021, *Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro*

Campesino Portoviejo, Ecuador, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=8016914>

Werther W & Keith, D (1992) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, sexta edición, C.P. 01376, México, D.F


<http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A:

Encuesta clínica Medilaser S.A.S Tunja

Preguntas Respuestas **91** Configuración Total de puntos: 0



Análisis de la evaluación de desempeño y su incidencia en los colaboradores de la clínica Medilaser S.A.S de Tunja.

Encuesta aplicada con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la clínica Medilaser Tunja en cuanto al modelo Meta 4, establecido para valorar el nivel de evaluación de desempeño.

Tipo de Empleado *

Administrativo

Asistencial

Cree que el software meta 4 realmente genera objetividad en el momento de realizar la evaluación de desempeño a los empleados?

Si

No

Considera que el seguimiento que se realiza al empleado es óptimo para la mejora de su desempeño laboral?

Si considera

No considera

En general, el método de evaluación se comunica de forma oportuna y los resultados de esta son los que espera obtener en cuanto a la gestión de los indicadores?

Siempre

A veces

Nunca

:::

Recibe retroalimentación adecuada y oportuna respecto al desarrollo de su trabajo en cuanto a fortalecer sus habilidades y fortalezas?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

¿Considera que esta herramienta permite determinar las métricas del equipo y, por lo tanto, obtener mejores resultados del rendimiento de sus labores?

- Si
- No

¿Cree importante que la Clínica Medilaser S.A.S Tunja, aplique este método para determinar el alcance del crecimiento en la carrera de un empleado y el nivel de motivación con el que contribuye al éxito de una organización?

- Si
- No

Considera usted que se han tomado acciones a partir de la evaluación de desempeño que contribuyan satisfactoriamente al logro de los objetivos como trabajador de la clínica Medilaser S.A.S Tunja?

Sí

No

¿Se han tomado decisiones en cuanto a la asignación de recompensas a partir de su proceso de evaluación de desempeño, que contribuyan su bienestar y motivación personal?

Sí

No

Considera usted que su evaluador cuenta con las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para garantizar la objetividad, y asertividad en la implementación del proceso de evaluación de desempeño del personal a cargo.

Sí

No

Ha tenido usted algún proceso disciplinario derivado de un incumplimiento a las políticas o normativa institucional en el cual no haya recibido retroalimentación (acciones de desarrollo) de forma previa?

Sí

No

Apéndices

Apéndice A

Modelo de evaluación de desempeño

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
2021

Clínica **Medilaser**
Somos parte de ti.

Listado de documentos institucionales

Documentos institucionales

Documento	Tipo	F. Vigencia	Estado
[F-C3-025] MOI PLAN DE CONTINGENCIA EPIDEMIOLÓGICA COVID-19 QUIRÚGICA FLORENCIA - V1	Anexos	2020-05-14	Vigente
[F-C3-339] MOI PROTOCOLO DE MANEJO TERAPÉUTICO DEL PACIENTE CON INAG INGRESADO POR COVID19 - V2	Protocolos de Atención en Salud	2020-04-27	Vigente
[F-TH-303] MOI PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS (PSICO) TERAPISTA ESPECIALISTA REHABILITACIÓN CARDÍACA - V1	Perfiles	2020-04-24	Vigente
[F-TH-1147] MOI OTROS RETIRO DE ENCARGO - V1	Formatos	2020-04-22	Vigente
[F-TH-905] MOI OTROS ENCARGO CON BONIFICACION SALARIAL - V2	Formatos	2020-04-22	Vigente

Hacer clic en botón de filtro

2

Daruma Salud

Listado de documentos institucionales

Documentos institucionales

Documento	Tipo	F. Vigencia	Estado
[F-TH-253] MOI FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PRACTICANTES - V9	Formatos	2020-04-23	Vigente

Abrir... haciendo clic en el nombre del documento

4

Daruma Salud

Clínica **Medilaser**
Somos parte de ti.

OBJETIVO

Modelo de valoración de Desempeño

Establecer un modelo que **permita medir sistemáticamente el desempeño** de los trabajadores en coherencia con las competencias que debe desarrollar y las actividades para lograr las metas y resultados propuestos, al tiempo que se desarrolla su potencial **con el fin de reconocer la excelencia** y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.



Clinica
Medilaser
Somos parte de ti.

PLANEACIÓN

Modelo de valoración de Desempeño

1. Guía de calificación

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN		
Muy Deficiente	No cumple con los niveles mínimos de desempeño esperados	Valores 0-59
Deficiente	No cumple con los niveles mínimos de desempeño esperados	Valores 60-69
Aceptable	Cumple los niveles de desempeño pero debe mejorar	Valores 70-79
Satisfactorio	Cumple los niveles de desempeño esperados	Valores 80-89
Excelente	Supera los niveles de desempeño esperados	Valores 90-100
No Aplica (N.A.)	No aplica en este cargo o desconoce su comportamiento con respecto al mismo	

2. Distribución de los evaluados

- *Practicantes.*
- *Periodo de prueba.*
- Técnico y tecnólogos asistenciales.
- *Administrativo sin personal a cargo.*
- *Administrativo con personal a cargo.*
- *Nivel estratégico y directivo.*
- Profesionales asistenciales con personal a cargo.
- Profesionales asistenciales sin personal a cargo.
- Profesionales asistenciales (fisioterapeuta, nutrición, psicología y trabajo social).
- Profesionales asistenciales (instrumentadora).
- Profesionales asistenciales (Químico).

3. Citación a presentar evaluación de desempeño

La citación debe hacerse antes de vencerse el periodo de prueba o, en caso de contrato a termino fijo, 15 días antes del vencimiento.

Clinica
Medilaser
Somos parte de ti.

Procedimiento ajustado a Meta 4



EJECUCIÓN

Modelo de valoración de Desempeño

EVALUACIÓN MAS DE UN AÑO 21-05 (MAYO-MA) Más información

Busqueda

0 evaluados de 2

2 empleados en evaluación

0 empleados en valoración

Evaluación	valoración del empleado
<p>Diego Farid Grijalba INGENIERO DE APLICACIONES TIC NACIONAL-MA</p> <p>Fecha de inicio: 15/03/2021 Otros evaluadores: No Nota final:</p>	
<p>Edisson Gonzalez T... INGENIERO DE APLICACIONES TIC NACIONAL-MA</p> <p>Fecha de inicio: 15/03/2021 Otros evaluadores: No Nota final:</p>	

Clínica Medilaser

EJECUCIÓN

Modelo de valoración de Desempeño

Plat. Estratégica

El profesional de bienestar matricula al curso virtual de plataforma estratégica al personal según el periodo al que corresponda y notifica a los jefes de bienestar para su respectivo seguimiento.

CLÍNICA MEDILASER S.A. España - Colombia (Sociedad)

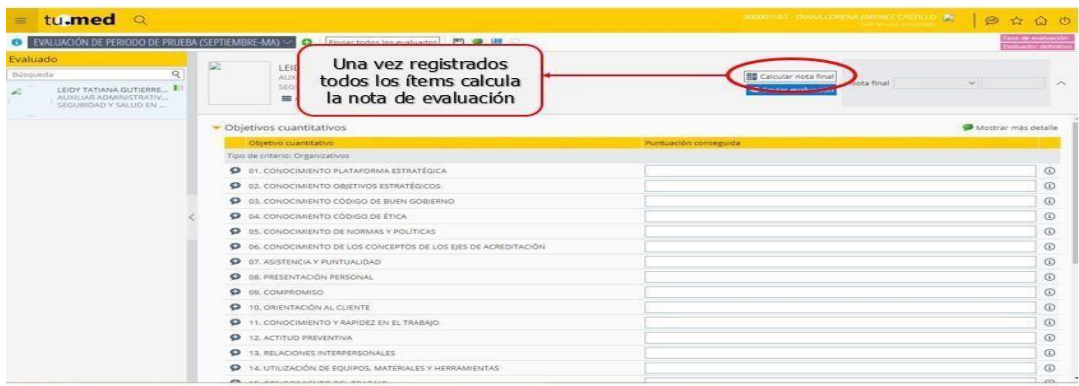
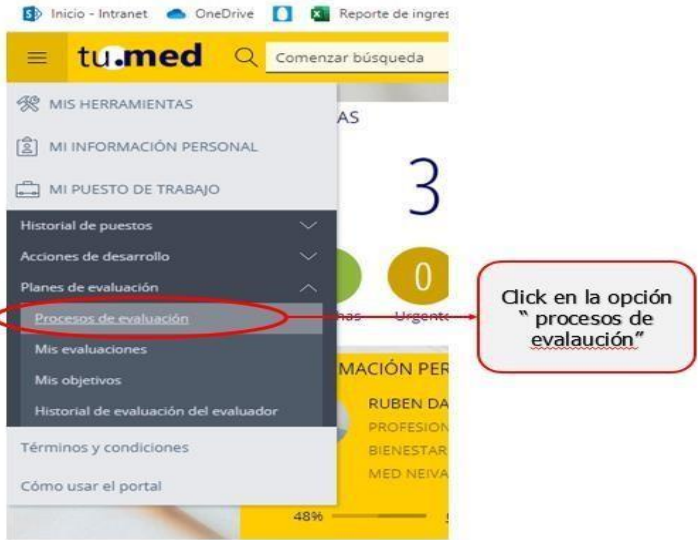
PLATAFORMA ESTRATEGICA 2021

Área personal / Cursos / Matriculados / CLÍNICA MEDILASER / NACIONAL / 2020 / RE

MISION, VISION, VALORES CORPORATIVOS Y MAPA DE PROCESOS

- PERIODO DE PRUEBA (GRUPO)
 - No disponible hasta que se pertenezca al grupo PERIODO DE PRUEBA
- 3 MESES (GRUPO)
 - No disponible hasta que se pertenezca al grupo 3 MESES
- 6 MESES (GRUPO)
 - No disponible hasta que se pertenezca al grupo 6 MESES
- 9 MESES (GRUPO)
 - No disponible hasta que se pertenezca al grupo 9 MESES
- 12 MESES (GRUPO)
 - No disponible hasta que se pertenezca al grupo 12 MESES
- MAYO DE UN AÑO (GRUPO)
 - No disponible hasta que se pertenezca al grupo MAYOR A 12 MESES
- PRESENTACION
- SABIAS QUE

Clínica Medilaser



GENERACIONES DE ACCIONES CORRECTAS Y/O PREVENTIVAS



Modelo: Desempeño

SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO: Acciones de desarrollo por
Tu.Med

CARINA GALINDO CUENCA
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
BIENESTAR Y DESARROLLO NACIONAL-MA

Calcular nota final
Revisar evaluación
Nota final

Acciones
Informe de evaluación
Ir a Plan de desarrollo

Dar click en acciones e ir a plan de desarrollo

Objetivos
Ver Historial de evaluación
Ver Informe de resultados de otros evaluadores

Objetivo	Puntuación conseguida
Tipo de criterio	Añadir evaluadores
1.01. CONOCIMIENTO PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
1.02. CONOCIMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
1.03. CONOCIMIENTO CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO	
1.04. CONOCIMIENTO CÓDIGO DE ÉTICA	
1.05. ADHERENCIA A NORMAS Y POLÍTICAS	
1.06. INTERIORIZA LOS CONCEPTOS DE LOS EJES DE ACREDITACIÓN	
2.01. PRESENTACIÓN PERSONAL	
2.02. UTILIZACIÓN DE EQUIPOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS	
2.03. OBJETIVO DEL ROL	

TABULACIÓN DE RESULTADOS

Modelo de evaluaci
Desempeño

as evaluaciones de desempeño serán tabuladas en el **F-TH-915 MD FORMATO CONSOLIDADO VALUACIONES DE DESEMPEÑO** , luego de lo cual se analizan en el grupo primario de talento umano los aspectos más bajos obtenidos por los evaluados del mes y se tienen en cuenta omo una necesidad de capacitación.



Hoja de cálculo de Microsoft Excel

INFORME DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR META 4

The screenshot shows a web application interface for 'Meta4 - CLÍNICA MEDLASER S.A.'. The top navigation bar includes a search icon and the text '¿Qué quieres hacer?'. The left sidebar menu is expanded to show 'Procesos de RR.HH.' with sub-items: 'Gestión de personal', 'Organización', 'Selección', 'Evaluación del personal', 'Planes de evaluación', 'Procesos de evaluación', 'Evaluados', 'Criterios de evaluación', 'Seguimiento de los procesos en curso', 'Definición de diálogo en evaluación del empleado', 'Análisis', 'Tablas de referencia', 'Mapas de evaluación', 'Formación', 'Planes de carrera', 'Planes de desarrollo', and 'Dinámica de evaluaciones'. The 'Análisis' item is highlighted in blue. The main content area displays 'Bienvenido' and three yellow buttons: 'INSCRIPCIÓN FORMACIÓN', 'Empleados Evaluación Mes de un año', and 'EVALUACION DE INDEFINIDOS'. Two callout boxes with red borders and arrows point to the 'Evaluación del personal' menu item and the 'Análisis' menu item, with text: 'Click en la opción "Evaluación de personal"' and 'Click en la opción "Análisis"'. The bottom status bar shows 'Mi entorno de trabajo'.

INFORME DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR META 4

Modelo de valoración de
Desempeño

rme de evaluación (en servidor) - CLÍNICA MEDILASER S.A

terios

Evaluado

ID Evaluado: 000002690 GALINDO CARINA

Núm. rol: 2 ASISTENTE ADMINISTRATIVO-ADMINIS 1

Fecha inicio eval. individual: 15/01/2021

Evaluador

ID Evaluador: 000003362 ANDREA DEL PILAR ALFONSO CUELLAR

Núm. Periodo: 1 27/01/2014

Proceso de evaluación

ID Plan evaluación: MA001 PLAN DE EVALUACION MAS DE

Proceso de evaluación: EVALUACIÓN MAS DE UN AÑO 21-03 (MARZO-NVA)

Aceptar Cancelar

Buscar el trabajador
y el proceso de
evaluación que
queremos descargar

Click en la opción
"aceptar"



INFORME DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR META 4

EVALUACIÓN MAS DE UN AÑO 21-03 (MARZO-NVA)

Evaluado: **CARINA GALINDO CUENCA**

Evaluador: ANDREA DEL PILAR ALFONSO CUELLAR

Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Periodo a evaluar: 2020-03-01 a 2021-03-31

Nota final: 90 - SATISFACTORIO

EVALUACIÓN

Conocimientos: 100 - EXCELENTE

Objetivos cuantitativos: 90

Comentarios de la evaluación de primera fase

Asigne los comentarios generales de la evaluación de primera fase del trabajador. También recuerde, navegar por medio del menú "Acciones", que se encuentra en la parte superior del formulario. Desde allí, puede asignar las acciones de desarrollo al trabajador, el objetivo es reducir aquellas brechas evidenciadas en la evaluación.

Comentario General de la Evaluación
reforzar conocimiento de ejes de acreditación

Comentario de evaluación
De acuerdo con la evaluación,
muchas gracias ingeniera por todo el apoyo y aprendizaje, tomare en cuenta todas las recomendaciones para mejorar

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Se
info