

Evaluación del desempeño: tendencias actuales

Performance evaluation: current trends

Lic. Yuraidy Rivero Remírez.

Hospital Comandante Manuel Fajardo. Villa Clara, Cuba.

Estimado director:

El desempeño significa la acción de cumplir, ejercer, ejecutar un compromiso, esto es un cargo, una profesión según Espinosa Aguilar A et al.¹ Analizado así se refiere a la acción y efecto de trabajar en una ocupación, un cargo, una profesión, al tener en cuenta los conocimientos que cada persona tienen de su labor. La evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa, según Casallas Torres DF.² Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño, según Taype Molina M,³ se define también como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comporta-

mientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El primer dato histórico conocido sobre la evaluación del desempeño data del siglo XVI, según Rodríguez Orozco I,⁴ cuando San Ignacio de Loyola, empleaba un sistema por el cual a través de informes evaluaba la actividad realizada por los Jesuitas y la calificaba mediante notas. Este mismo autor plantea que Robert Owen creó un sistema de evaluación diaria en su fábrica, a través de un cubo con cuatro caras de diferentes colores con un significado distinto relacionado con el desempeño y en dependencia del color sabían qué nivel habían alcanzado el día anterior ante los ojos de su responsable, lo que fue cuestionado por el mundo empresarial, por ser un método demasiado personalizado. A lo largo de la historia aparecieron nuevos sistemas con formas más innovadoras adaptadas a cada época.

De igual forma Rodríguez Orozco I,⁴ señaló que Frederick T Taylor en 1910, con un méto-

do denominado Administración Científica del Trabajo, se distanció de Owen al no tener en cuenta a los obreros, interesado en la máxima productividad de estos, y por consiguiente sus beneficios económicos. Continúa Rodríguez Orozco I,⁴ su descripción cronológica con Henry Ford, que en 1930 atendía de manera especial los tiempos de producción, lo que supuso un atraso en ambos sistemas de evaluación del desempeño, pues dejaban al margen a los empleados y daban importancia a lo que conseguían con ellos, lo que hoy en día es la principal misión de este tipo de proceso. Por último el autor al que se hace referencia menciona que en 1920 Elton Mayo a través de un experimento denominado *Hawthorne* demostró la importancia que poseen dentro de una compañía los empleados, pues si estaban comprometidos con la misma, su desempeño mejoraría aumentando la producción.

Este fue el método que sirvió de modelo en los años futuros al involucrar a los trabajadores y a partir de 1939 la implantación de los sistemas de evaluación tomaron más fuerza en el ámbito empresarial, lo que ha ido en aumento de forma progresiva hasta llegar a la situación actual.

En Estados Unidos durante la década de 1920-1930 surge en las organizaciones la necesidad de crear un sistema que permita relacionar las políticas retributivas con el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores, por lo que se considera fue el país pionero en la implantación de los sistemas de evaluación del desempeño, seguido por otros países, incluido España, quien adoptó esta nueva innovación en los recursos humanos a partir de la década de los años 70-80.

<http://revistaamc.sld.cu/>

En la actualidad, los procedimientos de evaluación del desempeño han ido quedando obsoletos a medida que la sociedad avanza, por considerar que tal y como se conocen son anticuados e inadecuados y requieren de una reforma de 360°.⁴

Existen varios métodos o formas estandarizadas para estimar las aptitudes de los empleados y comprende la evaluación por parte de un supervisor, realizada por un jefe o superior que conoce su rendimiento y las funciones a realizar; autoevaluación, donde el propio empleado estima su desempeño y propone nuevas formas de mejorar; la que se realiza entre compañeros, llevada a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto; evaluación por parte del empleado al jefe y en este caso, ellos mismos valoran a su superior; la realizada por parte del cliente, quien evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto; evaluación 360° que incluye todos los métodos anteriores y es bastante complejo, ya que requiere de tiempo y poder de análisis y por último la automatizada donde se valora al trabajador mediante un seguimiento informático, un tanto intrusivo, por lo que se debe contar siempre con la autorización de este.⁵

Es por ello que la evaluación del desempeño se centra en el nivel y calidad de la labor del empleado, en el nivel de conocimientos necesarios para cada puesto y en la parte más subjetiva: las motivaciones y expectativas de desarrollo del evaluado.⁶

La evaluación del desempeño tiene como objetivos informar a los trabajadores sobre cómo están en su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de

resultados, respecto a los objetivos establecidos; permite al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados, descubrir las carencias y necesidades de formación que pueden presentar para realizar de forma correcta su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos salariales, entre otros.³

Un incentivo a quienes lo han hecho de forma excelente y un apoyo a aquellos que tengan que mejorar y merezcan la oportunidad de lograrlo son elementos muy beneficiosos para lograr un entorno en el cual una empresa disponga del mejor equipo de trabajadores.⁷

Uno de los sistemas de evaluación del desempeño más utilizados en las últimas décadas es el de 360°, que tiene como objetivo central la retroalimentación de grupo, de todos los clientes que tienen contacto directo y frecuente con el trabajador. De ella se obtiene un amplio conocimiento y participación de los actores de la evaluación del desempeño y una información más precisa sobre el actuar del evaluado. Entre sus ventajas están: es más amplio ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, la calidad de la información es mejor, complementa las iniciativas del sistema participativo al hacer énfasis en los clientes internos y externos y los equipos, puede reducir el sesgo y los prejuicios, la retroalimentación de los compañeros y los demás evaluadores podrá incentivar el desarrollo del trabajador. Sus principales desventajas son: es un sistema

<http://revistaamc.sld.cu/>

más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas, la retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos, si el trabajador siente que los evaluadores se confabularon, puede haber opiniones divergentes entre sí, requiere de capacitación para que funcione bien y los trabajadores pueden coludirse o engañar al sistema dando evaluaciones no válidas.^{3,8}

La importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua, según Casallas Torres DF,² esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos.

Las evaluaciones de los empleados y la comunicación de su resultado a estos es un aspecto fundamental para su desarrollo profesional. Los principios fundamentales de actuación, son: realizar con de forma periódica estimaciones del desempeño de los empleados del grupo, comunicar su resultado al evaluado de forma que se favorezca su desarrollo profesional, evitar que en los procesos de evaluación o revisión salarial participen profesionales que sean familiares o que tengan una vinculación personal análoga con los empleados afectados.⁹

De lo tratado se infiere que la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos

los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.¹⁰ El desempeño está relacionado con la labor cotidiana del profesional en el cumplimiento de los compromisos, funciones, tareas, inherentes a su cargo o puesto de labor y sus resultados. La evaluación del desempeño profesional en los servicios de salud, según la Organización Panamericana de la Salud, tiene como características su desarrollo en el contexto real y comprueba el comportamiento del profesional en cuanto a: como organiza, retiene y utiliza los conocimientos adquiridos, además de integrar el sistema de habilidades en la práctica y como actúa y se interrelaciona con los demás integrantes del grupo básico de trabajo o equipo de salud, el individuo y la familia.¹

En la actualidad la demanda de capacitación, mayor conectividad y mejor desempeño laboral, pone en debate el rol que cumplen las nuevas tecnologías para el desarrollo del capital humano, por lo que esta no solo permite automatizar procesos sino también contar con el personal idóneo para alcanzar las metas que la empresa u organización se traza.¹¹ De esta forma muchas empresas tomarán ventaja de nuevas herramientas de software que integrarán la gestión del desempeño en el trabajo diario y el uso de una gran cantidad de datos de alta calidad, que estarán disponibles, lo que contribuirá a que la temida evaluación de fin de año desaparezca y se reemplace por una retroalimentación continua entre empleados y gerentes.¹²

En múltiples estudios desarrollados en empre-

sas en Cuba, se ha evidenciado que el proceso de evaluación del desempeño tiene un bajo nivel de integración a los procesos de la gestión de los recursos humanos, lo que se manifiesta por baja capacidad de autoperfeccionamiento, poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño y su poca orientación a la gestión por competencias.

Las organizaciones en el siglo XXI, deben prepararse para enfrentar con éxito los retos que se les producen en la práctica, con el apoyo y compromiso de sus recursos humanos y una adecuada práctica en la gestión de la evaluación del desempeño, con el objetivo principal de que exista una interacción dinámica entre los administrativos y sus trabajadores, que permita desarrollar una adecuada labor y obtener una calidad óptima en la ejecución de sus funciones cotidianas. La evaluación del desempeño individual por competencias constituye un enfoque de gestión imprescindible para las empresas de hoy en día, lo que demanda trabajar con el capital más importante de la organización: el hombre.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Espinosa Aguilar A, Gibert Lamadrid MP, Oria Saavedra M. El desempeño de los profesionales de Enfermería. Rev Cubana Enfermer [Internet]. Mar 2016 [citado 20 Mar 2018];32 (1):[aprox. 11 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192016000100011&lng=es
2. Casallas Torres DF. Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso

- humano en las empresas [Internet]. Bogotá: Universidad de Granada; 2016 [citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRESDiegoFERNANDO2016.pdf>
3. Taype Molina M. Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño [Internet]. Perú: GestioPolis; 2000-2015 [actualizado 25 Nov 2015; citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>.
4. Rodríguez Orozco I. Evaluación del Desempeño [Tesis Maestría]. Madrid: _Universidad Pontificia Comillas; 2017 [citado 11 Mar 2019]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
5. Gutiérrez Morales R. Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado. Factorial Blog [Internet]. España: Recursos Humanos; 12 Sep 2017 [actualizado 12 Ene 2018; citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>.
6. Unión Europea. 6 tendencias en la Evaluación de Desempeño para 2017 [Internet]. Galicia: Galejobs; 21 Mar 2017 [actualizado 19 Oct 2017; citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <http://www.galejobs.com/blog/2017/03/21/tendencias-2017-en-evaluacion-de-desempeno-rrhh/>.
7. Opere Santillana M. Evaluación del desempeño laboral, útil para todos. Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano [Internet]. España: Grupo P& A; 2018 [actualizado 23 Feb 2018; citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <http://blog.grupopya.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-util-para-todos/>.
8. Morán Barrios J. La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1ª Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. Educ Med [Internet]. Oct-Dic 2016 [citado 20 Mar 2018];17(4):[aprox. 10p.]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S157518131630078X>
9. Sistema de gobierno corporativo. Política marco de recursos humanos [Internet]. España: IBERDROLA; 2016 [citado 20 Mar 2018]. Disponible en: https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/politica_marco_RRHH.pdf
10. Matute de León J. Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral [Internet]. Santiago de Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; 2016 [citado 20 Mar 2018]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/302926726_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral
11. Informe especial. Tecnología aplicada al capital humano se enfoca en la evaluación de desempeño [Internet]. Perú: Cámara de Comercio; 2017 [citado 20 Mar 2018]. Disponible en: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r791_2/infospechal.pdf
12. Tendencias Globales en Capital Humano. Jugando una mano ganadora. Gestión del desempeño [Internet]. EE. UU: Deloitte University Press; 2017 [citado 20 Mar 2018]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%2005.pdf>

Recibido: 18 de septiembre de 2018

Aprobado: 28 de noviembre de 2018

Ronda: 1

Lic. Yuraidy Rivero Remirez. Administración
Economía en Salud, Diplomada Dirección
en Salud. Hospital Comandante Manuel
Fajardo. Villa Clara, Cuba. Email:
mobdulia@infomed.sld.cu