

# **Revisión documental sobre la aplicación de Evaluaciones de desempeño en instituciones de salud en Latinoamérica.**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

## **Magister en Dirección del Talento Humano**

Por la estudiante:

**Nancy Fernanda GRANADOS BARZOLA**

Bajo la dirección de:

**Mayra Vega Chica MBA**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Febrero - 2019**

# Revisión documental sobre la aplicación de Evaluaciones de desempeño en instituciones de salud en Latinoamérica.

Nancy Fernanda GRANADOS BARZOLA<sup>1</sup>  
Mayra VEGA CHICA<sup>2</sup>

## Resumen

Introducción: Este estudio se basó en la evaluación de la competencia y el desempeño en las organizaciones de la salud, además la motivación fue un tema de gran importancia para las organizaciones, se lo aplicó de una buena forma para ayudar a que los trabajadores tuvieran una mayor productividad. Metodología: El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciado en un proceso descriptivo de la investigación y posteriormente realizaron una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. Objetivo: Fue analizar los resultados obtenidos de la aplicación de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones de salud de Latinoamérica. Población: Países latinoamericanos Conclusión: La implementación de las evaluaciones de desempeño en las instituciones de salud han traído para cada una de las organizaciones una gran experiencia, no exenta de las dificultades que se presentan cuando se involucran otros procesos. Por esto, su éxito dependerá de las tareas realizadas por los propios establecimientos de salud y de los marcos regulatorios e incentivos de las políticas organizacionales.

Palabras clave:

**Desempeño – Motivación - Evaluaciones**

Abstract

Introduction: This study was based on the evaluation of the competence and the performance in the health organizations, besides the motivation was a subject of great importance for the organizations, I applied it in a good way to help the workers to have a higher productivity. Methodology: The study was carried out by means of a descriptive and explanatory quantitative methodology, since the variables were independently measured starting in a descriptive process of the investigation and later they made an explanation of the factors that were evidenced and their causes. Objective: To analyze the results obtained from the application of performance evaluations in Latin American health organizations. Population: Latin American countries Conclusion: The implementation of performance evaluations in health institutions has brought great experience for each of the organizations, not without the difficulties that arise when other processes are involved. Therefore, its success will depend on the tasks performed by the health facilities themselves and the regulatory frameworks and incentives of the organizational policies.

Key words

Performance - Motivation - Evaluations

Clasificación JEL  
JEL Classification

M31

<sup>1</sup> Psicóloga Organizacional, Universidad Espíritu Santo – Ecuador.

<sup>2</sup> Magister en Administración de Empresas. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## Introducción

La importancia que tiene el buen funcionamiento de los sistemas de salud a nivel mundial hace que con el transcurso del tiempo se implementen procesos que permiten la innovación de este campo en todas sus áreas con el fin de garantizar un servicio de fácil acceso, de equidad, calidad y rentabilidad (Frenk, González-Pier, Gómez-Dantés, Lezana, & Knaul, 2007)

Se ha podido apreciar una tendencia como método de evaluación, el identificar como elementos de competencias a las capacidades, habilidades o destrezas en los modos de actuación de las personas; las funciones que desempeñan desde su cargo, las formas de accionar ante diferentes situaciones y como resuelven problemas desde su entorno laboral y personal; (Oramas, Jordán, & Valcárcel, 2013) también hay quienes las asocian con calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, responsabilidad, excelencia y acciones para lograr satisfacción en la prestación de servicios. (Ortiz, Vicedo, González, & Recino, 2015)

Uno de los métodos que en el presente se utiliza es el mencionado por Alles (2006) donde nos detalla la evaluación de desempeño por competencia en su aplicación 360º, que permite evidenciar conductas del evaluado, donde sus evaluadores son todas las personas con las que se relaciona desde su accionar (jefe, pares, subordinados, clientes, proveedores). Este método ha tenido varias modificaciones y mejoras de acuerdo a la utilidad que se quiera dar y a la organización donde se la va a aplicar.

El aspecto de la calidad en las instituciones de salud es una variable importante, en tanto que fomenta el mejoramiento del desempeño y de la educación del personal. En casi todos los países de Latinoamérica se manifiestan: 1) la intención de emprender o reforzar una atención de mejor calidad, a veces de forma continua, en el contexto de procesos más amplios en el nivel estatal o de la administración pública y, 2) la necesidad de evaluar y comparar experiencias con el objetivo de fomentar el aprendizaje institucional. (Brito, 2000)

Por otro lado las organizaciones tienen la necesidad de cumplir las demandas de sus clientes, para ello precisan hacer evaluaciones periódicas a sus

colaboradores a fin de tener la oportunidad de prever, mediante del estudio de este recurso humano, las soluciones para mejorar su desempeño y cumplir con los requerimientos en tiempo y forma (Ramon, 2010)

Las instituciones deben considerar la importancia del factor humano dentro de ella y más aún si ésta mantiene alguna relación con la forma en la que se realizan los de salud. (Adams, 2017)

Se utilizan medidas que se clasifican como medidas de "atención oportuna y efectiva" o "uso de imágenes médicas". También se dispone de medidas de readmisiones, seguridad del paciente (p. Ej., Complicaciones e infecciones asociadas a la atención médica) y muertes, así como la experiencia del paciente. Los hospitales informan el desempeño trimestral de estas medidas al extraer los registros médicos de los pacientes; los datos de rendimiento son auditados por los contratistas de los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (Network, 2018)

En el avance de estas acciones para mejorar la calidad, deben considerarse también los principios de desarrollo y cambio organizacional, con el motivo de modificar las variables de comportamiento y desempeño laboral, establecer la pertinencia e identidad institucional y promover espacios de actividades positivas en ambientes organizacionales más adecuados. (Pines, 2016)

La evaluación del personal aporta en mantener altos niveles de desempeño, con empleados competentes en beneficio de la organización, con colaboradores comprometidos donde la compañía brindará planes de sucesión y desarrollo de carrera identificando personas claves que se mantendrán en constante crecimiento. Se debe considerar que una administración saludable se fortalece con la implementación de evaluaciones de desempeño a los trabajadores ya que lo que buscan las empresas en general y las de salud es una atención al cliente eficiente y para ello hay que identificar conductas orientadas al servicio y calidad, que en el caso que no se encuentren desarrolladas se construirán planes de formación continua y desarrollo de competencias. (Brito, 2000)

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones de salud es muy importante

y difícil de lograr de manera adecuada, ya que cuando se trata de servicios de salud, influyen factores internos y externos que hacen que el proceso tarde, porque lo principal es la atención a los pacientes. Evaluar el desempeño, en efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere, no solo valorando aspectos principales pero propios de la operación de la salud como el servicio y la calidad, sino aspectos que permitan desarrollar al talento humano de las organizaciones.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones, la problemática que se presenta cuando no se realizan evaluaciones de desempeño al personal de manera correcta y completa es el desconocimiento integral de cómo se está realizando su trabajo, lo que no permite conocer su rendimiento, habilidades o aspectos a mejorar de cada colaborador, por lo tanto no se puede generar un plan de acción para el desarrollo de competencias o mejoras en los comportamientos. (Pineda, 2000)

Por su parte, es indiscutible apreciar cómo el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización. (Adams, 2017)

Por otro lado, esto fue una respuesta para los compradores de atención médica que buscaron mejor información sobre la calidad de la atención que estaban comprando. La medición del rendimiento y los informes ahora se han convertido en un lugar común en la mayoría de los entornos de atención médica. (Friedberg MW, 2011)

Un desafío para los sistemas hospitalarios es desarrollar procesos para mejorar y reportar el desempeño, los cuales pueden complicarse aún más cuando las medidas de calidad difieren entre las organizaciones y las aseguradoras. Como resultado, muchas organizaciones involucradas en la definición de medidas de calidad han acordado algunos conjuntos de medidas que pueden informarse de manera uniforme en todos los sistemas hospitalarios, lo que permite un punto de referencia estandarizado para comparar el rendimiento del hospital. (Network, 2018)

Existe un sinnúmero de reuniones, eventos, conferencias y cumbres que se han realizado para abordar los temas de las competencias en el entorno de la docencia médica y su relación con la asistencia y el mundo laboral, entre los que sobresalieron: la Cumbre Mundial de Educación Médica, la Declaración de Santa Fe de Bogotá, el Proceso de Bolonia y la Declaración de la Asociación Médica Mundial sobre Educación Médica. Diferentes países, como: Estados Unidos, Canadá, España, Reino Unido, Australia, Alemania, México, Colombia, Perú y otros, han incluido la formación por competencias en sus universidades y se han creado organizaciones y centros dedicados al estudio de las competencias y el desempeño laboral. (Véliz, Jorna, & Berra, 2016)

Esta investigación tiene como objetivo identificar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño aplicadas en las diferentes organizaciones de salud de Latinoamérica, cual es el propósito que estas empresas tenían para aplicar la herramienta y si su uso tuvo el impacto que se espera del proceso.

La importancia de llevar a cabo el proceso de evaluaciones de desempeño al interior de la organización radica en la información que se obtiene, pues ésta incide de manera directa en las políticas de compensación, decisiones de ubicación en la estructura jerárquica del personal, la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, la planeación y detección de errores en el diseño de puestos, entre otros (Luna, Martínez, & Rodríguez, 2001)

Chiavenato (2009) define a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación y evaluación.

Aguirre (2000), define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo, mejorando su rendimiento a futuro.

La investigación plantea las siguientes preguntas de investigación que busca la información necesaria que permita responder a los objetivos planteados:

- ¿Cuáles son las razones por las que las organizaciones de salud aplicaron las evaluaciones de desempeño?
- ¿Cuáles son los resultados que los directivos esperaban obtener con esta herramienta?
- ¿Cuál fue la reacción de los colaboradores con la aplicación de las evaluaciones de desempeño?
- ¿Las organizaciones de salud dieron continuidad al proceso de evaluación?

## Objetivos

### Objetivo General

Identificar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño aplicadas en las diferentes organizaciones de salud de Latinoamérica.

### Objetivos Específicos

- a. Describir tipos de herramientas o métodos que se utilizan para la evaluación de desempeño.
- b. Identificar las causas de la implementación de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones.
- c. Indicar los efectos o planes de acción obtenidos como resultado de la aplicación de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones de salud

El análisis del desempeño del personal es una herramienta que sirve para dirigir y supervisar a los colaboradores. Como objetivo tiene el desarrollo personal y profesional de los evaluados, la constante evolución de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Además, es un nexo entre el responsable del área y el colaborador, que da espacio al diálogo, permite la comprensión de situaciones, entender lo que espera cada uno y conocerla forma o el camino de cómo se van a cubrir las expectativas (Alles, 2005).

Plantilla diseñada por Edison Jair Duque Oliva PhD

En el presente estudio se encontrará una revisión teórica y un análisis entre colaborar y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales relacionada a través de la historia: como inició, definiciones, su uso, modelos, tipos de evaluación. Luego se presentarán casos encontrados en países de Latinoamérica como Cuba, Mexico, Ecuador, Colombia, Peru entre otros en organizaciones de salud en las que se implementó la herramienta, se dará un contexto de la situación, objetivo, población, método y resultado. Y por último se desarrollarán conclusiones analizando los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño en estas organizaciones de salud.

## Revisión de literatura

### Evaluación del desempeño

Entrando más a detalle del impacto que ha tenido la implementación del subsistema de evaluación de desempeño en las diferentes organizaciones, se deben mencionar definiciones que algunos autores han tomado en cuenta para describir el proceso o la utilidad de esta herramienta .

La evaluación de desempeño es un procedimiento estructurado y sistemático que permite medir, evaluar y contribuir sobre

las capacidades, atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como también identificar las brechas existentes, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, lo que nos da como resultado implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Perez, 2009).

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en todas organizaciones modernas (Werther W. , Davis, Gomez, & Mendoza, 2000).

Otra definición, sobre evaluación del desempeño, nos indica que es una apreciación sistemática donde se valoran características de la personalidad que posee un individuo, que se realiza periódicamente a los trabajadores de una empresa con la finalidad de implementar, mejorar, desarrollar a los participantes de la misma mediante un programa de capacitación dotando de conocimientos, actualizaciones para hacer de este colaborador efectivo y cualificado en el cargo que ocupa dentro de la organización (Paulo, 2007).

Desde el punto de vista gerencial, es una de las responsabilidades más importantes debido a que a través de ella se detectan las deficiencias del personal en función de las tareas asignadas, así como estimar el rendimiento del empleado. Se usa la expresión evaluación del desempeño para designar el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización (Luna, Martínez, & Rodríguez, 2001).

Penilla-Roa (2013) establece que las evaluaciones de desempeño son un mecanismo de control individual para determinar la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos, que se adjudican al sujeto en una sociedad desarrollada.

Los protagonistas de una evaluación de desempeño pueden ser seis: el gerente, el jefe inmediato, el mismo trabajador, su par, su equipo de trabajo y asociación de desempeño cada uno tendrá una forma de actuar distinta dependiendo del método de evaluación con el que cuente la organización sin embargo estos son los responsables básicos que intervienen en un proceso de evaluación (Chiavenato, 2015).

Según Alles (2005) define que la aplicación de la evaluación del desempeño en una organización ayuda a:

- Detectar necesidades de capacitación en las áreas que requieren de mejorar.

- Descubrir personas clave para el desarrollo de los puestos.
- Descubrir inquietudes del evaluado aceptando sugerencias constructivas.
- Encontrar una persona para el puesto potencial.
- Motivar al personal de la organización comunicándoles su desempeño e involucrándoles en los objetivos de la organización.
- Es una ocasión para que los jefes y los colaboradores analicen como están realizando las cosas dentro de una organización.

Chiavenato (2009) señala que uno de los retrasos de las organizaciones en el seguimiento de los datos para una correcta evaluación de desempeño es la integración de cuatro aspectos importantes:

- Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo.
- El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o le agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y resultados.

Es importante tener en cuenta que en cada actividad desempeñada existen criterios específicos, que son dimensiones del desempeño del trabajo que identifican los elementos más importantes de cada puesto, y no sólo los mencionados anteriormente. La información que se recibe sobre desempeño es de tres tipos:

- Basada en rasgos. Identifica atributos de carácter subjetivo (personalidad complaciente, iniciativa o creatividad, adaptabilidad)
- Basada en comportamiento Conductas específicas que llevan al éxito en un puesto, lo cual tiene un problema si consideramos la racionalidad limitada y que tal vez varias conductas son las que llevan al éxito
- Basada en resultados. Se considera lo que se hace o se logra.

En ocasiones tiende a otorgarse mayor importancia a lo que se mide dejando fuera partes del trabajo que no se midieron y que son de gran importancia y no pueden medirse (Luna, Martínez, & Rodríguez, 2001).

En lo referente a la salud según Urbina, Soler & Otero (2006), la evaluación de desempeño profesional, tiene lugar y se ajusta de manera efectiva en el contexto real de los servicios de salud y comprueba el comportamiento del profesional en cuanto a:

- Como organiza, retiene y utiliza los conocimientos adquiridos.
- Como organiza e integra el sistema de habilidades en la práctica.
- Cómo actúa y se interrelaciona con los demás integrantes del grupo básico de trabajo o equipo de salud, el individuo, la familia y la comunidad.

La Organización Panamericana de la Salud ha reconocido que existen problemas contundentes en la evaluación del desempeño y en la disponibilidad de sistemas de compensación y reconocimiento oportunos en los sistemas de salud de América Latina y el Caribe (Álvarez-Li, Ordúñez-García, & Espinosa-Brito, 2006).

Siendo el recurso humano un factor determinante con que cuentan las instituciones de salud para el cumplimiento de sus objetivos, imponiéndose siempre con nuevos enfoques en su gestión; es así que el Sistema Nacional de Salud, por su naturaleza y sus particularidades, establece que la evaluación de desempeño reviste singular importancia, dado el impulso que puede brindarle al logro de eficiencia y a aumentar la calidad en la prestación de los servicios asistenciales (Álvarez-Li, Ordúñez-García, & Espinosa-Brito, 2006).

En América Latina se destacan experiencias de reforma sanitaria en donde se ha dado paso a la implementación de sistemas de autogestión en lo que tiene que ver con el recurso humano en hospitales autónomos. En Chile, el sistema de salud implementa una reforma que

introduce los Establecimientos de Autogestión en Red. En los recursos humanos en salud, las reformas del continente introdujeron cambios que favorecieron una mayor productividad, evaluación del desempeño, implementación de sistemas de incentivos y nuevas formas de contratación. Estos desafíos involucran la estimación de brechas de especialidades médicas, así como de otras profesiones del sector (Méndez & Torres, 2010).

### **Tipos de Evaluaciones de Desempeño**

Existen diferentes métodos de evaluación como: el método de escalas grafica de calificaciones, método de clasificación alterna, método de la distribución forzada, método de incidentes críticos, las formas narrativas, escala de estimación de anclada, las escalas BARS, evaluación 180 grados y la evaluación 360 gados estas metodologías son las más comunes y las que se implementan en la actualidad pero por objeto de estudio la metodología 360 grados es la escogida para ser detallada en este artículo académico (Rod, David, John, & Gonczi, 2000)

Por otro lado Rod, David, John, & Gonczi (2000) nos indican que los evaluadores pueden usar una variedad de métodos para ver si la persona tiene las habilidades, la comprensión y conocimiento requerido para aprobar dichas evaluaciones caso contrario manejarlos de forma analítica buscando corregir y mejorar el potencial.

Otro hecho que marca las evaluaciones de desempeño es que manifiestan otros métodos de evaluación basados en cuestionarios, recopilación de información y observación de los hechos, que se pueden medir por medio de evaluación final o por resultados (Pinilla-Roa, 2013).

En este sentido según los expuesto por Werther y Davis (1995) la evaluación de competencias es un proceso de confirmación de evidencias del desempeño laboral, contra un perfil estándar ya establecido, para establecer si la persona posee las competencias o aún existen brechas para ejercer una función laboral

específica. Se debe tomar en cuenta de manera integral las funciones que el colaborador posee en su actividad profesional: atencionales, educacionales, investigativas y de gestión.

Las principales fuentes de evidencias de la competencia laboral son:

- a) La observación del desempeño del individuo en el lugar de trabajo o en condiciones lo más parecido posible.
- b) Los conocimientos que posee.
- c) Los productos por él creados.
- d) El aprendizaje previo que tiene.
- e) Los informes de terceros.

Toda evaluación de competencia debe ser cualitativa.

El proceso evaluativo se estructura por etapas:

- (1) Establecer los objetivos de la evaluación.
- (2) Observar su actuación.
- (3) Verificar los conocimientos y habilidades requeridos.
- (4) Valorar los productos de su trabajo.
- (5) Obtener criterios de terceros.
- (6) Determinar el resultado final.
- (7) Registrar los resultados.
- (8) Realizar recomendaciones.

Las técnicas más utilizadas en la actualidad son: observación directa, simulaciones, entrevistas al trabajador y a terceros, autoevaluación, auditoría médica, incidentes críticos probables, juego de roles, y exámenes escritos, entre otros.

### **Evaluación 360**

Este modelo de evaluación es una herramienta original, segura y veraz que sirve para el desarrollo de las personas, satisfaciendo las expectativas y necesidades de los individuos con quienes

tienen que relacionarse en el entorno de trabajo ya sea su jefe, pares, subordinados, clientes, etc. (Alles, 2008).

La evaluación de 360 grados es un proceso mediante el cual un grupo de colaboradores de una empresa se evalúan entre sí, por medio de competencias predefinidas que están descritas en un perfil de cargos que los directivos de la organización han establecido según las necesidades que se exijan para el puesto.

Según Murillo (2013), los resultados obtenidos en la evaluación 360 son de suma importancia para generar planes de vida y carrera, hacer promociones de puesto, promover el desarrollo del personal para puestos de mayor responsabilidad, hacer planes de capacitación o detección de necesidades de capacitación y, finalmente, obtener evidencia objetiva del desempeño de la persona, con el propósito de tomar acciones sobre esto (desvinculación, promoción, desarrollo, incrementos de sueldo, ampliación de responsabilidades, entre otros).

El procedimiento de la evaluación de 360° comienza con una autoevaluación y se aplica a todo el ambiente laboral (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, entre otros.); obteniéndose de forma objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen su labor. De esta manera el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

### **Evaluación por competencias**

Para realizar un trabajo efectivo se necesitan de ciertas habilidades, competencias que no todas las personas poseen, con el fin de desempeñarse en su área de trabajo excepcional es por ello que existen las competencias para darle un plus agregado a cada persona, resulte altamente empleable y competitivo. La combinación de características individuales más las



habilidades técnicas que requiere un puesto conforman el concepto de competencia donde el trabajador será evaluado según las competencias que el cargo requiere estipulado en un perfil de cargos por competencias (Rogelio & Victor, 2002).

En todas las organizaciones se debe conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo. Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes como el diálogo continuo lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados. Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

Las evaluaciones del desempeño, es la técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el

desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce.

## Metodología

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo - descriptivo, ya que se profundizará en el conocimiento de fundamentos, estudios y definiciones existentes del objeto de estudio planteado.

Se realizará la revisión detallada de datos y hechos manifestados a lo largo de su trayectoria, además se incorporará el análisis y síntesis de revisiones documentales y bibliográficas sobre las temáticas relacionadas con el objeto de la investigación.

Desde el método histórico – lógico se pretende desplegar las distintas etapas que ha tenido la evaluación de desempeño en su sucesión cronológica y también como esta ha ido evolucionando en las organizaciones de salud, el desarrollo, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Además, desde el punto lógico se pretende mostrar la esencia del objeto, la necesidad y la regularidad de las evaluaciones de desempeño para su aplicabilidad en organizaciones de salud.

Por consiguiente, para obtener la información se utilizará búsquedas sistemáticas de la literatura científica publicada en Scielo, google académico, considerando palabras claves como: evaluación, evaluación del desempeño, competencias profesionales, tal como se realizaron en otras investigaciones una de ellas (Pinilla-Roa, 2013) .

Así mismo en la investigación (Pinilla-Roa, 2013) se manejará documentos, para el presente constructo recopilando la información a su vez se clasificará de acuerdo a los temas principales, tomando en cuenta una lectura comprensiva con análisis crítico sobre los temas. La selección de los casos presentados fue de manera aleatoria.

## Estudios - Resultados

Según estudios comparativos como el realizado en Hospital de Especialidades

“Baca Ortiz”, Quito, junio 2014”. Concluye que: Por el dato significativo el 77% del talento humano de salud no se siente motivado en su desempeño, razón por la cual existe insatisfacción y deficientes relaciones interpersonales y que es sorprendente que el 84% del talento humano afirma que no ha recibido capacitación en forma sistemática, además que el ambiente laboral es inadecuado según el 44% que opinan o que es bueno o que es regular (Enriquez, 2015).

Otro estudio revela en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez” de la ciudad de Riobamba”, Ecuador. Manifiesta que el aporte objetivo y cuantificado de los resultados obtenidos en esta investigación establecen la necesidad de incluir herramientas que permitan la medición constante del trabajo y atención al usuario para tomar medidas pertinentes para el mejoramiento continuo; así como la capacitación, incentivo y evaluación son herramientas valiosas para el desarrollo oportuno de esta casa de salud porque medimos todos los indicadores que afectan directa e indirectamente en la satisfacción del usuario (Salazar, 2014)

En el centro de salud área 1 de Santa Elena, Año 2013”, Ecuador. Concluye que: Los pacientes consideran que la atención es deficiente y una de las principales razones es la escasa cantidad de médicos, por lo que los pacientes tienen que esperar hasta cuatro horas para ser atendidos en el área de consulta externa y muchos se quedan sin atención debido a la demanda. Los empleados se equivocan en la designación de la especialidad médica. (Montoya, 2013)

Hospital Vargas de Caracas durante el II trimestre 2005”. Concluye que en lo referente a la motivación Intrínseca del personal de salud (Enfermeras) el 38.2% se sienten altamente motivados por los logros y reconocimientos otorgados por la institución, pacientes, familiares, en su desempeño laboral. Mientras que en lo referente a la motivación Extrínseca se pudo apreciar que con el 41.2% afirman sentirse nada motivados por el salario recibido en

relación a las funciones que realizan. (Dubraska, 2005)

Las organizaciones de salud en su interés de contar con la medición de la calidad y la eficiencia de sus servicios han realizado acercamientos que se les ha vuelto una tarea compleja ya que además de la complejidad intrínseca que conlleva la medición de conceptos abstractos, no pueden ignorarse la variedad de intereses que pueden influir en una evaluación de ese tipo. En los sistemas de salud no públicos las contradicciones entre clientes, gestores y financistas son las principales promotoras del control y evaluación de la calidad y la eficiencia (Jiménez, 2004). En algunos países, el uso de indicadores refinados de desempeño hospitalario ha sido sumamente pobres, la detección de problemas se ha realizado y se realiza principalmente a fuerza de acciones puntuales donde se despliegan recursos humanos con criterios de experto que realizan evaluaciones, en su momento profundas, sobre la actividad de salud en un entorno hospitalario dado. No puede considerarse que ésta no sea una manera eficaz de detectar problemas, pero es poco eficiente. El uso continuo de indicadores de uno u otro tipo de los reportados permitirá dirigir las acciones controladoras más certeramente a la búsqueda de problemas específicos y puntuales (Jiménez, 2004).

Se han realizado estudios con el fin de evaluar la competencia profesional en la salud, que comprende el conjunto de capacidades que moviliza y aplica un trabajador, en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrenta en su práctica laboral en un área o servicio de salud determinado. Se definen y construyen en la práctica social, como tarea conjunta de los centros laborales y educacionales, así como de los propios trabajadores (Jiménez, 2004)

Siguiendo la línea en términos de salud, se han implementado procesos de evaluación de desempeño con la finalidad de evaluar el

desempeño profesional de los licenciados de enfermería de la ciudad de la Habana, que contribuyeran a dar solución a dificultades que subsisten en la atención de enfermería originadas entre otras causas por errores e insuficiencias en la formación y por las necesidades de superación que impone el desarrollo científico técnico (Urbina, Soler, & Otero, 2006). Entre los resultados encontrados tenemos que se evidenció que los profesionales de enfermería que laboran en los servicios de neonatología no poseen todos los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse óptimamente en este servicio. Los resultados en general de la evaluación del desempeño de los profesionales de enfermería de esta área reflejan un insuficiente dominio y preparación, relacionado con las principales técnicas y/o procedimientos observados (Urbina, Soler, & Otero, 2006)

El Instituto Mexicano de Seguridad Social implementó el proceso de evaluación de desempeño con la finalidad de conocer el papel del desempeño y de la satisfacción laboral, como factores que apoyan la calidad de los procesos y sus resultados en la unidad hospitalaria, conocer percepciones, satisfacciones y expectativas que, en relación al desempeño laboral, manifiesta el personal directivo, los trabajadores, y los pacientes de los servicios de hospitalización y consulta externa; identificar el grado de relación entre las percepciones del personal directivo, los trabajadores y los pacientes valorados; contribuir en el desarrollo de experiencias que permitan mejorar la calidad de los servicios de salud (Salinas, Laguna, & Mendoza, 1994). Como resultado de este estudio realizado por el Instituto mexicano de Seguridad social después de la aplicación del proceso de evaluación de desempeño se encontró que hay una relación secundaria entre factores como satisfacción – rendimiento, con trabajadores satisfechos que manifestaron su motivación en el trabajo, pero cuyo desempeño y aptitudes no sobrepasaron el promedio. Deben determinar si las aptitudes que evaluaron tienen relación con la

satisfacción, o con otros factores como su preparación básica, capacitación para el desempeño, actualización o nivel socio cultural (Salinas, Laguna, & Mendoza, 1994).

En dos hospitales del distrito de Chachapoyas – Perú, se realizó un estudio multifactorial con el propósito de valorar la calidad del cuidado otorgado considerando como uno de los factores a analizar, el uso de los indicadores tradicionales de desempeño en el área de la salud (Rodríguez - Quezada, 2013). Como resultado de la evaluación realizada en este Distrito, se evidencio que los profesionales del servicio de enfermería mostraban poca capacidad técnico – científica, pocos de ellos contaban con capacitación a nivel de postgrado o especialización y poca participación en actividades de la institución. Sin embargo, en la evaluación de los aspectos interpersonales presentaron un buen manejo de la interacción personal, fluidez en el trato con el paciente y con los usuarios internos. En este caso se presentaron planes de acción. (Rodríguez - Quezada, 2013)

En Cuba el objetivo de una investigación a los profesionales especialistas en Higiene y Epidemiología fue identificar el grado de preparación científico-técnico y las actitudes formados con el nuevo plan de estudios, egresados de 1992 a 1997 de las provincias Ciudad de La Habana y Habana (Perdomo, Carabaloso, & Durañones, Evaluación de la competencia profesional de los especialistas de higiene y epidemiología, 2003). Como resultado del estudio realizado a estos especialistas, se evidenció que presentaron mayores dificultades en el nivel de competencia para la investigación, el manejo de programas de salud y la vigilancia epidemiológica. Además, que la actitud negativa de algunos especialistas en la competencia de investigación puede dificultar su adecuado desempeño profesional (Perdomo, Carabaloso, & Durañones, 2003).

Por otro lado, en el Hospital María José en México, realizó la implementación del método de evaluación 360 como forma de medición del desempeño laboral a raíz de la certificación ante el consejo general de salubridad, el cual determinará las competencias necesarias en cada puesto ya que era uno de los puntos de mejoras que se habían detectado durante el proceso de certificación. Este también sería una fuente para determinar la política de aumento salarial y con esto disminuir la rotación y además antes no se contaba con el histórico del desempeño de los empleados. Además, realizó un nuevo estudio, teniendo como objetivo este último, el seguimiento del modelo para así realizar propuesta de mejora continua e incorporar las competencias como criterios de desempeño. Como resultados de esta investigación se evidencio que los Directivos desconocían el estado del desempeño de sus colaboradores y esto no les permitía tomar decisiones. En algunos casos no estaban delimitadas las funciones por puesto de trabajo, lo que libraba a las personas de responsabilidades y de mala calidad en sus servicios. El personal desconocía el impacto que tiene su cargo frente al servicio que brinda a la compañía y por último desconocían las competencias con las cuales cuenta el personal. A partir de esto realizaron la propuesta del modelo por competencias y su diccionario por puesto de trabajo (Escalante & Pliego, 2009).

En el hospital Santa Inés – Azuay, se implementó la herramienta de evaluación de desempeño con la finalidad de medir el desenvolvimiento laboral de los colaboradores de enfermería del área de quirófano. Los factores analizados en esta implementación fueron: disponibilidad, responsabilidad, calidad de trabajo, trabajo en equipo, conocimiento del puesto, relaciones interpersonales, responsabilidad asistencial y eficiencia. Se evidenció que tienen fuertes oportunidades de mejora en relaciones interpersonales, responsabilidad asistencial, conocimiento del puestos, disponibilidad y trabajo en equipo, mostrando así más debilidades que fortalezas. En el proceso se identificó que los jefes no tenían conocimiento de las fortalezas y debilidades de su equipo, lo que no permitía que ellos tengan un plan de desarrollo o aprendizaje adecuado, viendo necesario realizar el proceso de retroalimentación logrando que tengan

oportunidad de crear planes de acción en conjunto (Torres, 2012)

En el Hospital General de la III división de Tarqui – Ecuador, fue necesario realizar un estudio con la ejecución de la evaluación de desempeño con el objetivo de detectar las necesidades actuales que tiene el personal administrativo acerca del sistema de evaluación que aplica la institución en la actualidad y la percepción que se tendría en cuanto a la implementación de un nuevo método de evaluación en la institución, o a su vez, cuales son las instituciones que no tienen interés por evaluar a su personal. Esto hace referencia puesto que no se conoce un resultado total o parcial sobre la satisfacción en cuanto al desempeño del personal administrativo en el puesto, y sobre todo el método actual que utilizan los Hospitales Públicos de Cuenca, ya que esta área es la responsable de evaluar el desempeño del personal técnico, médico, de mantenimiento, mas no de sí mismas, y con la información obtenida poder realizar una comparación de resultados, de cómo se está suscitando el desempeño laboral del personal del área administrativa, con otras instituciones públicas de salud. A través de la investigación de campo realizada en el área administrativa de los Hospitales de salud pública, se ha podido constatar que en su mayoría el nivel de agrado no es el ideal en todos los campos de evaluación laboral, ni el método que se utiliza actualmente, es decir no tienen una visión exacta de lo que realmente se alcanza con una evaluación laboral, porque a este proceso lo consideran como una obligación que se realiza anualmente por parte de los jefes inmediatos que están sujetos a órdenes de las instituciones gubernamentales. Se determinó la propuesta del método de 360° con base a las actividades diarias que realizan en el área administrativa del Hospital Militar, ya que se obtiene resultados oficiales entre todos los colaboradores de la institución y los altos directivos en forma circular, y se elimina la mala percepción que tienen en cuanto a las calificaciones asignadas por su jefe inmediato en la actualidad. Para la toma de

**Plantilla diseñada por Edison Jair Duque Oliva PhD**  
13

decisiones efectivas, definir programas de motivación y capacitación, desarrollar destrezas y habilidades en el talento humano y buscar que los servidores públicos desempeñen bien sus tareas a ellos asignados con la aplicación del nuevo método de evaluación (Guachichulca, 2015).

En Perú, con el fin de determinar los factores que condicionan el ausentismo y su relación con el desempeño laboral de los profesionales de enfermería que laboran en áreas críticas en el Hospital de Santa Rosa en la ciudad de Lima, se aplicó la herramienta de desarrollo. Se utilizó una muestra de 65 enfermeras. Se evaluaron las dos variables, ausentismo y desempeño, haciendo énfasis en esta última, se realizó mediante el instrumento elaborado por los investigadores, tomando como referencia la investigación de Lucero Baquerizo. Se tomaron en cuenta 6 dimensiones: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica. El instrumento fue aplicado en una primera fase a las enfermeras, luego paso por una evaluación de jefe inmediato y por último una evaluación de par. Como resultado de este estudio se encontró una relación directa del ausentismo con el desempeño laboral, teniendo que ver con factores como problemas de salud, que se podría atribuir a las tareas que la profesión implica. También se debe a responsabilidades en sus hogares, falta de recursos en el lugar de trabajo, sobrecarga. Es importante señalar que el bajo desempeño de estos profesionales trae consigo un déficit en la atención de los pacientes y cumplimiento de las metas institucionales, por lo que se concluyó que como las dos variables tienen relaciones, realizar un estudio más integral con el fin de considerar más aspectos del desempeño que estén afectando el ejercicio que pueda proporcionar información relevante sobre el desempeño de los profesionales y proporcionar una retroalimentación adecuado y así garantizar la calidad de la

## Conclusiones

- Se procedió a analizar los resultados obtenidos de siete estudios en la aplicación de las evaluaciones de desempeño en algunas organizaciones de salud de Latinoamérica, donde se observó en cada estudio la razón por la que se estaba aplicando la herramienta, población, que esperaba la organización, cual fue el resultado que arrojó el estudio y si en el mismo hubo propuestas o planes de acción. Como resultado general en la implementación de las evaluaciones de desempeño en las instituciones de salud han traído para cada una de las organizaciones una gran experiencia, no exenta de las dificultades que se presentan cuando se involucran otros procesos. Por esto, su éxito dependerá de las tareas realizadas por los propios establecimientos de salud y de los marcos regulatorios e incentivos de las políticas organizacionales.
- La razón directa por la que las organizaciones decidieron realizar la evaluación de desempeño a sus profesionales fue por que estaba relacionada con la calidad del servicio, no por el interés genuino de desarrollar a los colaboradores en su perfil profesional.
- Su bajo desempeño ha estado relacionado con falta de conocimientos y habilidades para desempeñarse, falta de recursos, sobrecarga.
- En dos organizaciones de los estudios analizados presentaron planes de acción como elaboración un manual de competencias, realizar procesos de retroalimentación y definir programas de motivación y capacitación con el fin de desarrollar destrezas.
- Las organizaciones de salud no solo deben enfocarse en estudiar el desempeño de sus colaboradores cuando el problema identificado es la calidad y satisfacción de los clientes, se debe apuntar en mejorar las habilidades, conocimientos y destrezas para así tener colaboradores más comprometidos.
- La valoración periódica permitirá establecer tendencias en el tiempo relacionadas con cambios de actitud de los colaboradores.
- Es necesario concluir el proceso de evaluación con planes de desarrollo o planes de acción que sumen al crecimiento tanto del colaborador como de la organización, enfocadas al incrementar las habilidades del profesional
- Para que la medición de la calidad y los esfuerzos de informe sean exitosos, los hospitales y los médicos deben comprometerse en los esfuerzos para comprender las causas fundamentales de un desempeño deficiente y desarrollar sistemas de atención al paciente fundamentalmente mejores que conduzcan a un mejor desempeño en una amplia gama de medidas
- Se recomienda realizar estudios relacionados con el desempeño laboral y sobrecarga de trabajo o los problemas crónicos que el ejercicio genera en los profesionales de enfermería.

## Referencias

- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. . Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Argentina: Garnica.
- Bender, W. (1990). Teaching and assessing clinical competence. BoekWerk Publications.
- Brito, P. (2000). Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. Panam Salud Publica.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: Capital humano* (novena edicion ed.). Mac Graw Hill.
- Frenk, J., González-Pier, E., Gómez-Dantés, O., Lezana, M. Á., & Knaul, F. M. (2007). Reforma integral para mejorar el desempeño del sistema de salud en México. México.
- Jiménez, R. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. *Revista Cubana de Salud Pública*, 30.
- Luna, S., Martínez, J., & Rodríguez, R. (s.f.). La evaluación del desempeño como una representación de la investigación cualitativa, el caso la Microrregión León Joyas. México.
- Murillo, J. L. (8 de Junio de 2013). *Las 7 etapas del proceso de evaluación de 360 grados, Evaluacion integral del desempeño oHuman Smart Consulting Sc*. Obtenido de [www.humansmart.com.mx](http://www.humansmart.com.mx)
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Norma cubana 3002*. Obtenido de <http://www.nc.cubaindustria.cu>
- Oramas, R., Jordán, T., & Valcárcel, N. (2013). Competencias y desempeño profesional pedagógico hacia un modelo del profesor de la carrera de Medicina. Educación Médica Superior.
- Ortiz, M., Vicedo, A., González, S., & Recino, U. (2015). Las múltiples definiciones del término «competencia» y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas. Edumecentro.
- Paulo, R. (2007). *Evaluacion de Desempeno*. Madrid: Verlag Dashofer Ediciones Profesionales,S.L.U.
- Perdomo, I., & Martínez, S. (2010). Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de higiene y epidemiología. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Perez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral.
- Pineda, P. (Mayo de 2000). La formación de la empresa y su evaluación. *Revista Española de Pedagogía*, 291 - 312.
- Pinilla-Roa, A. E. (2013). Evaluación de competencias profesionales en salud. *Revista Facultad Médica*, 61(1), 53-70.
- Ramon, S. (2010). Propuesta de estrategia para la evalluacion del desempeno laboral de los medicos en Cuba. *Revista Cubana de educacion medica superior*.

- Rod, M., David, B., John, F., & Gonczi, A. (2000). Nuevas perspectivas de la evaluación de desempeño. *Sección para la educación técnica y profesional*.
- Rogelio, D., & Victor, A. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, Definiciones y Generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *PSYKHI*, 11, 208-209.
- Salas Perea, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. (E. M. Superior, Ed.)
- Salas Perea, R., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. La Habana, Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Salas, R., Díaz, L., & Pérez, G. (2013). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Médica Superior*.
- Salinas-Oviedo, C., Laguna-Calderón, J., & del Rosario Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud pública de México*.
- Solis, S., Pérez, M., López, M., & Castillo, N. (2016). La evaluación del desempeño profesional y las funciones básicas del licenciado en higiene y epidemiología. *Revista Cubana de la Tecnología de la Salud*, 1-57.
- Urbina, O., Soler, S., & Otero, M. (2006). Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología. *Educación Médica Superior*, 20.
- Velázquez, D. J. (2016). Evaluación del desempeño enfermero por competencias profesionales en un hospital público de San Luis Potosí. Doctoral dissertation, Facultad de Enfermería.
- Véliz, P., Jorna, A., & Berra, E. (2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Educación Médica Superior*.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). Administración de Recursos Humanos. *El capital humano en empresas*. Mc Graw Hill.
- Werther, W., Davis, K., Gomez, J., & Mendoza, A. (2000). Administración de personal y recursos humanos.