



Julio 2009

¿CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRIGENTES EN SALUD?

MsC. Silvio Alberto González Acosta

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

González Acosta, S.A.: *¿Cómo evaluar el desempeño de los dirigentes en salud?*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2009.
www.eumed.net/rev/cccss/05/saga2.htm

RESUMEN

La evaluación del desempeño es parte importante de cualquier Hospital y no esta exenta de problemas en modo alguno. Como la Evaluación del Desempeño de las personas están estrechamente vinculadas con el status, con los sistemas de recompensa de una organización y con el concepto de si mismo que tiene el individuo, constituye el centro de atención de muchos estudios sobre Gestión de Recursos Humanos.

En el marco de un sistema integral de Gestión de Recursos Humanos, este sistema (ED) tiene dos importantes funciones:

- Juzgar en qué medida los recursos humanos están dando los resultados necesarios y esperados.
- Dar información para establecer la renumeración adecuada al rendimiento o el resultado obtenido.

Se puede decir, además, que la Evaluación del Desempeño desempeña una función pedagógica (logra objetivos y mejora el servicio) , una función social (al certificar el desempeño y darlo a conocer al colectivo) y una función de rentabilidad (trae beneficio para la organización) .

PALABRAS CLAVES: evaluación, desempeño, dirigentes, salud.

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESMEPEÑO DE DIRIGENTES EN SALUD

Paso 1. Conformación y selección del equipo de trabajo.

Para la conformación y selección del equipo de trabajo se tuvo en cuenta una serie de requisitos:

- ◆ Experiencia de trabajo.
- ◆ Capacidad de la persona y conocimiento del tema de gestión de Recursos Humanos.
- ◆ Confiabilidad y prestigio.
- ◆ Veracidad de criterios.
- ◆ Neutralidad .
- ◆ Austeridad y creatividad.
- ◆ Reconocimiento dentro del ámbito de trabajo.

Cálculo de los expertos.

$M = (p(1-p)*K)/i^2$ Donde: M: número de expertos

P: proporción estimada de error.

K: constante asociada al nivel de confianza.

α : el nivel de preescisión alcanzado.

Además, se asumió que $p=0,05$, $K=95\%$ de confianza (3,8416) y $\alpha=0,18$.

Entonces, $M=6$

Paso 2. Reunión del equipo de trabajo con el consejo de dirección .

Se le manda una citación a cada uno de los expertos en línea que se le comunica la importancia de su labor individual.

Paso 3. Informar del equipo de trabajo a las organizaciones de masas del Hospital.

Por parte del director se le informa y se recava la comunicación a los trabajadores.

Paso 4. Preparación del equipo de trabajo.

Se reúnen el equipo de trabajo a partir de encuentros periódicos con el fin de capacitar a sus integrantes acerca de la importancia de la Evaluación del Desempeño, finalidades fundamentales, los métodos existentes y las técnicas que se emplearán para el logro del objetivo propuesto del Hospital.

Paso 5. Definición de la misión, los objetivos, los principios y las principales exigencias del sistema de Evaluación del Desempeño.

Misión del sistema de Evaluación del Desempeño propuesto

Evaluar el comportamiento y los resultados obtenidos de cada dirigente civil en determinado período de tiempo establecido los aspectos claves del cargo, con vistas a satisfacer las necesidades del Hospital y del individuo.

Para llevar a cabo esta misión se deben tener en cuenta los objetivos siguientes.

Objetivos del sistema de Evaluación del Desempeño propuesto

- ♦ Conocer cómo se desempeña cada dirigente civil en su cargo.

- ◆ Seguir la evolución de cada dirigente civil identificando su individualidad y buscando su motivación.
- ◆ Optimizar la relación hombre-cargo y en función de mejorar el desempeño organizacional .
- ◆ Acreditar el desempeño afectivo de todos los dirigentes civiles y utilizar los resultados de la evaluación para mejorar su desempeño futuro a través de la retroalimentación .
- ◆ Mejorar la comunicación tanto ascendente como descendente .

Principios del sistema de Evaluación del Desempeño propuesto

- ◆ La Evaluación del Desempeño le permite contar a la dirección del Hospital con la información necesaria para decidir sobre la asignación de una plaza, permanencia, promoción en el cargo, democión, estímulo, o penalización, así como el envío a cursos de capacitación profesional de los dirigentes civiles.
- ◆ La Evaluación del Desempeño será un proceso continuo, sistemático y en ninguno de los casos constituirá un proceso formal .
- ◆ Todos los dirigentes civiles del Hospital deben ser evaluados bajo los mismos principios teniendo en cuenta los procedimientos que se establezcan y la flexibilidad necesaria.
- ◆ El establecimiento de los indicadores será a partir de un profundo análisis de las funciones y responsabilidades de cada dirigente civil. El indicador fundamental será el cumplimiento del plan o tarea individual con la calidad requerida.
- ◆ Todos los dirigentes civiles deben conocer los objetivos de su cargo y lo que se espera de él, así como los indicadores por los cuales será evaluado.
- ◆ Transcurrido el período de evaluación previsto, cada dirigente civil realiza el análisis integral y evalúa el desempeño de los directivos que le están subordinados directamente, y propone a su jefe inmediato superior las medidas correspondientes.
- ◆ El director general evaluará a sus directivos civiles.
- ◆ La subdirección de recursos humanos debe velar por la correcta aplicación del sistema, y realizar el seguimiento y control de este. Para ello debe prestar el necesario asesoramiento y la capacitación requerida.

Principales exigencias del sistema de Evaluación del Desempeño propuesto

- ◆ Se debe garantizar la mayor objetividad de los resultados con vistas a evitar posibles errores en la Evaluación del Desempeño .
- ◆ Se debe conocer y evaluar la actuación de los dirigentes civiles y no elementos aislados de su personalidad.
- ◆ Debe existir una correcta y sistemática comunicación entre evaluado y evaluador.
- ◆ Se debe evaluar a todos los dirigentes civiles del Hospital.

- ◆ La realización de la Evaluación del Desempeño es una responsabilidad del jefe inmediato de cada evaluado
- ◆ Debe llevarse a cabo la entrevista de Evaluación del Desempeño, y lograr una reflexión del evaluado sobre su rendimiento, para crear de esta manera un mecanismo de retroalimentación y permitir modificar su desempeño futuro.
- ◆ En la entrevista de Evaluación del Desempeño se garantizará la participación de las organizaciones políticas y sindicales del Hospital
- ◆ Debe darse gran atención a los elementos exactos que van a evaluarse del rendimiento de un dirigente; los criterios de evaluación serán múltiples y se considerarán los cuatro aspectos esenciales siguientes que deben cumplir.

Pertinente: Cada característica del trabajo debe ser una medida válida, confiable y deberá relacionarse con algún resultado laboral.

Significativo: El criterio debe relacionarse directamente con las metas del Hospital.

Práctico: La medición debe evaluar de modo eficaz y eficiente.

No prejuiciado: El elemento que se mida debe basarse en la característica del trabajo y no en el individuo evaluado.

- ◆ La evaluación global del dirigente civil estará en dependencia de la puntuación total alcanzada a partir de la evaluación de cada criterio.
- ◆ Las Evaluaciones del Desempeño parciales serán realizadas a final de cada mes, y se tomarán los resultados para el beneficio y desarrollo de las otras actividades de la Gestión de Recursos Humanos, debido a que retroalimenta el sistema.

- ◆ Se efectuará una evaluación semestral del comportamiento del dirigente civil en el período analizado, que tendrá como base las evaluaciones parciales mensuales y facilitará los procesos de toma de decisiones. Este resultado será la base de actuación en los diferentes sistemas de la dirección de recursos humanos durante el próximo período.
- ◆ El área de Recursos Humanos recibe en cada período el modelo que resume por área la Evaluación del Desempeño de sus miembros.
- ◆ Para efectuar las evaluaciones se considerará como laborado el período en que se ha trabajado efectivamente en el desempeño del cargo.
- ◆ El dirigente civil será evaluado si ha laborado efectivamente en su cargo al menos el 70 % del tiempo que comprende el período evaluativo (sea consecutivo o no).
- ◆ En el caso del dirigente civil que no sea evaluado, por no alcanzar el 70 % del tiempo necesario, se considerará no evaluado.

Paso 6. determinación de los métodos, las técnicas y los procedimientos para la Evaluación del Desempeño teniendo en cuenta las características del Hospital.

El método utilizado para los dirigentes civiles será la administración por objetivos (APO) y especialmente la autoevaluación.

Paso 7. Determinación de los indicadores de desempeño y la forma de cuantificarlo.

| Indicador | Factores de Evaluación |
|--|--|
| <p>1. <u>Principales resultados del trabajo</u> Expresa los resultados obtenidos en el logro de los objetivos, planes, actividades, tareas y funciones del cargo en el nivel de dirección que corresponda.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de los principales actividades del área de trabajo del dirigente civil. |
| <p>2. <u>Competencia profesional</u> Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleadas en el desempeño de la misión y finalidades del cargo. También expresa cómo garantiza su superación individual de forma que permita un avance en lo más novedoso de la actividad que dirige.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia profesional relacionada con el cargo que desempeña. - Potencial y capacidad de desarrollo profesional. - Habilidades organizativas. - Habilidades directivas. - Confianza en su actuación profesional. |
| <p>2. <u>Cualidades personales</u> Se refiere a aquellos aspectos relacionados con la personalidad, que hacen idóneas a las personas para desempeñar el cargo. Expresa el prestigio y ejemplaridad del directivo ante su colectivo, dado por sus principios, participación en actividades sindicales, políticas y su responsabilidad ante el trabajo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de método de dirección. - Efectividad del estilo de dirección que lo caracteriza. |
| <p>3. <u>Trabajo con la reserva</u> Expresa el trabajo de preparación y desarrollo del colectivo que dirige, y como logra la continuidad de su actividad en la preparación de los cuadros de la reserva.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de la política de cuadros establecida. |

Paso 8. Determinación de los indicadores de auditoría de la Evaluación del Desempeño.

Para la determinación de estos indicadores existen varios métodos:

Método comparativo: Se compara la división, sección, departamento o grupo con otra entidad análoga o con ella misma, tomando como referencia períodos anteriores, con el fin de detectar desviaciones.

Método estadístico: Los programas y actividades se evalúan contra estándares estadísticos generados a partir de registros existentes.

Enfoque por objetivos: Se verifican los indicadores de auditoría con niveles fijados con anterioridad.

A continuación se mostrará una serie de estos indicadores.

a) Nivel de utilización del sistema Evaluación del Desempeño diseñado (UN):
Representa el porcentaje de dirigentes civiles que fueron evaluados utilizando el sistema.

$$UN = TE / PT * 100$$

Donde:

TE: total de dirigentes civiles que fueron evaluados con el sistema.

PT: plantilla total de dirigentes civiles del centro.

b) Resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño (RED): Establece los resultados generales en tantos por ciento.

$$RED = CERn / TE$$

Donde:

CErn: cantidad de evaluaciones de resultado n.

- c) Porcentaje de evaluaciones discutidas por los dirigentes civiles (% ED):
Representa la cantidad en tantos por ciento de entrevistas de Evaluación del Desempeño realizadas con los requisitos establecidos.

$$\% ED = EDT / TE * 100$$

Donde:

EDT: evaluaciones discutidas con los dirigentes civiles.

- d) Porcentaje de conformidad con la Evaluación del Desempeño (% C): Representa la cantidad en tanto por ciento en dirigentes civiles conforme con la evaluación.

$$\% C = EC / TE * 100$$

Donde:

EC: dirigentes civiles conformes con su evaluación.

- e) Nivel de feedback de los resultados de la evaluación para el personal (NFB):
Representa el porcentaje de dirigentes civiles cuyos resultados de su evaluación anterior le han servido para mejorar su desempeño.

$$NFB = TME / TPME * 100$$

Donde:

TME: cantidad de dirigentes civiles que mejoraron su desempeño con respecto al período anterior.

TPME: cantidad de dirigentes civiles que pueden mejorar su evaluación.

- f) Nivel de utilización para la formación (NUF): Representa el porcentaje de evaluaciones civiles que plantean necesidades de capacitación del dirigente civil.

$$NUF = EF / TE * 100$$

Donde:

EF: Cantidad de evaluaciones del desempeño que plantean necesidades de formación del dirigente civil.

Paso 9. Determinación de las relaciones con otras actividades de la Gestión de Recursos Humanos.

Se determina la relación de la Evaluación del Desempeño con las restantes actividades de los recursos humanos (captación, selección, formación, desarrollo, compensación, reconocimiento del personal, promoción y enriquecimiento del cargo).

La Evaluación del Desempeño y la Captación y Selección de los dirigentes

La captación y la selección del personal deben considerarse dos fases de un mismo proceso, la introducción de Recursos Humanos en la organización. Si la captación es una actividad positiva, la selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva. La tarea de la captación es atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean requisitos mínimos para ocupar el cargo vacante, mientras que la tarea de selección es la de escoger, entre esos candidatos, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo con miras a mantener o aumentar la deficiencia y desempeño del personal.

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben contribuir a fijar estándares de selección o normas derivadas de requisitos reflejados en los indicadores de desempeño, y permitir ajustar la relación hombre-cargo; también brinda lineamiento de éxitos o efectividad sobre el proceso de selección.

Mientras más rigurosa y profunda sea esta selección unido a correctos programas de orientación, capacitación y desarrollo del personal, mucho más se reduce la posibilidad de detectar, mediante el proceso de evaluación, deficiencias en el desempeño de los evaluados que, además, tiene en cuenta aspectos o criterios que no se han tenido en consideración en la selección del personal.

La Evaluación del Desempeño y la Formación y Desarrollo de los dirigentes

Entre las finalidades de cualquier sistema de Evaluación del Desempeño se encuentra las de ser fuentes de información, en cuanto a la confección de planes

individuales y generales de capacitación y superación. Mediante el sistema de formación y desarrollo se modifican o desarrollan el conocimiento, las técnicas y actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o grupo de ellas.

La Evaluación del Desempeño y la Compensación y Reconocimientos de los dirigentes

La compensación y reconocimiento es el encargado de reconocer y estimular al dirigente civil, teniendo en cuenta su desempeño en el logro de los resultados, y constituye el elemento esencial en las relaciones del Hospital con sus trabajadores; la Evaluación del Desempeño es quien evalúa estos resultados.

Toda política de compensación debe asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- ◆ Atraer a los dirigentes civiles más competentes.
- ◆ Retener a los dirigentes civiles que realmente se desean mantener.
- ◆ Estimular el adecuado desempeño de la actividad.
- ◆ Estimular el éxito del Hospital.

Para conseguir estos objetivos, la compensación debe potenciar la ascensión de responsabilidades, premiar los niveles de desempeño, integrar a los dirigentes civiles con las filosofías y los fines del Hospital, así como cubrir las necesidades básicas de estos. Elementos estos que actualmente no tienen grandes dificultades en el Hospital.

La Evaluación del Desempeño y la Promoción del Potencial

La información sobre las habilidades y destrezas de los dirigentes actuales es conocida a través de la Evaluación del Desempeño. Los resultados de auditoría pueden llevar a conocer cuál es el potencial y las posibilidades de promoción de los dirigentes del Hospital, ya que la cantidad de evaluaciones con calificaciones por encima del estándar,

establecen los criterios sobre las competencias que se presentan en ese personal. De esta manera es podrán realizar aquellas asignaciones o promociones correspondientes, aprovechar el potencial, y desarrollar planes de carreras a largo plazo en los casos particulares con funciones directivas y profesionales.

La Evaluación del Desempeño y el Enriquecimiento del cargo

Esta relación es considerada de suma importancia, ya que se trata de comprobar la adecuación perfil – cargo, pues los indicadores de auditoría dan información al respecto.

Paso 10. presentación del procedimiento para la Evaluación del Desempeño propuesto.

Se presenta el nuevo procedimiento al consejo de dirección del Hospital, y se recogen los criterios.

Paso 11. Capacitación a evaluados y evaluadores.

Se realizan seminarios de capacitación a evaluados y evaluadores.

Paso 12. Implantación del procedimiento para la Evaluación del Desempeño propuesto.

Se implanta el nuevo procedimiento mediante un programa de trabajo.

Paso 13. Control del procedimiento para la Evaluación del Desempeño.

Controlarlo cada cierto tiempo.

CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permite llegar a las conclusiones siguientes.

1. Ha facilitado en gran medida la elaboración de este procedimiento la definición en el Hospital de la necesidad de diseñar un sistema de Evaluación del

Desempeño y el hecho de que la alta dirección esté consciente de la importancia que este representa.

2. Las técnicas y/o los métodos de recopilación de información, entre los que se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas y las encuestas, así como el trabajo de grupo de expertos, resultan eficaces en este tipo de estudio.
3. Para realizar una correcta Evaluación del Desempeño es necesario utilizar indicadores objetivos y subjetivos, correctamente definidos, que permitan valorar adecuadamente el comportamiento del individuo evaluado.
4. El procedimiento propuesto es pertinente, porque se puede aplicar integralmente de acuerdo con las condiciones reales que presenta el Hospital.
5. El procedimiento de Evaluación del Desempeño propuesto permitirá evaluar el rendimiento de cada dirigente del hospital.
6. En el Hospital Miliar se pueden obtener beneficios al aplicar el procedimiento propuesto para la Evaluación del Desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Dueñas, Figueredo, Jorge Omaní, Castañedas Días, Magalys y Leonard González, Carlos Jeovel. Procedimiento para la Evaluación del Desempeño en el “Hotel Faro Luna”.
- ◆ Haper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios, Madrid.
- ◆ Koontz, H. (1990). Elementos de Administración. Ediciones Mc Graw Hill, México, 771Pág.
- ◆ Levy Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal. Los métodos a elegir. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 179 Pág.
- ◆ Martín, Serguei A y Heredia Moffs, Milagros (2002) Diagnóstica del subsistema de Evaluación del Desempeño en el Combinado Cubanacán. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 30 Pág.

- ◆ Martínez Martínez, C. C. y Herrera Lemus, K. C. (1998). Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el sector de turismo en Cuba. Ministerio del Turismo, Diciembre, La Habana.
- ◆ Ministerio del Turismo (1998) Metodología de Evaluación del Desempeño para trabajadores y cuadros del sistema de turismo. Ciudad Habana, 27 Pág.
- ◆ Pérez de Armas, Marlet (1998) Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño SED para directivos y empleados de la Red Minorista en la Sucursal CIMEX Centro en Cienfuegos. Departamento de Ingeniería Industrial. Pág. 18-33.
- ◆ Pina, Barros, Ruiz Jorge (1996) Sistema de Evaluación del Desempeño en el “Hotel Punta la Cueva”. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresariales.