

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO
PROFESIONAL DEL PERSONAL DE SALUD**

IVONNE ANDREY LOPEZ LOPEZ

Ensayo de Grado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

TUTOR

RONY ALEXIS MOSCOSO ALDANA

**UNIVERSIDAD NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

Bogotá D.C., Colombia

(6 de noviembre de 2017)

Tabla de Contenido

1	Planteamiento del Problema.....	4
2	Objetivos	4
2.1	General.....	4
2.2	Específicos	4
3	Resumen.....	5
4	Introducción	7
5	Justificación.....	8
6	Marco Teórico	9
6.1	Gestión de Talento Humano	9
6.2	Competencias.....	12
6.3	Desempeño Profesional y Laboral	16
6.4	Evaluación del Desempeño Laboral	17
7	Métodos más representativos utilizados para medir el desempeño laboral.	19
7.1	Métodos de jerarquización u ordenación	20
7.2	Métodos de Escala o Rating Scales	22
7.3	Métodos comportamentales cualitativos.....	22
7.4	Métodos de resultados.....	23

7.5	Evaluación en 360 grados	24
8	La evaluación del desempeño y su aporte en los profesionales del sector salud.	24
9	Como demostrar que las capacitaciones no son un gasto si no una inversión	29
10	Conclusiones.....	31
11	Recomendaciones	32
12	Bibliografía.....	33

Lista de Figuras

Figura 1	Concepto de competencia laboral (OPS)	13
Figura 2	Competencias Del Profesional	14
Figura 3	Evaluación de desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.....	19

Lista de Tablas

Tabla 1	Criterios para la evaluación de desempeño	18
Tabla 2	Escala grafica de evaluación de desempeño	23

1 Planteamiento del Problema

¿Es la evaluación del desempeño una herramienta de medición que ayuda al desarrollo del profesional de la Salud?

2 Objetivos

2.1 General

Determinar cómo la evaluación del desempeño se convierte en herramienta de crecimiento profesional para el personal del Sector Salud.

2.2 Específicos

- Describir los métodos más representativos que se utilizan para medir el desempeño laboral en una organización.
- Analizar como la evaluación del desempeño aporta al crecimiento profesional del personal del Sector Salud.

3 Resumen

La presente investigación pretende describir como la evaluación del desempeño permite diagnosticar el nivel de competencias técnico-específicas de los profesionales de la salud, esta herramienta utilizada como parámetro para el desarrollo de carrera profesional exige un esfuerzo continuo, organizado y formalizado que diagnostica las competencias y la gestión de los colaboradores. Partiendo de la premisa que el recurso humano es de vital importancia para las organizaciones, su desarrollo se verá reflejado en mejoras económicas como salarios, primas, bonos y otras no económicas como reconocimiento, status y ascensos entre otros.

Como aproximación al presente ensayo se plantea la afirmación de que la evaluación del desempeño aporta al crecimiento personal de los colaboradores del sector salud, entendiendo que los pasos y mecanismos que se definan al adoptar esta herramienta deben estar alineados con la cultura organizacional, la cual define el perfil del aspirante y sus competencias previas, en este proceso se debe definir la periodicidad con la que se aplicara la evaluación, el instrumento a utilizar para ponderar las respuestas, el proceso de socialización y los planes de mejora que estarán orientados a incrementar la efectividad del funcionario en el desarrollo de sus actividades.

Palabras Claves: Administración, Talento Humano, Evaluación, desempeño, competencias, Métodos

Abstract

This research aims to describe how the performance evaluation allows to diagnose the level of technical-specific competencies of health professionals, this tool used as a parameter for the development of the professional career requires a continuous, organized and formalized effort that diagnoses the competencies and the management of employees. Starting from the premise that human resources are of vital importance to organizations, their development will be reflected in

economic improvements such as wages, bonuses, and other non-economic ones such as recognition, status and assesos among others.

As an approximation to the present essay, the assertion is made that performance evaluation contributes to the personal growth of health sector collaborators, understanding that the steps and mechanisms that are defined in adopting this tool should be aligned with the organizational culture, which define the profile of the applicant and his / her previous competences, in this process the periodicity with which the evaluation will be applied, the instrument to be used to weigh the answers, the socialization process and the improvement plans that will be oriented to increase the effectiveness of the official in the development of his activities.

Keywords: Administration, Human Talent, Assessment, Performance, Competencies.

Methods

4 Introducción

Hoy por hoy la condición “sine qua non” de dependencia mutua entre la organización y su Talento humano presenta una interacción recíproca en el desarrollo y progreso eficiente institucional, que aporta valor al crecimiento profesional del individuo y del equipo de trabajo, también permite alcanzar el máximo desempeño laboral, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, llevando a feliz término los planes estratégicos definidos por la dirección.

La Administración de la Gestión del Talento está constituida por procesos especializados que se integran de manera sinérgica en las diversas etapas laborales como son: la etapa de ingreso (reclutamiento y selección), etapa de crecimiento (capacitación y evaluación de desempeño), etapa de madurez (administración de carreras y mejores remuneraciones) y la etapa del retiro donde el trabajador dejará la organización por decisión personal o institucional. (Werther, 2014)

Apoyados en el conjunto de procesos dinámicos e interactivos que integran la Gestión del Talento, se identifican las competencias profesionales y la evaluación del desempeño del personal de salud, como una herramienta útil para la toma de decisiones a nivel institucional; con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los individuos y en los procesos, además de aportar beneficios mutuos, creando sinergias de gana-gana entre Colaborador & Organización.

Vale resaltar que el profesional de la salud siendo competente e idóneo en su desempeño laboral, impacta de manera significativa en la calidad de los servicios de salud, lo que se refleja en la calidad y efectividad en la prestación del servicio, satisfacer de manera consciente las necesidades de salud en la población permite adquirir un sentido altruista en el desarrollo del oficio profesional y generar un mayor impacto en el bienestar de la sociedad.

Existen tres criterios de competencias que pueden ser evaluadas en los individuos, como son: las básicas, las esenciales, las específicas o técnicas, con las que deben contar el personal independiente de la labor que desempeñen, para esta investigación se tomarán las competencias más representativas con las que debe contar el profesional de la salud.

La evolución presente en los procesos de evaluación de desempeño se ven plasmadas en el valor que esta aporta al desarrollo profesional, promoviendo en el individuo alcanzar los logros de sus objetivos tanto de ámbito profesional como personal, además de ser útil para el sector organizacional permite enfrentar los continuos cambios que se derivan de la rotación de personal por la alta competitividad del mercado laboral, lo que hace que se interesen cada vez más en una adecuada gestión del Potencial Humano con el fin de retener al profesional talentoso al que se le ha invertido tiempo y esfuerzo para su desarrollo.

5 Justificación

En este trabajo de investigación se pretende describir cómo la evaluación del desempeño puede aportar al desarrollo profesional de los colaboradores de la salud, el cual puede ser útil para las instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), el implementar herramientas de evaluación facilitará la identificación de falencias o fortalezas en el profesional, desarrollando estrategias que contribuyan al crecimiento empresarial y profesional de los individuos que conforman las organizaciones.

El análisis de los métodos de evaluación del desempeño más usados en profesionales de la salud, permitirán identificar el modelo que mejor se adapte a su labor y contribuya a la adecuada retroalimentación, con el fin de definir un plan de mejora alineado a las características y competencias del funcionario, a su vez, permitirá a la organización diseñar e implementar programas de capacitación que cumplan realmente a fortalecer las brechas, debilidades,

habilidades y la imagen que se requiere en los profesionales para la práctica de su labor, garantizando así servicios de salud con altos estándares de calidad y seguridad, por contar con personas competentes, capacitadas e idóneas.

6 Marco Teórico

El crecimiento y desarrollo de las organizaciones se ha enfocado en la gestión o administración del talento o potencial humano, como parte esencial del planeamiento estratégico, lo que se ve reflejado en el progreso de la organización con el logro de los objetivos y metas propuestas, por esto el individuo se convierte en un factor clave en los procesos productivos de la institución.

Las instituciones son responsables de brindar a los funcionarios las herramientas necesarias para maximizar la eficiencia de los individuos tan a nivel profesional como en beneficio personal, “como individuos capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia que beneficie a ambas partes” (Nuñez, Grande, & Pedroza, 2012).

6.1 Gestión de Talento Humano

Diversos términos son utilizados para referirse a la administración de personal como son: administración de recursos humanos, gestión del capital humano, dirección de personas, administración o Gestión del talento humano o administración del potencial humano, entre otros, los cuales pueden ser definidos así:

- “Administración” entendida como ciencia, técnica y arte constituida por elementos de planeación, organización, dirección y control.
- “Gestión” se refiere al acto de administrar.
- “Dirección” se refiere a uno de los elementos de la administración.

De la misma manera en referencia al recurso humano, se utilizan diferentes términos como: Personal, capital Intelectual, Talento o Potencial Humano descritos a continuación:

- “Recurso” se ve al trabajador como una pieza más de un sistema de producción.
- “Personal” término empleado generalmente en el sector público, rescatando individualidad, deberes y derechos del funcionario público.
- “Capital Intelectual” reconoce en la persona sus valores y conocimientos intangibles que generan valor.
- “Talento Humano” hace referencia a las competencias y habilidades del trabajador integradas a las necesidades de la institución.
- “Potencial Humano” el que generar valor, que tiene iniciativas, que es proactivo, que con base a sus capacidades (competencias) transforma recursos materiales y financieros en productos y/o servicios de calidad” (Louffat, 2012, pág. 14)

De acuerdo a la descripciones anteriores, una de las definiciones más acertadas frente a la administración del Potencial humano se puede precisar como “el Proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar, técnicas, metodologías, y/o proactivas especializadas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, remuneración y satisfacción laboral”. (Louffat, 2012, pág. 18)

La Administración moderna del Potencial humano, permite la interacción de seis procesos básicos integrados para promover el desempeño eficiente, del trabajador” como son los describe Chiavenato a continuación:

- a) Integración: mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

- b) Organización: diseño, descripción y análisis de puestos de trabajo y **evaluación de desempeño**.
- c) Recompensas: Incentivar y satisfacer necesidades incluye remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales
- d) Desarrollo. Capacitación, incremento de formación, **desarrollo profesional y personal**.
- e) Retención: higiene y seguridad en el trabajo, calidad de vida
- f) Evaluación: sistemas de información, controles, productividad y bancos de datos.

(Chiavenato, 2008, págs. 15 - 16)

Es por esto, que en las Organizaciones las personas deben ser concebidas como el activo más importante, en los diferentes sectores en los que se desarrollen, llámese financiero, industrial o de salud entre otros, de esta manera Blanco y Maya se refiere “el talento humano es vital, para las organizaciones hospitalarias las cuales se integran a los procesos asistenciales, en los diferentes niveles de atención frente a las necesidades de salud de una población, en busca de una solución a su enfermedad”. (Blanco & Maya, 2014, pág. 35)

La Organización Mundial de la Salud (OMS: 2006) define el talento humano en salud como “todos los trabajadores remunerados empleados en organizaciones o instituciones cuya principal finalidad es mejorar la salud” (Organización Mundial de la Salud colaboremos por la salud. Informe sobre la salud en el mundo. Francia. OMS: 2006).

Para Colombia, la Ley 1164 del 2007 define el talento humano en salud como “todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de los habitantes del territorio nacional, dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud” (Colombia, Congreso de la República. Ley 1164 de 2007. Art. 1.)

6.2 Competencias

Al hablar de competencia nos refiere al “**ser competente** con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas” el cual afecta el desempeño y eficacia, en el desarrollo de una actividad o labor. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2008, pág. 9)

La Organización Panamericana de la Salud (**OPS**) define competencia laboral: persona competente en el mundo del trabajo cuando sabe hacer algo con sus conocimientos. De igual manera realiza una aproximación de las “funciones esenciales” a la “competencia” así:

- Competencia básica

Capacidad de expresarse en forma escrita y verbal, dominio del idioma, organización del tiempo y el trabajo, comportamiento y disciplina.

- Competencias esenciales o genéricas

Liderazgo, creatividad, pensamiento crítico, y autocrítica, cooperación, trabajo en equipo, manejo de sistemas de información y tecnologías.

- Competencias específicas o técnicas

Relativas al campo disciplinario o área de trabajo, propiamente dichas. (Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud, 2002)

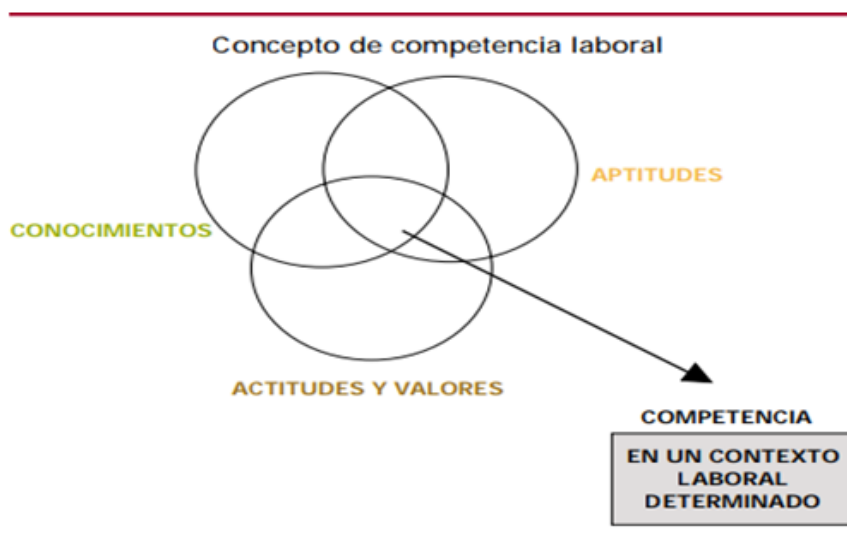


Figura 1 Concepto de competencia laboral (OPS)

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud (2002)

La Ley 1164 de 2007 (Ley de Talento Humano en Salud) define competencia como

Una Actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto determinado.
Esta se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes expresadas en el ser, saber, el hacer y el saber hacer.



Figura 2 Competencias Del Profesional

Fuente: Sarnachiaro (2010)

La Academia Nacional de Medicina Colombiana define las competencias como “acciones idóneas de un profesional de la salud en su desempeño. Conjunción sistémica de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes, que expresan en valores personales y sociales, representadas en la capacidad para la actuación en escenarios reales de salud” (Ministerio de Salud y Protección Social [MINSALUD], 2011)

Con respecto a las competencias específicas con las que debe contar el profesional de la salud se pueden incluir entre otras: buenas prácticas clínicas, cuidados del paciente, seguridad del paciente, gestión y organización, idoneidad profesional, docencia, comunicación, relaciones interpersonales, aplicación de conocimiento científico, análisis y evaluación, pensamiento crítico, dominio técnico específico, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, investigación. Docencia, ética y humanismo. (Ministerio de Salud y Protección social [MINSALUD], 2015)

En concordancia con lo anterior los autores Salas y Pérez describen, la formación del personal del área de la salud, basada en competencias y habilidades laborales, se enfoca a garantizar la eficiencia en el contexto del desempeño laboral específico del personal, orientada a prestar proteger y mejorar la salud de las personas con responsabilidad, calidad y oportunidad, con el fin de satisfacer las necesidades sanitarias de la sociedad. (Salas, Diaz, & Perez, 2012)

Al referirnos textualmente al termino habilidad, Chiavenato (2008), la define como “el conocimiento específico (adquirido) del trabajo necesario para la coordinación muscular logrado mediante el desempeño y experiencia en el trabajo” (p. 298). De esta manera las habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, o por conocimientos informales, que da la experiencia; generan valor económico y social a las empresas.

En ese sentido las personas que presten servicios de salud en una IPS, tiene como característica el compromiso social y humanizado en la prestación del servicio, además de poseer habilidades de comunicación, credibilidad y profesionalismo, capacidad de trabajo en equipo, habilidades en el manejo del conflicto, capacidad de adaptación al cambio entre otros. (Blanco & Maya, 2014, p. 167).

Hoy día, las competencias laborales se han convertido en un instrumento para el diálogo y la negociación entre la educación y el trabajo, de ahí la relación entre los programas de educación con el desempeño, de forma que conduzca a que los individuos encuentren en ella una formación propiciadora para su desarrollo integral y que se traduzca en una posibilidad real de incorporación a la sociedad contemporánea donde viven. (Yagui & Vargas, 2011).

Es por esto que cuando se dispone de un alto nivel científico de conocimiento y experiencia se refleja en una adecuada atención médica, en términos de oportunidad, competencia y seguridad, que incluyan un trato humano y respetuoso por parte del profesional, lo que se refleja en un trabajo conjunto multiprofesional, representado una adecuada organización de los procesos y procedimientos asistenciales y administrativos en los diferentes niveles de las instrucciones prestadoras de servicios de salud (IPS), (Malagón, Galan, & Ponton, 2006).

6.3 Desempeño Profesional y Laboral

El desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización, considerado como la acción que lleva al logro de los resultados, no el resultado de la misma. En conclusión, es el esfuerzo realizado, es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto (el hacer las funciones o cumplir las metas), que implica algún tipo de beneficio para la organización. (La Torre, 2011)

En referencia al desempeño del profesional en salud, este se encuentra estrechamente integrado a la calidad de los servicios, como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención en salud, que la vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población; que dirige las acciones a desarrollar en los procesos permanentes de formación y superación en salud. (Marin, y otros, 2016)

En este orden, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional de la salud eficiente, humano e idóneo, el cual se reflejara en la atención segura del proceso salud / enfermedad de la población, lo que determina la calidad total de los servicios de salud. (Syr, Diaz, & Perez, 2013).

De igual forma el desempeño está en función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo, este último se ve influido por el valor de las recompensas y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa; el logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción. (Koontz, 2012, p. 435)

6.4 Evaluación del Desempeño Laboral

Es el proceso técnico especializado que mide el aporte o la generación del valor del trabajador en el ejercicio de sus funciones, en conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. (Louffat, 2012, p. 32)

La evaluación mide de forma integrada las competencias de conocimientos, las habilidades de aplicación práctica y las actitudes humanas basadas en valores. La sumatoria final de estos conduce a la medición de la productividad y los resultados, lo que permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer diferentes procesos e individuos e la entidad. (Koontz, 2012, p. 346)

A principios la década de los 80 siglos XX, Katz MT y Snow R1 de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se dedicaron a estudiar la necesidad de evaluar el rendimiento de los trabajadores de la salud, como base para lograr el incremento de la calidad de los servicios, la cual definieron “una generalización basada en la observación de un individuo que afecta una actividad de atención de la salud”. (Katz, 1981, p. 16)

Poseer un personal competente capaz de prestar y generar servicios con excelencia, es uno de los retos de cada organización, actualmente el sector salud ha tenido que alinear sus procesos asistenciales y administrativos a sistemas gerenciales rentables y eficientes, en los que la evaluación el desempeño de sus profesionales, permitirá a encontrar y mejorar las principales

deficiencias con respecto a la Prestación de los Servicios de Salud. (Pérez, Leyva, Bajuelo, & Perez, 2015)

En las últimas décadas las organizaciones están migrando hacia la “administración del desempeño” lo que significa un valor cuantificable que la fuerza de trabajo del individuo aporta a la organización en términos de competencias o habilidades, por lo que se deben observar la totalidad de las funciones que el trabajador tiene en el ejercicio de su labor; sean asistenciales, educacionales, investigativas, y administrativas. (Chiavenato, 2008, p. 272)

Tabla 1 Criterios para la evaluación de desempeño

Habilidades/capacidades/necesidades/ rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del puesto • Conocimiento del negocio • Puntualidad • Asiduidad • Lealtad • Honestidad • Presentación personal • Buen juicio • Capacidad de ejecución • Comprensión de situaciones • Facilidad para aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de la tarea • Espíritu de equipo • Relaciones humanas • Cooperación • Creatividad • Liderazgo • Hábitos de seguridad • Responsabilidad • Actitud o iniciativa • Personalidad • Soltura 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo • Calidad de trabajo • Atención al Cliente • Satisfacción del cliente • Reducción de costos • Rapidez de soluciones • Reducción de subterfugios • Ausencia de accidentes • Mantenimiento del equipamiento • Cumplimiento de los plazos • Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato (2008, p. 254)

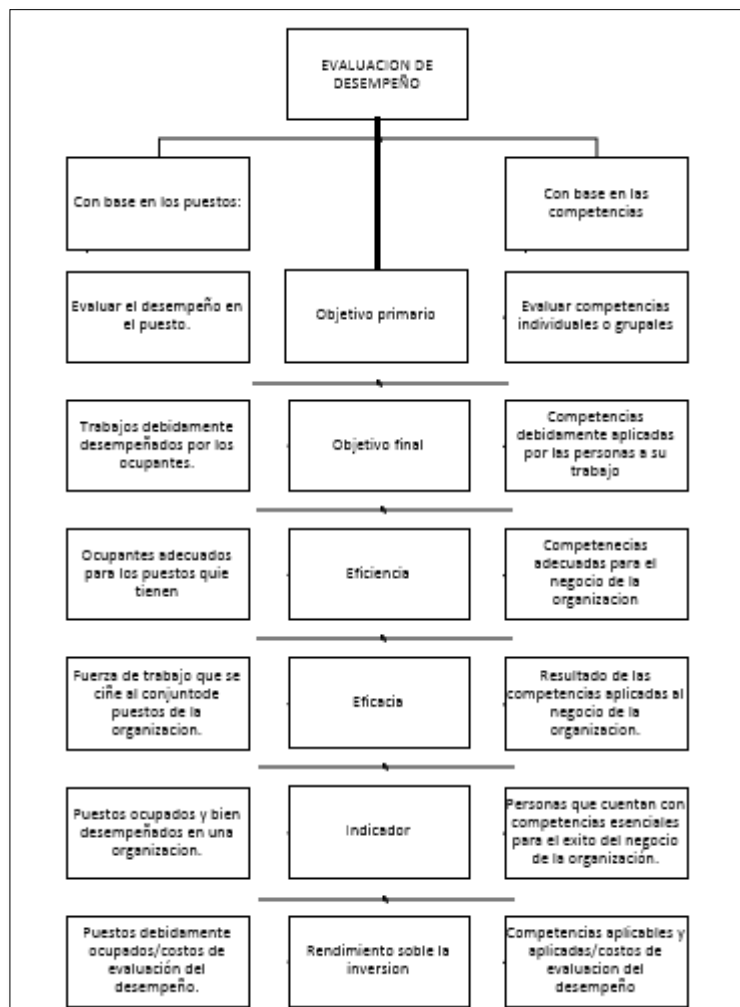


Figura 3 Evaluación de desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias

Fuente: Chiavenato (2008, p. 254)

7 Métodos más representativos utilizados para medir el desempeño laboral.

La evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones, evaluar es un proceso que genera información cuando se valoran las cualidades del profesional, por medio de parámetros estandarizados, útiles para tomar decisiones. (Moran, 2016)

La evaluación es un instrumento de retroalimentación de la información que sirve al individuo o trabajador para su orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol, no es un acto de juzgamiento del comportamiento del empleado, por el contrario debe generar un compromiso conjunto con el fin de proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional. (Blanco & Maya, 2014, pág. 170)

Una evaluación eficaz del desempeño también debe identificar el deseo legítimo de progreso que tienen los empleados en sus profesiones, una forma de cumplir e integrar los objetivos organizacionales y las necesidades individuales, mediante la administración de la carrera profesional. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Diferentes son los métodos que existen de evaluación del desempeño, y lo que se persigue es evaluar variable o criterios constituidos por competencias y habilidades previamente definidas por la institución. A continuación se describen los principales enfoque de evaluación:

7.1 Métodos de jerarquización u ordenación

Conocidos también como métodos comparativos, que se caracterizan por comparar, vía “ojo clínico”, a los diversos funcionarios tratando de identificarlos y clasificarlos unos contra otros, en orden de méritos y rendimiento a modo de “ranking”. Puede tenerse como criterio de clasificación un juicio global o un juicio analítico sobre el trabajador, basado en el análisis de diversos factores de cada uno. Algunas propuestas que corresponde a esta categoría son:

- Jerarquización directa

Consiste en establecer una clasificación del mejor funcionario al peor funcionario en una sola dirección vertical de tipo top-down (de arriba hacia abajo).

- Jerarquización alternada

Consiste en ir indicando el mejor trabajador y simultáneamente el último trabajador; luego el segundo mejor trabajador y el segundo “menos” peor y así sucesivamente, quedando al final los trabajadores “rankeados” en los puestos intermedios.

- Jerarquización por factores

En este caso la clasificación jerárquica se produce teniendo como base de análisis comparativo “factor por factor”, es decir un trabajador que puede ser el mejor en un factor no necesariamente puede serlo en otro, consiste en sacar el promedio de cada candidato y de acuerdo a los promedios obtenidos se ordenaría desde el primer al último lugar.

- Jerarquización por pares

Consiste en ir comparando al candidato –en estilo matriz– con cada uno de sus colegas, de modo tal que aquel que consiga imponerse más veces ocupará el primer lugar y así sucesivamente.

- Jerarquización por distribución forzada

Este método se basa en la curva de distribución normal (estadística) o “campana de GAUSS”, por la cual se trata de clasificar simétricamente a los diversos candidatos dentro de intervalos o categorías previamente ponderadas. Por ejemplo, un grupo de 50 trabajadores se ha distribuido en cinco categorías, donde la categoría A incluye al 10% de los trabajadores menos destacados, la categoría B incluye al 20% de los trabajadores regularmente destacados, la categoría C incluye al 40% de los trabajadores destacados, la categoría D incluye al 20% de trabajadores muy destacados y finalmente la categoría E donde se incluye al 10% de los trabajadores excelentes.

7.2 Métodos de Escala o Rating Scales

Se caracterizan por evaluar al trabajador de forma individual pero teniendo en cuenta diversos niveles o categorías de diversos factores y/o competencias, ya que permite graduar la presencia o ausencia de determinada conducta, indicando el grado alcanzado en cada uno de los criterios o competencias. Las puntuaciones podrán expresarse en valores absolutos, porcentajes, percentiles, etc.

Existen dos categorías de escalas de evaluación: Jerarquización de escalas por factor o de escalas lineales o gráficas, que representan los diversos grados, niveles, categorías que cada trabajador evaluado ostenta sobre cada uno de los factores o competencias en que es evaluado, y las escalas con ponderaciones, basadas en la formulación de puntos predefinidos multiplicados por las ponderaciones de cada factor.

7.3 Métodos comportamentales cualitativos.

Son aquellos que se caracterizan, no por comparar un funcionario en relación a otro, sino más bien, por comparar a cada funcionario consigo mismo, teniendo como referencia el grado de competencias y productividad lograda en el ejercicio de sus funciones. Algunas herramientas son: informes narrativos sobre las fortalezas (competencias) y debilidades encontradas en el funcionario en la praxis laboral, no se considera el comportamiento rutinario y dentro de lo normal del día a día.

De igual forma las Listas de comprobación (checklist): Son cuestionarios que permiten identificar si el trabajador cuenta o no con ciertas competencias y en el nivel requerido, para lo cual ante cada factor, pregunta o competencia planteada se debe responder apenas con un sí o un no, para determinar si cumple o no con el requisito y si cumple en qué grado o nivel. Útiles para

evaluar destrezas psicomotrices (técnicas o procedimientos con un grado de complejidad medio), competencias relacionadas con la comunicación (paciente, equipo de trabajo). (Moran, 2016)

Tabla 2 Escala grafica de evaluación de desempeño

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte de su trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato (2008, p. 255)

7.4 Métodos de resultados

Aquellos que primordialmente buscan medir el rendimiento del funcionario en base a indicadores previamente establecidos y posibles de contabilizar. Algunas propuestas que corresponden a esta categoría son:

Administración por objetivos, es un método por el cual jefes y subordinados, de manera conjunta, acuerdan cumplir con objetivos específicos dentro de un plazo determinado. Una vez transcurrido dicho período de gestión se procede a cotejar si se ha cumplido o no con los objetivos previamente establecidos.

Tendencias de rendimiento, es un recuento histórico que permite apreciar el record histórico de cada trabajador, esto permite ver las tendencias positivas o negativas de rendimiento de un funcionario a lo largo de varios períodos.

7.5 Evaluación en 360 grados

También conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes externos, proveedores. Es una forma rica de evaluación porque produce diversas informaciones de todas partes.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potenciales y áreas neurálgicas del evaluado. Numerosas publicaciones avalan este método de 360° en términos de validez y fiabilidad y en la mejora del desempeño laboral.

8 La evaluación del desempeño y su aporte en los profesionales del sector salud.

La observación directa del desempeño del trabajador, es una fuente que permite evidenciar la actuación de los individuos en circunstancias laborales o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los procedimientos utilizados en la evaluación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin.

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, es contar con personal calificado que pueda ayudar a concretar los objetivos estratégicos de la compañía a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos los cuales se promueven y fortalecen por parte de la empresa durante su permanencia en la institución. Debido a esto, la evaluación del

desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible fungiendo como elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa. (La Torre, 2011)

El propósito principal de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el profesional en lo que respecta a la atención en salud, con frecuencia se evalúan solo los conocimientos sobre el modo de efectuar la tarea en la capacidad de recordar, para el personal de la salud es primordial la evaluación más en la habilidad para aplicar conocimiento y la manera de resolver los problemas de salud a los que se enfrenta día a día en el ejercicio de su profesión. (Katz, 1981).

El objeto de la evaluación para el personal de salud debe abarcar la gama de conocimientos, competencia y habilidades y aptitudes, para el desempeño de las funciones y tareas exigidas de manera individual como en equipo, las cuales deben ser evaluadas mediante la observación del profesional en el ejercicio en una serie de actividades interrelacionadas en las que el trabajador, desarrollara en el ejercicio de su actividad en la de atención de la población.

El evaluar el desempeño del profesional, permitirá realizar un diagnóstico la idoneidad del profesional además de la calidad de los servicios de salud que se prestan, con el fin de realizar los respectivos planes de oportunidad de mejora tanto para el trabajador como para los procesos de atención que se realizan en el ejercicio de la prestación de los servicios sanitarios ofrecido por las Instituciones hospitalarias. (Fernández, Cardona, & Pineda, 2017)

La medición del desempeño se debe definir los componentes de la evaluación con respecto a la actividad o labor determinada por ejemplo: ¿Qué debe hacer o capaz de hacer para realizar una actividad o tarea determinada?, ¿Con que competencias y habilidades debe contar?, como utilizo los recurso puestos a su disposición? de esta manera se podrá realizar un instrumento objetivo que realmente evalué el desempeño laboral del profesional. De igual forma se deben tener en cuenta factores externos que pueden afectar la capacidad evaluación, como son las características personales de los evaluados (motivación, sentimientos, emociones), y las condiciones en que se efectúe la evaluación. (Morán, 2016)

Una óptima evaluación debe centrarse en los aspectos fundamentales de cada uno de procedimientos realizados en el sector salud entre los que comprende: asistenciales, quirúrgicos, de apoyo diagnóstico o terapéutico en diferentes niveles de atención, en los servicios de Consulta externa, Hospitalización y Urgencias entre otros, por lo que se debe tener en cuenta que ninguna la evaluación abarca la totalidad del desarrollo de una actividad, pero si debe proporcionar la mayor información útil para la toma de decisiones, frente a la solución de problemas tanto del profesional como del sistema de salud.

Por lo anterior uno de los objetivos principales de la evaluación del desempeño los profesionales necesitan motivación responsabilidad ineludible de la alta gerencia con el fin de garantizar la satisfacción de sus colaboradores en su trabajo, de este modo la evaluación debe aporta tanto a la productividad de la institución como al desarrollo profesional del trabajador.

Ahora bien todo individuo se cuestiona sobre su desarrollo profesional en una organización, por lo que con la evaluación del desempeño se proporcionarían algunas respuestas que ayudaran a determinar que está bien y que se debe mejorar, apoyando a los empleados con bajo rendimiento con capacitaciones correspondientes, para incrementar el desarrollo profesional buscando trabajadores capaces y comprometidos a desarrollar nuevas tareas, además de asumir mayores responsabilidades, lo que le ayudara a alcanzar nuevos puestos en la institución, mejor remuneración salarial y por ende satisfacción laboral.

Pero el desarrollo profesional es un reto que se propone cada individuo que la conforma la organización, aunque esta pueda aportar a mejorar el desarrollo laboral, es el trabajador quien define hasta dónde quiere llegar de acuerdo a sus objetivos personales propuestos es un auto-proceso decisorio que una persona se formula y renueva constantemente para poder tener un “norte” en su vida laboral, y profesional. (Werther, 2014)

El tema de etapas de la carrera o desarrollo profesional es uno de los tópicos centrales para que toda persona, las cuales se pueden contemplar una aproximación así: etapa de Exploración o Ingreso, (18-25 años), Avance o Crecimiento (22-30 años), Estabilización o Mantenimiento (28-40 años) y, finalmente, el Retiro (55-70 años), aunque esto está sujeto al contexto en que se desarrolle, en el caso particular de la salud, la experiencia adquirida por los profesionales sanitarios en la etapa de retiro la gran mayoría se dedican a la docencia y formación de las nuevas generaciones de Médicos, Enfermeras, Odontólogos Bacteriólogos y demás ramas de la salud. (Louffat, 2012)

En la actualidad la planeación de la carrera es una herramienta idónea para las necesidades de personal en las instituciones, motivando a que los empleados busquen progresar en su capacitación y formación académica, de esta manera las organizaciones contarán con personal más calificado, clave para las instituciones, lo que se verá reflejado en un excelente desarrollo laboral para el caso particular en las actividades asistenciales en salud. (Werther, 2014)

Por lo anterior con la evaluación del desempeño los empleados buscan obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y cumplimiento de metas asignadas, lo que ayudara a mejorar las debilidades y potencializar las fortalezas, para obtener la promoción deseada en el futuro, por el contrario las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden retiradas de la institución.

En una Institución de Salud además de contar con un modelo de gestión de administración del Potencial humano integral para sus empleados, no solo se debe centrar en el proceso técnico de la medición de forma integrada de evaluar competencias de conocimiento, habilidades de aplicación y practica al trabajador, también debe lograr identificar el aporte o la generación de valor del empleado basado en valores y principios desde su perspectiva humana, obteniendo como resultado final una medición de resultados y productividad. (Sanabria, 2015)

Actualmente las personas asumen el protagonismo y el comando de sus propias carreras, dando por sentado que, mientras sean generadoras de valor, su carrera está garantizada de por vida, no en una única empresa, sino en un mercado donde sus servicios podrán ser empleados por más

empresas. Por el contrario, se afianzarán en las ocupaciones o profesiones en las cuales las personas destaquen; es decir, las jerarquías no serán tan importantes sino que prevalecerán los mercados.

En el desarrollo de las carreras ha surgido el nuevo concepto de “carreras sin fronteras ni límites”, en oposición a la visión tradicional de carreras con fronteras y límites. Entendiéndose a las carreras sin fronteras como los movimientos o secuencias de oportunidades de trabajo que van más allá de los límites de un único empleo y/o empresa. (Werther, 2014)

Complementando el concepto, se fomenta el desarrollo de “carreras sin límites”, que es la capacidad de la persona de romper paradigmas y preocuparse por su propio desarrollo manteniéndose competitivamente emplearle en el mercado laboral. (Madero, 2008)

9 Como demostrar que las capacitaciones no son un gasto si no una inversión

Hoy en día la Capacitación constituye un verdadero reto para las organizaciones, ya que las actividades educativas deben garantizar que el dinero empleado pueda ser calificado como inversión en el capital intelectual, siendo una de las mejores formas de incrementar la productividad empresarial, dada por una serie de criterios de efectividad, con el fin de crear ventajas competitivas tanto para la organización, como para los colaboradores.

La capacitación ayuda a mejorar las competencias y habilidades de los individuos incrementado su motivación personal, su autoestima y por ende la satisfacción laboral, reflejado en un buen clima laboral, al contar con personal preparado para desempeñar tareas más complejas, pudiendo acceder a puestos superiores; además de ayudar al incremento de la rentabilidad empresarial.

Sin embargo, la capacitación no es la fórmula perfecta, no resuelve todos los problemas de la organización. La capacitación es parte de un proceso que requiere un diagnóstico y una planeación adecuada, así como estar alineada con las necesidades y lineamientos estratégicos de la empresa, además de ser significativa para el personal ya que resulta ser uno de los factores que hacen la diferencia frente a la ventaja competitiva en los procesos de renovación y creación de organizaciones.

Sin embargo para que la capacitación resulte ser exitosa, no solo es la organización quien da la posibilidad al empleado, es también él quien debe aportar y ser consiente, en colocar su mayor disposición y empeño, aprovechando al máximo la oportunidad que le brinda la organización, obteniendo como resultado del aprendizaje aumente la productividad en los procesos propios de la organización.

De esta manera la capacitación con un buen plan de educación de acuerdo a las necesidades de la organización resulta ser una inversión costo-efectiva en beneficio de la institución, potenciando el potencial humano, con el fin de lograr los objetivos empresariales tanto a mediano como largo plazo, con lo que se conseguirá llevar al éxito la institución y sus colaboradores.

10 Conclusiones

- La evaluación del desempeño no debe ser vista con un enfoque punitivo, por el contrario debe orientarse hacia una evaluación del desempeño/educación permanente, en la búsqueda del incremento de la calidad precisa y oportuna del servicio que se brinda a la población, como base hacia la búsqueda de la excelencia en los servicios de salud.
- Los métodos de escala son herramientas útiles para el diagnóstico laboral, a partir del cual se pueden realizar aplicaciones posteriores para determinar el desarrollo de cada una de las competencias en momentos y situaciones determinadas, dependiendo del cargo en que se quiera ubicar el profesional que cumpla con el perfil requerido.
- Aunque existen diversos métodos para evaluar el desempeño laboral, uno de los más completo es la evolución de 360° el cual sin duda puede ser aplicado a los profesionales de salud, aportando al desarrollo integral el individuo tanto a nivel profesional como personal identificando potenciales y falencias del evaluado.
- Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, es una muestra de las competencias y habilidades, donde interviene aspectos de la persona a nivel racional, emocional, fisiológica y espiritualmente, lo que afecta de manera significativa en el desempeño laboral.
- Cualquiera de las herramientas revisadas en el presente documento pueden ser aplicadas en una organización de salud, usando uno o varios instrumentos los cuales deben ser elaborados con el enfoque de las competencia y habilidades que se pretende evaluar frente a un procedimiento asistencial determinado.

11 Recomendaciones

- Para realizar una evaluación de desempeño al personal de salud es muy importante establecer las competencias y habilidades que deben cumplir los profesionales en las diferentes ramas, elaborando la herramienta para cada necesidad, esto permitirá una correcta ubicación del profesional en los puestos de trabajo, lo que dará como resultado multiplicar el éxito colectivo y en consecuencia el de la organización.
- Los Coordinadores o líderes de área para organizar sus equipos deben definir las competencias, habilidades y debilidades de cada miembro, influyendo de manera positiva y constructiva en el desarrollo de su personal, con el fin de consolidar un equipo de alta calidad que cumpla con los requerimientos institucionales, además de ubicarlos en los puestos de trabajo donde desarrollen al máximo sus capacidades.
- Para mantener profesionales competentes en las instituciones de salud u otras, hay que dar la importancia al empleado como ser humano, que busca como finalidad la “felicidad” entiéndase bienestar laboral, profesional, y personal, brindando las herramientas necesarias para su crecimiento tanto personal como profesional.
- De manera importante luego de realizar las evaluaciones del desempeño, debe darse realimentación al empleado sobre su labor, con el fin de realizar los planes de mejora derivados de los resultados obtenidos, para identificar las debilidades que se deben fortalecer, además de identificar aquellos empleados que tiene un potencial sobresaliente para retenerlo como el mejor talento Humano, con incentivos tanto salariales como no salariales, además de diferentes opciones de capacitación.

12 Bibliografía

- Sarnachiaro, N. (2010). *Competencias Transversales*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de Universidad Nacional del Nordeste: <http://www.med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>
- Blanco, J., & Maya, J. (2014). *Salud Pública tomo II: Administración de Servicios de Salud* (Tercera ed.). México: Corporación para Investigaciones Biológicas. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com>
- Chiavenato, E. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Barcelona, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, H., Cardona, D., & Pineda, A. (enero-junio de 2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Revista Lasallista De Investigación*, 14(1), 170-178. doi:10.22507/rli.v14n1a15
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2008). *NTC - ISO 9001. Sistemas de Gestión de Calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Katz, F. (1981). *Evaluación de rendimiento de los trabajadores de la salud, manual de formación y supervisión*. Ginebra, Italia.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- La Torre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral - Tesis Doctoral*. Valencia, España: Universidad De Valencia.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Obtenido de Esan Business: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2010/administracion-del-potencial-humano/>

- Madero, S. M. (septiembre-diciembre de 2008). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*(232), 109-130.
- Malagón, G., Galan, R., & Ponton, G. (2006). *Garantía de la Calidad en Salud*. Bogotá- Colombia: Panamericana.
- Marin, G., Oquendo, T., Rodriguez, G., Montoya, N., Vesga, C., Lagos, N., . . . Arboleda, G. (enero-junio de 2016). Gestión de talento humano en salud pública. un análisis en cinco ciudades colombianas 2014. *Gerenc. Polit. Salud*, 15(30), 108-125. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.gtsp>
- Ministerio de Salud y Protección Social [MINSALUD]. (2011). Aproximación Metodológica para la descripción de competencias profesionales básicas en salud. *Guía Metodológica No 2*, MINSALUD.
- Ministerio de Salud y Protección social [MINSALUD]. (2015). *Observatorio de talento humano en salud ths Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Morán, J. (2016). La Evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1 ° parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 17(4), 130-139. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.07.001>
- Moran, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clinica. 2° parte: tipos de formularios, diseño, errores en su uso, principios y planificación de la evaluación. *Educación Médica*, 2-12. doi:2017;18(1):2-12
- Núñez, P., Grande, F., & Pedroza, C. (2012). Nuevos Retos En El Desarrollo De Carrera Profesional: Modelo Boundaryless Career. *Universia Business Review*, 14-35.

- Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud. (2002). *La Salud Pública en las Américas. Nuevos conceptos, análisis del desempeño y bases de Acción*. Washington, D.C: Organización Panamericana de la Salud. doi:ISBN 9275 31 589 2
- Peréz, R., Leyva, C., Bajuelo, P., & Perez, T. (2015). La Evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico*, 19(4).
- Salas, Diaz, L., & Perez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud. *Educación Médica Superior*, 26(4).
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogota, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Syr, R., Diaz, L., & Perez, G. (2013). El currículo de formación de especialistas médicos basado en competencias laborales. *Educación Médica Superior*, 27(3).
- Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos*. (7a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com>
- Yagui, M., & Vargas, J. (2011). La agenda nacional de investigación en recursos humanos en salud: generando evidencias para mejorar las competencias en el sector salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública. Instituto Nacional de Salud (Peru)*, 28(2), 175 - 185.

