

La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones

The Individual Performance Appraisal, a Tool for Decisions Making

Reyner Pérez Campdesuñer¹, Caridad Leyva Del Toro ², Amelia Bajuelo Páez ³, Tania Pérez Granados⁴

1. Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniero Industrial. Profesor Titular. Universidad Tecnológica Equinoccial. Sede Santo Domingo. Ecuador.

2. Máster en Dirección. Ingeniera Industrial. Profesora Auxiliar. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín. Cuba.

3. Máster en Atención Integral a la mujer. Especialista de Segundo Grado de Ginecología y Obstetricia. Asistente. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Holguín. Cuba.

4. Ingeniera Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín. Cuba.

RESUMEN

Introducción: la evaluación del desempeño individual constituye un importante instrumento de trabajo para el alineamiento de las decisiones directivas y el accionar de sus trabajadores en el servicio que se realiza como profesionales de la salud.

Objetivo: diagnosticar la evaluación del desempeño individual del médico en su proceso de trabajo, que permita encontrar las principales deficiencias en la aplicación de esta herramienta para la toma de decisiones del personal directivo, a partir de las nuevas tendencias internacionales.

Métodos: se realizó un estudio en cuatro procesos médicos (Ginecología y Obstetricia, Pediatría, Medicina General Integral y Otorrinolaringología) del municipio Holguín, donde se aplicaron encuestas de: valoración de objetivos, satisfacción con la evaluación y tenencia de recursos, así como entrevistas y revisión de documentos de la literatura científica actual sobre el tema.

Resultados: se obtuvo el 85% de satisfacción con la evaluación del desempeño individual, se apreció una medición adecuada de los objetivos de trabajo en las áreas, aunque debe enfatizarse en su correspondencia con los indicadores de los procesos y la organización; en estos cargos se debe tener en cuenta las competencias y el efecto retroalimentador de esta herramienta para eliminar las principales insatisfacciones de los médicos en su trabajo.

Conclusiones: resulta de vital importancia el uso de la evaluación del desempeño según las nuevas tendencias internacionales, con enfoque sistémico y de mejora, en las cuales se valore las competencias declaradas para el personal médico y su correspondencia con los indicadores de cada proceso, los de la organización, para poder incidir sobre factores inhibidores del buen servicio, la satisfacción laboral como el tener, el querer y el saber.

Palabras clave: evaluación del desempeño individual, recursos humanos, procesos, competencias.

ABSTRACT

Introduction: the assessment of individual performance is an important working instrument for the alignment of management decisions and actions of workers in the service is performed as health professionals.

Objective: to diagnose the individual performance assessment of the doctor during his work process, this allows to find the main deficiencies in the application of this tool for decision making of management, from the latest international trends.

Methods: a study was conducted at four medical processes (Obstetrics and Gynecology, Pediatrics, General Medicine and Otolaryngology) in Holguin municipality, where surveys were applied: assessment of objectives, satisfaction with the evaluation and resource tenure as well as interviews and document review of current scientific literature on the subject.

Results: 85% satisfaction regarding the evaluation of individual performance was obtained, proper measurement of work objectives in the areas appreciated, although it must be emphasized in correspondence with the indicators of the processes and organization; in these positions the skills and the feedback effect of this tool to remove the main dissatisfaction of doctors in their work should be taken into consideration.

Conclusions: it is important the use of performance evaluation according to international trends, and improved systemic approach in which the powers declared for medical staff and their correspondence with the indicators for each process values, those of the organization, in order to influence on inhibiting factors of good service, job satisfaction as improving the knowledge.

Keywords: individual performance appraisal, human resources, processes, skills.

INTRODUCCIÓN

Es reconocido que los procesos evaluativos sistemáticos y sistémico permiten reforzar el deber y el compromiso por desarrollar una superación permanente y una práctica profesional con calidad en el personal médico¹. Estos aspectos se ponen de manifiesto en su actuar y deben ser seguidos como indicadores que impactan en el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud y por lo tanto de la sociedad.

El poseer un personal competente, capaz de prestar y generar servicios de excelencia, resulta una meta de cada organización por lo que diagnosticar, describir o evaluar este funcionamiento, vinculado al sistema de gestión de capital humano (GCH) y sus partes, para decidir sobre su evolución, forma parte del conocimiento en términos de gestión empresarial. Ante las interrogantes de qué y cómo evaluar el desempeño surgen prácticas relevantes que la actual GCH expresa de diferentes formas, para lo cual, es necesario garantizar este proceso en cualquier entidad el incremento de sus indicadores de impacto expresados en término del desempeño humano².

Específicamente la evaluación del desempeño (ED) es un subsistema de gran importancia dentro de la GCH, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados y puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: organización, procesos e individuos, caracterizados por rasgos propios³. Entre estos se encuentran: contribuir al enfoque de sistema de la organización y al de la GCH, que sirve como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones; garantizar un nivel aceptable de coherencia o correspondencia entre la evaluación de la organización, los procesos y sus trabajadores; contribuir a la gestión de competencias como una de las tendencias más actuales de la GCH; mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño que se cometen en su ejecución³⁻¹⁰.

En la actualidad cuando el sector de salud tiene un elevado protagonismo en el desarrollo económico y social del país expresado los sistemas gerenciales en sus lineamientos, deben orientarse hacia los enfoques de dirección más modernos, donde los métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la evaluación del desempeño, deben permitir detectar las reservas de mejora y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno¹¹. Por lo tanto, el objetivo de este artículo consiste en diagnosticar la evaluación del desempeño individual del médico en su proceso de trabajo, que permita encontrar las principales deficiencias que posee esta herramienta en su aplicación para la toma de decisiones del personal directivo, teniendo en cuenta las nuevas tendencias internacionales.

MÉTODOS

Se realizó un estudio valorativo en cuatro áreas de trabajo (Ginecología y Obstetricia, Pediatría, Medicina General Integral y Otorrinolaringología) del municipio Holguín, en el período comprendido de enero a marzo de 2015. El universo estuvo integrado por 61 médicos de estos procesos. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple, constituida por 48 médicos que residían de forma permanente en el área de salud durante la investigación y estaban dispuestos a colaborar con el estudio. Además se tuvo en cuenta al personal directivo de las áreas analizadas. Se utilizaron técnicas como el análisis documental, partiendo de la literatura científica actual sobre el tema y la información generada a partir de las encuestas resultantes de la investigación en los procesos objeto de estudio, junto a la observación participante.

Se aplicaron encuestas validadas sobre: valoración de objetivos, satisfacción con la evaluación y tenencia de recursos, así como entrevistas y revisión de documentos.

RESULTADOS

Se obtuvo el 85% de satisfacción con la evaluación del desempeño individual, apreciándose una medición adecuada de los objetivos de trabajo en las áreas. Debe enfatizarse en su correspondencia a los indicadores de los procesos, la organización y tomar como soporte las competencias de estos cargos.

Según el diagnóstico realizado se confirmó que la evaluación del desempeño a los médicos es rectorada por el área de Recursos Humanos, quien distribuye la documentación existente a estos fines a cada uno de los responsables de procesos, que los realizan de forma anual, según queda establecido en la política de trabajo del MINSAP. No obstante, se apreció poco efecto retroalimentador de esta herramienta para la mejora de las principales insatisfacciones de los médicos en su trabajo.

De manera general, se conocen las políticas y los objetivos de trabajo en todos los procesos estudiados, así como, lo normado en los documentos fundamentalmente en el aspecto técnico y su cumplimiento. Un elemento de alto interés en este análisis es el factor tener, el cual ofrece información sobre la percepción de este personal acerca de la disponibilidad sobre los recursos, insumos, útiles y equipamiento necesario para el logro de un buen desempeño de sus funciones, como elemento integrante y retroalimentador del proceso evaluativo. Al valorarlo resulta variable su percepción ([tabla I](#)).

Tabla I. Evaluación de la percepción de los médicos sobre los recursos necesarios para ejecutar su labor (escala 1 – 5)

No.	Procesos estudiados	Documentación	Insumos	Útiles	Equipamiento
1	Otorrino	4	3	4	3
2	Medicina General Integral	4	2	2	2
3	Ginecología y Obstetricia	5	3	3	3
4	Pediatría	4	2	2	2

Fuente: datos del autor

En el proceso del Servicio Otorrinolaringología se evidenció un conocimiento general de la documentación mediante los protocolos y los manuales de organización de los servicios (modelajes, políticas, objetivos, flujogramas, etc.), por lo que se debe valorar la permanencia de algunos para el actuar cotidiano. Influye en el accionar la fluctuación en la tenencia de insumos y el estado técnico del equipamiento y mobiliario, a pesar del esfuerzo realizado por parte de los responsables para tenerlos en óptimas condiciones. Estos elementos, aunque permiten ejecutar un adecuado servicio, incide sobre el desarrollo de una asistencia médica a los pacientes de excelencia que es el estado deseado, influyendo en la satisfacción laboral de los trabajadores que la realizan. No obstante, se apreció de forma general, en las estrategias de trabajo de los directivos, una proyección hacia la solución de esta arista vital, lo cual se tiene en cuenta en la política de mejora ambiental del área, que no depende en toda su valoración del trabajo que ejercen estos cuadros.

En el proceso de estudio No. 3 se percibió una alta satisfacción con la documentación y se planteó la necesidad de disponerla en la cantidad suficiente y oportuna para su utilización en el desempeño sistemático de sus funciones. También se observó un dominio y conocimiento de la técnica.

En el proceso de Pediatría existe una percepción a considerar innecesarios algunos de los documentos establecidos para el cumplimiento de sus funciones. Se tiende más hacia la operatividad y no se valora en gran medida el trabajo de gabinete, aunque se comparte el criterio de un dominio y conocimiento de lo establecido. Por otra parte, es un área afectada en cierta medida en cuanto a insumos, útiles y equipamiento, por las causas antes expuestas.

De manera general, todas las áreas estudiadas manifestaron una mayor conformidad con el trabajo de la documentación como aspecto evaluado. Perciben los insumos y el equipamiento en igual medida de afectación, teniendo los útiles mayor variabilidad en estas áreas.

Se observó una tendencia a la no inclusión y correspondencia de la evaluación del desempeño individual con la función docente que realizan los médicos. En estos casos, sólo las evaluaciones como profesores son las que se corresponden con sus objetivos de trabajo, debiéndose encontrar una incidencia de esta importante arista de trabajo por ser generadora de competencias significativas en los futuros especialistas y en su mejor desempeño¹².

En el análisis de las funciones docentes como parte del trabajo médico, se consideró insuficiente la documentación establecida en los lineamientos de trabajo, fue percibida la necesidad de explotar este aspecto dentro de la evaluación del desempeño. Así lo refleja el Servicio de Medicina General Integral y Ginecología donde se ejemplifica, en este último, cómo en el índice de prematuridad debe tenerse en cuenta el aspecto formativo del ginecobstetra, el cual debe hacer y enseñar a hacer, por lo que la profilaxis en la atención primaria resulta de alto valor para la obtención de buenos resultados, que requiere ser medido en la evaluación de este personal para darle un seguimiento íntegro a este aspecto.

Fue reconocido en todos los procesos que en el indicador formativo del especialista, influye la evaluación que se le realiza a los estudiantes de pregrado, por lo que debe ser un elemento retroalimentador importante en la evaluación de los resultados y competencias de este profesional.

Por otro lado se apreció que los indicadores evaluativos tienden a ser generales, quedando aspectos de alta significación que no se les tiene en consideración, como: las habilidades técnicas, cognitivas y volitivas, al no medirse, ni estar diseñadas. En los encuestados fue apreciado que se debe partir de una diferenciación en los médicos de la atención primaria (hogares maternos, consultorios, policlínicos) secundaria (hospitales, pediátrico) y terciaria (institutos) de los que se desempeñan como profesores con una atención a estudiantes mediante la docencia; o en alguna especialidad con una atención a pacientes mediante las consultas.

Las evaluaciones del desempeño individual deben aportar toda la información cualitativa de los períodos evaluativos que permitan realizar análisis posteriores para su seguimiento, ejemplo, se valoró con el indicador de maternidad índice de prematuridad, que muestra un ligero crecimiento en 2014 y es multifactorial las causas analizadas, pero conocidas y analizadas por el comportamiento de las causales donde el hombre tiene una alta significación.

Además, se pudo constatar que los resultados de las evaluaciones se analizan con los evaluados pero debe aumentar (como práctica habitual) el tener en cuenta los criterios de los compañeros de trabajo o personal relacionado con el desempeño de sus funciones y que sirva de herramienta

de control y retroalimentación con procesos de recursos humanos, tan importantes como la estimulación moral y material para la superación y erradicación de señalamientos detectados en el propio trabajo.

El nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño a las actividades clave de la GCH debe ser superada, y en consecuencia planificar acciones de mejora. Las evaluaciones deben ser sustentadas en los profesiogramas y poseer una orientación a la gestión por competencias, como clave final para el logro de mejores resultados^{5, 7}.

DISCUSIÓN

Para realizar una adecuada valoración del diagnóstico efectuado a estos procesos se parte de la siguiente definición de desempeño empresarial u organizacional "Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee" ⁸⁻¹⁰. Por lo que en este concepto se deja bien establecido que resulta necesario analizar la correspondencia entre lo que se mide al evaluado, lo que desea la organización y la forma en que estimula a mejores resultados la entidad asistencial u hospitalaria con el objetivo final de obtener la mejor satisfacción del paciente atendido como cliente fundamental de este servicio. Todos estos elementos deben ser priorizados en el trabajo directivo como imprescindible alineamiento entre jefes y subordinados, en términos superiores, colaboradores que deben continuar mejorando el servicio en nuestras organizaciones de salud.

Por lo tanto, esta definición antes expuesta interactúa con la utilizada para la evaluación del desempeño individual "proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas, así como, del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato, al considerar los objetivos del cargo, el proceso, la organización y las condiciones técnicas organizativas, además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas"³.

Es importante destacar en este concepto que las condiciones generales de trabajo inciden en el desempeño del médico, las cuales deben tenerse en cuenta, en la medida necesaria en la evaluación y corresponderla con la evaluación otorgada a éste.

La tenencia y el estado o las condiciones de calidad de los recursos necesarios, deben tributar a los objetivos de la evaluación del desempeño mediante los indicadores a evaluar.

Cada una de las partes de este concepto fue diagnosticada en su aplicación al médico, demostrando que su mayor utilización como herramienta interventora en la gestión de la dirección, permitirá mejoras en los resultados de cargos, procesos, en la organización y en la propia satisfacción del médico con esta evaluación.

Se requiere la medición comparativa de los resultados de la evaluación del cargo y su correspondencia con los del área de trabajo y así, con los de la organización como objetivo general, aunque se trabaja en los indicadores que las áreas fijan en sus estados de salud. Estos aspectos ofrecen mayor integralidad al uso de esta herramienta. Estos resultados coinciden con los de autores como Cuesta Santos, 2010 y Sánchez Augier, 2009.

A partir de los resultados alcanzados se destaca la necesidad de mejorar la efectividad y precisión en la evaluación del desempeño individual. Se requiere de métodos que disminuyan los números de errores propios de la evaluación y ofrezcan una intención de perfeccionamiento a los mismos, para disminuir el factor subjetivo, muy común en este tipo de instrumento^{4, 5}. Además, evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores con la misma y cuánto ésta afecta o influye en los objetivos de trabajo a los diferentes niveles organizativos, valorando cómo influyen los otros puestos en el resultado del cargo evaluado.

Que el desempeño individual del trabajador tribute, considerando "conductas estratégicas" en su perfil de cargo por competencias o en su plan de trabajo individual, al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, es algo que debe considerar estrictamente el sistema de evaluación del desempeño que se diseñe en estos tiempos⁷, razón por la que se debe dirigir la evaluación del médico hacia una mirada preferentemente de competencias como indicador clave de crecimiento o desarrollo humano.

Es conocido que el estrés por sí solo puede determinar la incompetencia del médico, sobre todo en las personalidades más frágiles y además las inquietudes humanas surgen del enfrentamiento entre lo que querríamos ser, hacer y sentir y lo que realmente somos, hacemos y sentimos, por lo que realizar mediciones que evalúen con indicadores tangibles e intangibles el accionar en los médicos y el efecto de estos factores, resulta necesario y a la vez complejo¹³⁻¹⁵.

Ejemplo de ello, es la relación médico-paciente, piedra angular de la gestión médica asistencial en la cual se muestra una relación interpersonal de tipo profesional que sirve de base en la gestión de salud y su correcto establecimiento tiene gran importancia en cualquier procedimiento que se realice¹⁶. Por lo que vale hacer la pregunta: ¿Qué competencias pudieran estar presentes en la evaluación del desempeño individual del médico?

CONCLUSIONES

Resulta de vital importancia el uso de la evaluación del desempeño según las nuevas tendencias internacionales, con enfoque sistémico y de mejora, donde se valore las competencias para el personal médico (aún no declaradas) y su correspondencia con los indicadores de cada proceso y los de la organización, de forma que se pueda incidir sobre factores inhibidores del buen servicio y la satisfacción laboral como el tener, el querer y el saber.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. De la Rosa de la Rosa J, Rosales Casabiellas Y, Velázquez Hechavarría N. Calidad de la educación médica superior en la formación del profesional de la salud. CCM. 2012[citado 11 abr 2015]; 16(2). Disponible en: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/>
2. Morales Cartaya A. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Política; 2009.
3. Sánchez Augier L. Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya; 2009.
4. Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. 3ed. México: McGraw Hill; 2009.
5. Cuesta Santos A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 3ªed. La Habana: Félix Varela y Academia; 2010.
6. Sánchez Rodríguez A. Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. (Tesis doctoral). Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya; 2007.
7. Cuesta Santos A. Evaluación del desempeño y compromiso en la gestión del capital humano. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2014.
8. NC 3000. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2007.

9. NC 3001. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Requisitos. La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2007.
10. NC 3002. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Implementación. La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2007.
11. Hernández Castellanos GR, Cisneros Álvarez Y, Carrasco Feria M, Osorio Serrano M, Hernández Castellanos G. El método clínico: evaluación de acciones para fortalecerlo desde la asignatura Medicina Comunitaria en la carrera de Medicina. CCM. 2013 [citado 1 jun 2015]; 17 (4). Disponible en: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/432/253>
12. Díaz Ricardo OE, Ochoa del Río JA. La formación y desarrollo de competencias profesionales, ¿moda o necesidad? CCM. 2012 [citado 15 may 2015]; 16 (4). Disponible en: www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/749/231.
13. Cabrera Daniel P, Simón Noriega E, Fernández de la Rosa R, Palazón Rodríguez A, Santodomingo Smith O. Personalidad y estrés en el personal sometido a un trabajo de tensión y riesgo. Rev Cubana Med Militar. 2000. [citado 1 Junio 2015]; 29(2): 327-329. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/mil/v29n2/mil01200.pdf>.
14. Trinchet Soler RM, Trinchet Varela C. Exigencias básicas para el desarrollo del cirujano pediátrico cubano. Primera parte. CCM. 2014 [citado 5 mar 2015]; 18 (2). Disponible en: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/1687/493>
15. Valdevila Figueira JA, Laguna Salvia L. Tristezas y depresiones. CCM. 2012 [citado 3 feb 2015]; 16 (2). Disponible en: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/issue/view/5>
16. Carmenate Ochoa RM, Gutiérrez Segura M. La relación médico-paciente: factor fundamental en la atención estomatológica. CCM. 2013 [citado 10 Abril 2015]; 17(1). Disponible en: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/issue/view/18>

Recibido: 24 de junio de 2015.

Aprobado: 23 de octubre de 2015.

MSc. *Caridad Leyva Del Toro*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín. Cuba

Correo Electrónico: cary@facii.uho.edu.cu