



Julio 2009

GÉNESIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SALUD

MsC. Silvio Alberto González Acosta.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

González Acosta, S.A.: *Génesis de la evaluación del desempeño en salud*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2009.
www.eumed.net/rev/cccss/05/saga.htm

RESUMEN

El presente trabajo se realiza sobre la base de un minucioso análisis bibliográfico, justamente en la fase inicial de la investigación, lo que contribuye a encontrar respuesta a la interrogante: La carencia de un procedimiento efectivo de Evaluación del Desempeño de los cuadros civiles del gobierno hospitalario, que esté enfocado hacia los resultados concretos y relacionado con las estrategias generales de la institución.

En la bibliografía consultada, se encontraron diversos conceptos de Evaluación del Desempeño que pueden servir de soporte y guía para la investigación.

Este capítulo tiene como objetivo que después de haber realizado un estudio de la literatura disponible, ayude a encontrar un procedimiento capaz de evaluar el desempeño de los dirigentes civiles del Hospital Militar.

PALABRAS CLAVES: evaluación, desempeño, cuadros, salud.

DESARROLLO

1.1 Conceptos básicos de Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño como parte del Subsistema de Gestión de recursos Humanos constituye un sistema imprescindible para la dirección en la actividad administrativa actual. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de evaluación del personal, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de trabajadores con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc. Es decir, Evaluación del Desempeño colabora con la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Por otra parte, un sistema de Evaluación del Desempeño es un medio poderoso para generar información, útil acerca de la disponibilidad actual y potencial de los recursos Humanos.

La Evaluación del Desempeño busca medir y reconocer el esfuerzo individual realizado por cada trabajador con el objeto de alcanzar y/o mejorar los resultados que de él se esperan, en un período determinado de tiempo.

Algunos autores dan una visión general acerca del concepto de Evaluación del Desempeño (ED).

Claude Levy-Levoyer (1992)

1. Significa medir, es decir, asignar mediciones de manera que a los candidatos iguales corresponda el mismo número y a dos desiguales, números distintos. Se evalúa

cuando se otorga objetivamente puntuaciones a una persona en un examen, una prueba, un ejercicio, una actuación laboral, etc. Prevalece un enfoque cuantitativo

2. Significa el grado de congruencia entre los resultados y los objetivos que se persiguen en un proceso de selección. Ello significa tener claro qué tipo de trabajadores han sido controlados. Permite combinar enfoques cualitativos y cuantitativos.

3. Significa contar con el dictamen de uno o varios expertos que aquilatan en qué medida el proceso de selección ha sido justo, correcto y equitativo. Se basa en el juicio global de índole cualitativo. Es una labor de peritaje.

4. Significa acumular y tener actualizados los datos que permiten comprobar si el proceso de selección está siendo efectivo y útil de cara a las necesidades y los objetivos de la entidad y de los trabajadores. Estos datos pueden ser de carácter cualitativo y cuantitativo.

5. Significa cuestionarse periódicamente el sentido y propósito de la labor profesional que se está llevando a cabo a través de los distintos procesos de selección que se diseñan e implementan. Es un enfoque que se sustenta en el debate, la confrontación, negociación y el consenso entre la dirección de recursos humanos, los líderes sindicales y los expertos en evaluación del personal.

6. *Chiavenato (1988)*, en su libro *Administración de Recursos Humanos*.

Plantea que la Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Harper y Lynch (1992)

Plantea que la Evaluación del Desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características

personales; todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantea que la Evaluación del Desempeño debe ser considerada como una revisión y un contraste de opiniones encaminadas, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

Puchol (1995)

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una organización, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variables criterios.

Byars y Rue (1996)

La Evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Zerillé (1973)

La evaluación del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que un individuo por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y a su trabajo.

W. Werther y K. Dvis (1992).

El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus trabajadores en el trabajo, estableciéndose también un plan de mejoramiento.

Koontz (1990)

La Evaluación del Desempeño implica la medición y corrección de las actividades para asegurar que estén llevando a cabo los planes, y alcanzar los objetivos fijados por la gerencia.

Cuesta Santos (1999)

La Evaluación del Desempeño es la actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización. Esta evaluación se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el profesiograma. Se realiza sobre la base de: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento) habrá de comprender esos elementos esenciales.

Carlos Martínez (1998)

La Evaluación del Desempeño es el proceso de medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficiencia), así como la forma en que utiliza los recursos de que dispone para lograr dichos objetivos (eficiencia).

José A. Carpio (2002).

La Evaluación del Desempeño se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Oscar J. Salinas (2003).

La Evaluación del Desempeño es una apreciación del desempeño de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un trabajador a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un trabajador,

quién podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la Evaluación del Desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

1.2 Principios de la Evaluación del Desempeño

Los principios son normas, reglas que se deben cumplir para garantizar el funcionamiento del sistema.

Principios (Carlos Martínez, 1998)

- ◆ El que evalúa es su jefe inmediato y es cara a cara.
- ◆ Tanto el evaluado como el evaluador deben estar preparados para la Evaluación del desempeño.
- ◆ El evaluado debe conocer que se le va a evaluar.
- ◆ Deben estar preparado el evaluador y el evaluado.

Principios (Idalberto Chiavenato, 2001)

- ◆ Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- ◆ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto o el cargo, es decir, con el diseño del puesto de trabajo. Si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- ◆ La Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y d los resultados de los trabajadores.
- ◆ La Evaluación del Desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde con los objetivos para cada etapa.
- ◆ Toda evaluación deberá ser discutida con el trabajador, por parte del evaluador, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- ◆ La Evaluación del Desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada trabajador.

- ◆ Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- ◆ El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación, y esta se desarrollará en un clima favorable entre el evaluador y el evaluado.
- ◆ El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

1.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos indican par qué se realiza la Evaluación del Desempeño. Como todo sistema la Evaluación del Desempeño se realiza para lograr diferentes objetivos, que a continuación se muestran:

Objetivo (Simula, 1989)

- ◆ Evaluar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores.
- ◆ Evaluación global del potencial humano.
- ◆ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- ◆ Mejorar los patrones de actuación de los trabajadores.
- ◆ Detección del grado de ajuste persona-cargo.
- ◆ Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- ◆ Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la organización.
- ◆ Implantación de un sistema que motive los trabajadores a incrementar su rendimiento.
- ◆ Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- ◆ Aplicación de sistemas retribuidos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- ◆ Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- ◆ Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ◆ Para obtener datos del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- ◆ Validación de los programas de selección.

- ◆ Autoconocimiento por parte de los trabajadores.
- ◆ Conseguir mejores relaciones entre jefes y subordinados, basadas en la confianza mutua.
- ◆ Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo y media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- ◆ Actualización de las descripciones de puestos.

Objetivos (Chiavenato, 1988)

- ◆ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ◆ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada definitivamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ◆ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra parte, los objetivos individuales.

Objetivos (Carpio, 2002)

- ◆ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- ◆ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado “negativo”.
- ◆ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la organización.
- ◆ Permitir mediciones del trabajador y de su potencial laboral.
- ◆ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ◆ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Objetivos (Chiavenato, 2001).

- ◆ Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de las funciones del diseño del puesto o cargo.
- ◆ Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos ,analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización .
- ◆ Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización .
- ◆ Utilizar métodos de evaluación , para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores .
- ◆ Justificar la acción salarial recomendada por el evaluador.
- ◆ Busca una oportunidad (de carácter motivación al) para que el evaluador reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca dela necesidad de evaluación; con este fin el evaluador programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado y motivarlo.

1.4 Etapas o Fases de la Evaluación del Desempeño

Todo proceso de proyección de un sistema para la Evaluación del Desempeño debe cubrir una serie de etapas o fases para su realización. A continuación se expresan las fases o etapas según lo planteado por Harper y Lynch.

Etapas o fases

- ◆ Existencia de una necesidad.
- ◆ Establecer los objetivos de Evaluación de Desempeño.
- ◆ Conseguir el apoyo de la dirección .
- ◆ Constitución del equipo encargado de llevar a cabo el proceso.
- ◆ Elaboración de los instrumentos necesarios para la realización de la evaluación .
- ◆ Formación de técnicas de entrevistas.
- ◆ Aplicación de la actuación.
- ◆ Entrevistas de Evaluación del Desempeño.

- ◆ Seguimiento.
- ◆ Valoración de la Evaluación del Desempeño

1.5 Errores en la Evaluación del Desempeño

Como toda actividad humana, la Evaluación del Desempeño está sujeta a errores, más cuando se trata de establecer juicios y valoraciones de una persona sobre la actuación de otra.

Errores más frecuentes.

- **Efecto de halo:** Hace referencia a la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas.
- **Parcialidad:** Existen personas más rigurosas o que exigen altos grados de rendimiento para valorarlos positivamente; otras en cambio, son más inteligentes y con respecto a actuaciones más brillantes la valoran positivamente.
- **Falta de compromiso:** Si la persona no se compromete con su evaluación, sus evaluaciones no serán fieles.
- **Error de similitud o de proyección:** Tendencia a proyectar y plasmar aspectos de uno mismo en otras personas.
- **Tendencia central:** Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y raras veces extremas.
- **Efecto de recencia:** Consiste en la tendencia a recordar, olvidando lo sucedido anteriormente. Este efecto hará que se evalúe positivamente a una persona por su conducta reciente y no por su atención a lo largo de un determinado período.
- **Efecto de primacía:** Este efecto es complementario al anterior y hace referencia a que se recuerda mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Según ambos principios existirá una tendencia a evaluar a los trabajadores por su actuación al principio y final del periodo considerado.
- **Error de demencia:** todo evaluador tiene su propio sistema de valores que le sirve de estándar para sus evaluaciones y al referirlos al verdadero rendimiento de un individuo; algunos evaluadores otorgan calificaciones altas y otras bajas.

- **Criterio único:** si el rendimiento en el trabajo se mide con un solo criterio, el resultado es una evaluación limitada, aunque el desempeño de un trabajador esta determinado por diversas actividades. Si se utiliza un solo criterio, los trabajadores darán toda la importancia a este, a expensas de otros factores de igual relevancia.
- **Polaridad:** En este caso se trata de las tendencias a emitir calificaciones polares o extremas.

CONCLUSIONES

Después de haber estudiado todo estos conceptos, los diferentes autores ven la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección en la que a través de ella se puede evaluar el rendimiento de los individuos en una organización. Se pudo llegar a las conclusiones siguientes

1. El sistema de Evaluación del Desempeño constituye el pilar fundamental par el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos moderna, pues su retroalimentación con las restantes áreas ejerce una influencia decisiva en la organización
2. Para realizar una correcta Evaluación del Desempeño es necesario utilizar medidas objetivas, como cantidad y calidad en los servicios, cumplimiento de tareas y objetivos de trabajo, y es importante utilizar medidas que permitan conocer otos aspectos del comportamiento del individuo evaluado, tales como: responsabilidad, cooperación, relaciones de trabajo ,etc.
3. La Evaluación del Desempeño en la organización cumple sus objetivos cuando se definen en el sistema las técnicas y los procedimientos para llevarla a cabo.
4. Los autores consultados en este trabajo no conceptualizan la Evaluación del Desempeño como una técnica perfecta; sino como un procedimiento técnico que puede dar respuesta a las contradicciones y los problemas; lo más importante es de terminar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del evaluador.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Byars Lioyd, L y Rue, W. L: (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, España, 583 Pág.
- ◆ Chiavento, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
- ◆ Chiavenato, I. (2001) Evaluación del Desempeño, en su: Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill Pág. 297 – 339.
- ◆ Colectivo de Autores. Manual del subsistema de Evaluación del Desempeño del sector del turismo en Cuba.
- ◆ Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.
- ◆ Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de competencias. La Habana. Editorial Academia Pág. 21- 29.
- ◆ Cummings, L. L. (1994). Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas, México DF, 182 Pág.
- ◆ Rodríguez Pimienta, Rogelio P. (2000) Bases Generales para el diseño detallado del sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa textil Desembarco del Granma. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Pág. 82-84
- ◆ Sikula, A. F. & Mc Kenna, J. F. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos, Editorial Limusa, México.
- ◆ Várela Izquierdo, Noel (2001) Gestión turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Ciudad Habana. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Dpto. I. I. Pág. 20-27.
- ◆ Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y Recursos Humanos. Ediciones Mc Graw Hill, México.