

# Introducción de la evaluación del desempeño individual en un hospital cubano. Metodología y resultados

Frank Carlos Álvarez-Li<sup>a</sup>, Pedro Ovidio Ordúñez-García<sup>b</sup> y Alfredo Darío Espinosa-Brito<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Unidad de Cuidados Intensivos Polivalente. Hospital Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos. Cuba.

<sup>b</sup>Servicio de Medicina Interna. Hospital Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos. Cuba.

Correspondencia: Dr. F.C. Álvarez-Li.  
Calle 51-A y Avda. 5 de Septiembre.  
Cienfuegos, 55 100. Cuba.  
Correo electrónico: fal@gal.sld.cu

### Resumen

**Objetivo:** Presentar el modelo de proceso de evaluación del desempeño (ED) aplicado en un hospital cubano universitario general de 640 camas y que tiene una población de referencia de 400.000 habitantes.

**Métodos:** Se convocó a un grupo de directivos y trabajadores del hospital para diseñar la metodología de ED y el formulario para la evaluación de los trabajadores de la institución. Se aplicaron encuestas a los presidentes de las comisiones de evaluación, así como una dinámica de grupo en la que participaron, tanto evaluadores como evaluados, para conocer sus opiniones acerca de este procedimiento de ED.

**Resultados:** Se presentan los pasos que conforman cada una de las etapas del procedimiento de ED y el formulario de evaluación que se elaboró. El 34,5% de los encuestados señaló 5 ventajas y sólo 2 personas (3,6%) refirieron 1 ventaja. En lo referente a las dificultades y recomendaciones, predominaron los que señalaron 1 en cada caso (16 [29,1%], y 30 [54,5%], respectivamente), y un número considerable de personas no le encontró dificultades (14 [25,5%]), ni sugirieron recomendaciones (8 [14,5%]) a este proceso.

**Conclusiones:** Se ha logrado, por primera vez en el Sistema Nacional de Salud de Cuba, diseñar e implementar un procedimiento de ED (incluyendo el formulario de evaluación que se utilizó) válido y ampliamente aceptado por evaluadores y evaluados, también por las organizaciones sindicales y políticas.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño. Recursos humanos. Salud Pública. Hospital.

### Introducción

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha reconocido que "... existen serios problemas en la evaluación del desempeño (ED) y en la disponibilidad de sistemas de compensación y reconocimiento adecuados" en los sistemas de salud de América Latina y el Caribe<sup>1</sup>.

De todos los componentes de los subsistemas que conforman la administración de los recursos humanos (RH), la ED es una de los pocos que está de un modo u otro en interacción con todos los demás, en el sentido de que se nutre de las informaciones que les pueden brindar los otros elementos a la vez que sirve también de retroalimentación. Por estas razones, la ED se reconoce como un elemento trazador de la gestión de RH<sup>2,3</sup>.

### Abstract

**Objective:** To present a model of performance evaluation (PE) implemented in a Cuban university general hospital with 640 beds with a catchment population of 400 000 inhabitants.

**Methods:** A group of hospital officials and workers was formed to design the PE methodology and the form to be used when evaluating hospital staff. The presidents of the Evaluation Commissions were given questionnaires, and a group dynamic with the participation of evaluators and evaluatees was carried out to determine their opinions on this PE procedure.

**Results:** The steps composing each of the PE procedures and the evaluation form designed is presented. A total of 34.5% of the individuals surveyed itemized 5 advantages and only 2 persons (3.6%) itemized one advantage. Concerning difficulties and recommendations, most participants pointed out one in each case (16 [29.1%] and 30 [54.5%], respectively). A considerable number of participants found no difficulties (14 [25.5%]), nor did they make recommendations for this process (8 [14.5%]).

**Conclusions:** For the first time in the Cuban public health system, a valid PE (including an evaluation form) was designed and implemented. This evaluation was widely accepted by evaluators and evaluatees, as well as by trade unions and political organizations.

**Key words:** Performance Evaluation. Human Resources. Public Health. Hospital.

Los procedimientos de ED no son nuevos en el mundo empresarial. Se conoce que desde que un hombre dio empleo por primera vez a otro hombre, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual forma, tampoco son recientes los sistemas formales de ED. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. No obstante, sólo después de la segunda guerra mundial los sistemas de ED tuvieron amplia divulgación entre las empresas<sup>2,4</sup>.

Los avances de la salud pública cubana en los últimos 46 años son indiscutibles, y en la actualidad se están produciendo profundos cambios en los servicios de salud, y esto es posible principalmente por el enorme capital humano creado

por el Estado cubano, lo que constituye su mayor riqueza y principal recurso. En Cuba, el Ministerio de Salud Pública, sostiene que: "El recurso humano es el factor determinante con que cuenta la organización para el cumplimiento de sus objetivos, imponiéndose un nuevo enfoque en su gestión"<sup>5</sup>.

Así, en el Sistema Nacional de Salud (SNS), por su naturaleza y sus particularidades, la ED 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.

La Resolución 6 del 21 de abril de 1998<sup>6</sup> del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y los "Lineamientos Generales del Ministerio de Salud Pública sobre Indicadores y Procedimientos para la Evaluación de los Resultados del Trabajo de los Trabajadores del SNS que ocupen cargos técnicos"<sup>7</sup>, establecen los procedimientos para la ED de los técnicos del SNS. Sin embargo, y a pesar de estas exigencias, no existía una metodología integral para llevar a cabo de manera homogénea y efectiva este proceso.

Es por ello que basados en estos argumentos, y por primera vez en el sector de la salud pública en Cuba, se diseñó e implementó una metodología original del proceso de ED en el Hospital Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima, en el año 1999.

El propósito de este estudio es dar a conocer la metodología utilizada en el diseño del proceso de ED aplicado en un hospital cubano, incluyendo la elaboración de una herramienta apropiada (formulario) para tales fines.

## Métodos

### Ámbito

Hospital Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos, Cuba. Se trata de un hospital general y docente, de 640 camas, con todas las especialidades, excepto cirugía cardiovascular y transplantología. Tiene una población de referencia de 400.000 habitantes. Este centro se localiza en la provincia de Cienfuegos, que se ubica en el centro y sur de Cuba. La institución contaba al cierre del año 2004 con una plantilla de 2.410 trabajadores en sus diferentes categorías ocupacionales (médicos, odontólogos, otros profesionales, enfermeros, técnicos y obreros).

### Método

En el mes de diciembre de 1998, se convocó un grupo constituido por 21 directivos y 32 trabajadores del hospital con el propósito de diseñar una metodología para la ED de los trabajadores de la institución, que respondía a las nuevas metas que se había fijado la organización. Así, se identificaron 10 factores (indicadores) que se consideraron que influían en el desempeño de los trabajadores de la institución, de acuerdo a su misión. En cada indicador se estableció un gradiente de mayor a menor, de acuerdo al desempeño que se esperaba en cada caso. Posteriormente, mediante el método de escala gráfica con utilización de puntos y rangos de puntuación variables, según el indicador a evaluar, se establecieron 5 cate-

gorías para cada uno de ellos, de acuerdo al mejor o peor desempeño que alcanzara el trabajador en cada aspecto. De esta forma, se confeccionó y aprobó un formulario inicial, que se utilizó en la práctica para evaluar a todos los trabajadores en el año 1999, independientemente de su categoría ocupacional.

Una vez terminado este proceso, se realizó una encuesta que admitía respuestas abiertas, dirigida a los presidentes de las comisiones de evaluación (55 en total), a los que se les pidió que señalaran las *ventajas, dificultades y recomendaciones* del proceso de ED llevado a cabo.

Para conocer el grado de aceptación de este proceso, se realizó una dinámica de grupo (aspectos positivos y negativos de la ED). En este paso, participaron activamente directivos (n = 5), trabajadores (n = 5) y líderes sindicales (n = 2), para un total de 12 personas. Cada participante refirió su opinión de modo cualitativo en una escala de deficiente, suficiente, adecuado, notable o excelente, que posteriormente se llevó a una escala numérica que iba desde 1 a 5 puntos, respectivamente, para los siguientes aspectos relacionados con este modelo de proceso de ED: periodicidad de la evaluación, indicadores seleccionados, técnicas de recogida de la información, método de escala gráfica utilizado, etapas del proceso y finalidades. Con los valores que se obtuvieron en cada uno de estos aspectos con la utilización de las variables aceptabilidad, conveniencia, importancia, aplicabilidad, comprensión, flexibilidad, suficiencia y efectividad, se calcularon las correspondientes medias de puntuación para cada elemento.

### Procesamiento de los datos y análisis estadístico

Todos los datos obtenidos fueron procesados mediante el paquete estadístico SPSS 8.0. Se han utilizado como formas de expresar los resultados: valores absolutos, porcentajes y medias. Los resultados se presentan en forma de tablas y gráficos.

## Resultados

Se obtuvo una metodología para la ED en el hospital que se dividió en 2 etapas: una dedicada a la evaluación individual, que se compone de 5 pasos, y una en la que se realizó la evaluación colectiva, que incluye 2 acciones (tabla 1).

Como parte del proceso de evaluación, también se establecieron los principios que rigieron el procedimiento de reclamación por los evaluados, en caso de que existiese inconformidad con la evaluación que otorgó la Comisión de Evaluación, tal y como se resuelve en los artículos 33 al 37 de la referida Resolución n.º 6 de 1998.

El formulario elaborado (anexo 1), según el método anteriormente explicado, incluyó los siguientes aspectos:

- Relativos al cumplimiento de la tarea: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, resultados del trabajo y demostración de los conocimientos.
- Referidos a la conducta observada: creatividad, cooperación, ética en las relaciones humanas y actitud relativa a su superación.

Tabla 1. Etapas del proceso de evaluación del desempeño

Etapas	Pasos
Primera etapa: evaluación individual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución de una comisión de evaluación para cada unidad organizativa formada por representantes de la Administración, el sindicato y líderes aprobados por todos</li> <li>2. Presentación y divulgación de los criterios y documentos (formulario diseñado) que se utilizarían para la evaluación, la forma de llevarla a cabo y su cronograma. Se dejó constancia de las obligaciones y derechos de las partes</li> <li>3. Autoevaluación del desempeño laboral de cada trabajador y propuesta de ED por parte de la referida Comisión</li> <li>4. Entrevista individual de la Comisión de Evaluación con el evaluado y “negociación” de la evaluación final por ambas partes, a partir de la autoevaluación del trabajador y la propuesta de evaluación de la Comisión de Evaluación. En cada formulario de evaluación individual quedaron plasmados los puntos fundamentales que deben mejorarse y en los cuales trabajaría el evaluado y la unidad organizativa a que pertenece. La entrevista individual se debe aprovechar para que los trabajadores ayuden a identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el trabajo en el año siguiente al de la evaluación, para identificar y convenir las necesidades de aprendizaje y para establecer los compromisos individuales. También para que el trabajador señale otros aspectos que considere necesarios</li> <li>5. Preparación de la documentación final y del registro de evaluación donde debe quedar plasmada la puntuación individual alcanzada, tanto por aspectos como total</li> </ol>
Segunda etapa: evaluación colectiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del resumen de la evaluación individual y colectiva por aspectos y total, preferentemente sin identificar los nombres de las personas. Este momento del proceso de ED da salida a las principales debilidades y fortalezas de la unidad organizativa a partir de la ED de sus integrantes</li> <li>2. Resumen, por parte del máximo directivo de la unidad organizativa, del proceso de ED</li> </ol>

ED: evaluación de desempeño.

– Referidos a la disciplina laboral: asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral y cumplimiento del reglamento ramal, interno, disposiciones del organismo y otras.

En las 55 encuestas que se respondieron y entregaron para conocer las ventajas, dificultades y recomendaciones acerca del nuevo método de ED, se refirieron en total 210 ventajas de este proceso, para un promedio de 3,82 ventajas por persona, que superaron ampliamente el número de dificultades y recomendaciones para mejorarlo.

El 34,5% de los encuestados señalaron 5 ventajas del proceso, y sólo 2 (3,6%) refirieron 1 ventaja, mientras que en lo referente a las dificultades y recomendaciones predominaron los que señalaron 1 de cada una (16 [29,1%], y 30 [54,5%], respectivamente), y un número considerable de personas no le encontró dificultades (14 [25,5%]) ni sugirieron recomendaciones (8 [14,5%]) a este proceso.

La ventaja referida con más frecuencia en la encuesta aplicada fue la que señalaba que: “Permite identificar necesidades de aprendizaje y superación individuales y permite evaluar el desempeño de los trabajadores” (n = 38; 18,1% del total). Las dificultades más señaladas fueron: “la rigurosidad del punto 2.4: actitud relativa a su superación” (n = 13; 15,7% del total de dificultades) y, por tanto, la principal recomendación también estuvo dirigida en este sentido, y textualmente se planteó: “El punto 2.4: actitud relativa a su superación debe ser valorado, debe ser más flexible, valorar participación y no la obtención de premios. No mezclar superación y participación en eventos científicos” (n = 19; 26%), seguida en orden decreciente de frecuencia por un plantea-

miento que refería que “no se evalúa por categoría ocupacional, el instrumento no se adapta a todos los trabajadores” (n = 11; 13,9%) y, por ello, se recomendó “diferenciar los formularios de evaluación según categoría ocupacional o especialidades” (n = 11; 15,1%).

En la dinámica de grupo, que se realizó para conocer el grado de aceptación de este proceso de ED, se obtuvieron elevadas puntuaciones al promediarse los diferentes elementos que se tuvieron en cuenta para la evaluación. El indicador que mayor puntuación alcanzó fue el referido a las etapas de nuestro modelo de proceso de ED, con 4,85 puntos (97% de los puntos posibles a obtener). De modo que, se considera que este modelo de proceso de ED fue y es ampliamente aceptado, tanto por los evaluadores como por los evaluados y también por los líderes sindicales (fig. 1).

### Discusión

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias, pero insuficientes. Si la fuerza laboral se evalúa en forma primitiva, caprichosa y poco rigurosa, se pueden cometer graves errores que conducirán, entre otros aspectos negativos, al deterioro de la motivación de las relaciones laborales, a la generación de conflictos y, en última instancia, a un bajo nivel de desempeño individual y colectivo. Por estas razones, las instituciones con un sistema de gestión de RH moderno tienen que tener un sistema de ED válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe iden-

**Figura 1. Grado de aceptación del modelo de evaluación del desempeño propuesto.**



tificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación, tanto a los trabajadores como a sus jefes y al departamento de RH<sup>8-12</sup>. Al no contar con instrumentos estandarizados para estos fines, se asumió la construcción de un instrumento (formulario) que se adecuara a nuestras realidades y a los propósitos ya expuestos previamente.

A pesar de que la ED es de elaboración y aplicación complejas, desde el punto de vista técnico se considera como uno de los instrumentos fundamentales de la dirección de RH, pues está en el origen de las decisiones fundamentales para la persona y la organización al ser una condición necesaria, ya que permite: medir el potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; tratar a los RH como el recurso más importante con que cuenta la organización y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración, y dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos institucionales y, de otra, los objetivos individuales<sup>3,4,8,10,11,13-20</sup>.

Todos estos propósitos y objetivos, previamente señalados, se cumplieron, así como las ventajas sentidas, a través de la ED, y muchas de ellas se ven reflejadas cuando los presidentes de las comisiones de ED refirieron las ventajas que le encontraban al proceso, tanto las propias como las que sus trabajadores les aportaron.

Todos los sistemas de evaluación poseen en sí mismos un grado menor o mayor de subjetividad, en tanto que se aplican según el criterio del que ejecuta dicho sistema. En el caso de los procesos de ED hay, por tanto, un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en el proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período que se evalúa, el universo de trabajadores a que va dirigida la evaluación, la validación estadística del puntaje y la forma cómo se estableció éste. También se pueden considerar otros aspectos, como los procesos de capacitación y homologación de los criterios de evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, etc.<sup>3,13,21</sup>.

En nuestro modelo de proceso de ED, se considera que este nivel de subjetividad se pudo atenuar al establecerse un

cuidadoso proceso de evaluación, en el cual cada fase del proceso era muy importante para dar continuidad a la siguiente, por lo que se hacía muy difícil poder obviar alguna de ellas. Entre las particularidades del proceso, merecen mencionarse:

- Cinco hechos que expresan la transparencia del proceso: presentación, con posibilidades de revocación, de los miembros de la Comisión de Evaluación al colectivo de trabajadores de la unidad organizativa; autoevaluación por el trabajador; evaluación colegiada por la Comisión de Evaluación; entrevista individual de evaluación de la Comisión con el evaluado, y presentación-análisis del resumen de la evaluación a los trabajadores de la unidad organizativa, enmascarando la ED individual de cada trabajador.

- Posibilidad de utilizar un instrumento de evaluación fácil y comprensible para todos los trabajadores, independientemente de su nivel de escolaridad, con puntuaciones diferenciadas para cada uno de los factores o rangos considerados.

- Necesidad de utilizar fuentes fidedignas para que aporten los elementos que se necesitan para la ED, por ejemplo entrevistas a cuantas personas sean necesarias.

- El instrumento se ha concebido como un elemento motivacional, con retroalimentación a ambos, evaluador y evaluado.

- La evaluación contempla la posibilidad de presentar recomendaciones, tanto al trabajador como a la unidad organizativa y a la institución para el mejoramiento permanente, con su respectivo seguimiento.

- Este modelo de proceso de ED permite realizar análisis estadísticos individual y colectivamente para observar el comportamiento de las diferentes variables, sobre todo para los que presenten puntuaciones en la evaluación por debajo de lo recomendable.

- El proceso posibilita a los trabajadores evaluados mostrar su inconformidad o su acuerdo con la evaluación obtenida, a la vez que se preserva la privacidad de la ED individual y el contenido de la negociación.

- El proceso de ED va dirigido a posibilitar el cambio organizacional en aras de alcanzar objetivos estratégicos partiendo del ser humano, que es quien evalúa y es evaluado.

#### *Impacto de la evaluación del desempeño en la mejoría de la calidad de los servicios que brinda una institución hospitalaria*

Hay una relación directa entre los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de una institución hospitalaria y la calidad de los servicios que se brindan en ésta. Esta concepción de la calidad del desempeño unida e integrada a la calidad de los servicios, nos lleva a postular la ED del personal como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención en salud, que rompe los marcos puramente académicos y la vincula con la responsabilidad y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población, en un proceso activo y participativo de problematización constante, que dirige las acciones a desarrollar en el proceso de educación permanente. Ello nos permite abandonar el enfoque punitivo y represivo de la ED, para dirigirla hacia la integración coordinada y dinámica del binomio evalua-

ción del desempeño/educación y capacitación permanentes en busca del incremento de la calidad del servicio que se le brinda a la población<sup>22-24</sup>.

En nuestro hospital, y en Cienfuegos y Cuba en sentido general, desde la última década se viene desarrollando una cultura por la calidad y la búsqueda de la excelencia en los servicios de salud, a través de la satisfacción de los usuarios, la satisfacción de las personas de la organización y de un impacto positivo en la sociedad. Así, la necesidad de continuar avanzando en el perfeccionamiento del SNS cubano, en una situación de recursos limitados en el orden económico, reafirma la necesidad de trabajar con el factor más dinámico, flexible, creativo e innovador del sistema, el recurso fundamental, que son sus propios trabajadores.

Gil<sup>25</sup> señala entre uno de los 10 errores en la gestión de recursos humanos a los sistemas de ED. Muy atinadamente, plantea que considera que no es un error evaluar el desempeño de los trabajadores, sino que critica la forma en que se ha llevado a la práctica al referir que no es posible evaluar el desempeño cuando no existen criterios de rendimiento establecidos en la organización para cada puesto de trabajo que expliquen cuáles son los niveles mínimos de calidad, cantidad, tiempo y coste del trabajo, entre otros elementos, que se espera de cada persona. La ED sólo debe hacerse después de haberse establecido una clara definición de la misión, tanto de la organización como de sus unidades organizativas, de manera que puedan visualizarse los criterios de rendimientos claros y compartidos. Una vez que se consiga lo anterior, se debe formar a los mandos en las técnicas de la entrevista y de retroalimentación de forma que se instaure una cultura de mejoría continua y no centrada en 1 o 2 evaluaciones al año<sup>26</sup>.

De forma general, se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abordar la evaluación tiene aspectos positivos y negativos. La elección de un criterio de evaluación debe basarse en el objetivo principal de ésta y puede resultar factible la combinación entre ellos, lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el sistema sea más dinámico<sup>27,28</sup>.

A modo de *comentario final*, se puede plantear que se ha logrado, por primera vez en el SNS de Cuba, diseñar e implementar una metodología de proceso de ED válido y ampliamente aceptado por los evaluadores y los evaluados, también por las organizaciones sindicales y políticas. Tanto las autoridades sanitarias de la provincia de Cienfuegos como de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, han avalado satisfactoriamente este modelo de proceso de ED; el instrumento de evaluación (formulario de evaluación) que fue utilizado funcionó (se aplicó y se aceptó) en nuestra institución hospitalaria; esta metodología diseñada y aplicada en el hospital desde el año 1999, constituye una herramienta útil, flexible, barata y fácil de aplicar, que permite repetir la ED de las personas y de los servicios cuantas veces se considere necesario, y tanto el modelo de proceso como el instrumento de evaluación tienen la capacidad de adaptarse a los requerimientos estratégicos de cada organización sin modificar la legislación laboral vigente.

## Bibliografía

1. Organización Panamericana de la Salud. Desarrollo de la fuerza de trabajo en salud pública. En: La Salud Pública en las Américas. Nuevos conceptos, análisis del desempeño y bases para la acción. Washington DC: Publicación Científica 589, OPS/OMS; 2002.
2. Chiavenato I. Evaluación del desempeño humano. En: Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill; 1998. p. 259-91.
3. Varela N, Concepción E, Karell A. Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño para el sector turístico. Industrial. 2001;XXII:17-22.
4. Belasco JA, Hampton DR, Price KF. Contratación de personal. En: Administración dinámica. México, DF: LIMUSA; 1997. p. 363-90.
5. República de Cuba. Ministerio de Salud Pública. Normas y Procedimientos. Carpeta Metodológica de Economía. Mayo 2002.
6. Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 6 del 21 de abril de 1998.
7. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Lineamientos Generales del Ministerio de Salud Pública sobre Indicadores y Procedimientos para la Evaluación de los Resultados del Trabajo de los Trabajadores del Sistema Nacional de Salud que ocupen cargos técnicos. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 1998.
8. Mesa MA, Naranjo R, Pérez L. La Evaluación del Desempeño. CCED. 2002:40-5.
9. Isidor L. Curso integral de recursos humanos, Programa de Cooperación México, Ciudad de La Habana; 2000.
10. Molina MP. Evaluación del desempeño. Disponible en: <http://www.southlink.com.ar/vap>
11. Fernández A. Evaluación del personal. En: Manual del Director de Recursos Humanos. Valencia: CISS; 2001. p. VI.1-26.
12. Shah JH, Murphy J. Performance Appraisals for improve productivity. Journal of Management in Engineering. 1995;11:26-9.
13. Herra SA, Rodríguez N. Evaluación del Desempeño. Acta Académica. 2003;10:1-11.
14. Werther WB, Davis K. Administración de personal y recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill; 1989.
15. Lin Y, Turow P. Evaluación del Desempeño en AIEPI de los trabajadores de salud en Kenya. Estudio de caso del Proyecto de Garantía de Calidad. Proyecto de Garantía de Calidad (Quality Assurance Project): Bethesda, Maryland, EE.UU.; 2000. Disponible en: <http://www.qaproject.org/PDF/kenyaspan.pdf>
16. Alles MA. Evaluación de desempeño alineada a la estrategia. Disponible en: [http://www.xcompetencias.com/performance/la\\_evaluación\\_de\\_des1.htm](http://www.xcompetencias.com/performance/la_evaluación_de_des1.htm)
17. Alles MA. Evaluación de desempeño en un esquema de competencias. Disponible en: [http://www.xcompetencias.com/performance/levaluar\\_desempeño\\_en.htm](http://www.xcompetencias.com/performance/levaluar_desempeño_en.htm)
18. Alles MA. Reporte de una entrevista de revisión de desempeño. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/performance/formulario.htm>
19. Cuesta A. Métodos de Evaluación del Desempeño. En: Gestión de competencias. La Habana: Academia; 2001. p. 21-9.

20. Cuesta A. Conexiones técnico-organizativas de las actividades claves de gestión de recursos humanos. En: Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Academia; 1995. p. 78-119.
21. Stern A. Política de financiamiento y desarrollo de recursos humanos en los servicios de salud en el Municipio de Vicente López, Provincia de Buenos Aires, Argentina. En: Brito P, editor. Gestión de recursos humanos en las reformas sectoriales en salud: cambios y oportunidades. Washington: OPS; 1999. p. 135-54.
22. Asenjo MA. Las Claves de la Gestión Hospitalaria. Barcelona: Gestión 2000; 1999. p. 49-123.
23. Prat R, Tovar P. Modelo de compensación total: la motivación más allá de la retribución. Capital Humano. 1999;118:24-7.
24. Carazo JA. Hospital Costa del Sol: un proyecto basado en la calidad del servicio y el compromiso profesional. Capital Humano. 2000;135:48-59.
25. Gil JM. Diez errores en la gestión de recursos humanos. Innovación y nuevas tendencias. Capital Humano. 2000;130:32-44.
26. García A. El feedback laboral en la gestión organizacional. Valencia: Promolibro; 1999.
27. Robbins S. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana; 1996.
28. Lazzati, S. Administración de los recursos humanos. En: Management del cambio y del desempeño. Buenos Aires: Macchi; 2000. p. 157-94.

**Anexo 1. Formulario para la evaluación**

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Número de tarjeta: \_\_\_\_\_  
 Unidad organizativa: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_  
 Vicedirección: \_\_\_\_\_ Período para evaluar: \_\_\_\_\_

Cada indicador se divide en diferentes grados de aplicación cada uno con un valor predeterminado. Considere independientemente cada uno de ellos, seleccione el que más se ajuste al trabajador que está evaluando y coloque en la columna de la derecha la puntuación otorgada. *El rango de la puntuación para todos los elementos de la presente evaluación es de 0-100 puntos.*

Aspectos a evaluar	Grado			Puntos	
<b>1. ASPECTOS RELATIVOS AL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA</b>					
1.1. Cantidad de trabajo (15 puntos)	0	1-5	6-9	10-14	15
Evalúe la cantidad de trabajo realizada –servicios prestados–	Incumple tareas asignadas y ejecuta tareas con retraso	Generalmente, cumple las tareas en el tiempo previsto, aunque ocurren retrasos en su desempeño	Cumple todas las tareas planificadas en el tiempo previsto, normalmente puede asumir tareas suplementarias por su capacidad de trabajo	Rendimiento superior al promedio. En ocasiones realiza trabajos por encima de lo programado. Muy preocupado y minucioso con su trabajo	Usualmente sobrecumple el volumen de trabajo planificado, cumple sus tareas antes del tiempo programado. Acepta con gusto trabajos suplementarios. No repara en utilizar tiempo extralaboral para ejecutar tareas
1.2. Calidad del trabajo (20 puntos)	0	1-7	8-13	14-19	20
Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el trabajo	Comete demasiados errores y muestra desinterés y descuido en el trabajo	Generalmente, satisface la calidad con que ejecuta el trabajo, aunque a veces comete errores	Generalmente, trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo. Es cuidadoso en el trabajo	Su trabajo es exacto. Demuestra siempre un cuidado excepcional
1.3. Resultados del trabajo (20 puntos)	0	1-7	8-13	14-19	20
Evalúe los resultados del trabajo individual y su contribución a los resultados del trabajo colectivo	Contribuye con el pobre desempeño de su trabajo a que su colectivo no tenga buenos resultados	Resultados satisfactorios en su trabajo, pero pobre contribución al cumplimiento de los objetivos de trabajo del colectivo	Buenos resultados en su trabajo, aunque aún puede contribuir más a los resultados de trabajo del colectivo	Muy buenos resultados del trabajo individual con lo que contribuye a los resultados que logra su colectivo	Total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos. Su aporte es indispensable y decisivo en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo
1.4. Demostración de los conocimientos (5 puntos)	0	1-2	3	4	5
Evalúe los conocimientos adquiridos por el trabajador en función de poder cumplir las tareas que se le asignen y su capacidad de asesorar a otros trabajadores	No ha logrado la comprensión y conocimientos adecuados del trabajo	Conoce el proceso de trabajo con insuficiencias en algunas fases de éste. Necesita entrenamiento	Dominio suficiente del trabajo, necesidad de perfeccionar aspectos de mayor complejidad	Conoce completamente el trabajo	Domina todas las fases del trabajo, incluso las de mayor complejidad. Domina la teoría y la práctica y es capaz de orientar técnicamente a otros trabajadores

continúa

Anexo 1. (Continuación)

Aspectos a evaluar	Grado				Puntos
<b>2. ASPECTOS SOBRE LA CONDUCTA OBSERVADA</b>					
2.1. Creatividad (4 puntos) Evalúe la sensatez de las decisiones del trabajador cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales, tenga en cuenta sus iniciativas, buen sentido y "sentido común"	0	1	2	3	4
	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas	Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con alto grado de sensatez	Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones
2.2. Cooperación (4 puntos) Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros y a la institución, así como la manera en que acata las órdenes	0	1	2	3	4
	Siempre está poco dispuesto a cooperar	A veces es difícil de tratar. No muestra buena voluntad. Carece de entusiasmo	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo	Está dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros. Se desempeña bien en el trabajo del equipo	Colabora y posee excelente espíritu de colaboración. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros
2.3. Ética en las relaciones humanas (6 puntos) Evalúa la capacidad para el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales, tanto como con los pacientes y compañeros de trabajo como con los pacientes y acompañantes, así como la presencia personal del trabajador	0	1-2	3-4	5	6
	Tiene dificultades para establecer contactos personales que influyen negativamente en sus relaciones, tanto con sus compañeros de trabajo como con los pacientes. Ha estado involucrado de un modo u otro en más de una queja durante el período que se evalúa. Descuido en su presencia personal	Se observan algunos ajustes en las relaciones interpersonales, tanto con sus compañeros como con los pacientes. Ha estado involucrado en al menos una queja en el período que se evalúa y tiene responsabilidad directa en ésta. Generalmente, mantiene buena presencia personal	Buenas relaciones interpersonales, tanto en colectivo de trabajo como con los pacientes y acompañantes. Ha estado involucrado en al menos una queja en el período que se evalúa y su responsabilidad en ésta es indirecta. Presencia personal correcta	Muy buenas relaciones interpersonales, tanto con sus compañeros de trabajo, sus superiores como con los pacientes y acompañantes. Ha estado involucrado en al menos una queja en el período que se evalúa, pero no tuvo responsabilidad con ésta. Mantiene muy buena presencia personal	Ejemplo de buenas relaciones interpersonales a todos los niveles, no quejas en el período que se evalúa. Impecable en su presencia personal, pulcro, utilización de la vestimenta adecuada en el hospital
2.4. Actitud relativa a su superación (6 puntos) Mide el interés que demuestra el trabajador por su superación y capacitación continuas (cursos de superación recibidos, participación en eventos científicos, como por ejemplo el Forum de Ciencia y Técnica -FCT- en el hospital)	0	1-2	3-4	5	6
	No demuestra interés por superarse o capacitarse. No cursos de superación en el período que se evalúa. No participación en el FCT en el hospital	Limitada disposición para superarse y capacitarse. No participación en cursos de superación en el período que se evalúa. Participación en el FCT del hospital, pero no presentaciones de investigaciones	Buena disposición para superarse y capacitarse. Participación en al menos un curso de superación (recibido o impartido) en el período que se evalúa. Presentación de investigación(en) en el FCT del hospital, pero no obtención de premio(s)	Muy buena disposición para superarse y capacitarse. Participación en más de un curso de superación (recibido o impartido) en el período que se evalúa. Presentación de al menos una investigación en el FCT del hospital y obtención de premio y/o mención	Siempre dispuesto a superarse y capacitarse. Participación en más de un curso de superación (recibido o impartido) en el período que se evalúa (al menos uno de ellos de categoría provincial). Presentación de más de una investigación en el FCT del hospital y obtención de premio(s) y/o mención(es)

continúa

Anexo 1. (Continuación)

Aspectos a evaluar	Grado		Puntos
<b>3. ASPECTOS REFERIDOS A LA DISCIPLINA LABORAL</b>			
3.1. Asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral (15 puntos) Evalúa el grado de concurrencia al trabajo, la puntualidad en la incorporación, así como el cumplimiento y aprovechamiento de la jornada laboral	0	1-5	15
Se ausencia del trabajo con frecuencia, afecta al servicio con sus reiteradas faltas de puntualidad, inasistencias e impuntualidades, bajo aprovechamiento de la jornada laboral	1-5	Se ausenta en ocasiones. Incurre en reiteradas faltas de puntualidad, medio aprovechamiento de la jornada laboral	
3.2. Cumplimiento del Reglamento Ramal Interno, disposiciones del organismo y otras (5 puntos) Evalúa el comportamiento del trabajador en lo relacionado con el cumplimiento de las reglamentaciones laborales vigentes, tanto centrales como propias de la institución	0	1-2	5
Cumplimiento inadecuado de las regulaciones vigentes, se le han aplicado medidas disciplinarias y administrativas en el periodo que se analiza	1-2	Generalmente cumple con las regulaciones vigentes, se le han aplicado medidas administrativas o disciplinarias en el periodo que se analiza	
	3	Buen cumplimiento de las regulaciones vigentes, aunque no se le han aplicado medidas administrativas o disciplinarias en el periodo que se analiza ha sido necesario realizarle algún señalamiento al respecto	
	4	Muy buen cumplimiento de las regulaciones vigentes, no señalamientos ni medidas disciplinarias	
	5	Excelente cumplimiento de las regulaciones vigentes, no señalamientos ni medidas disciplinarias. Es ejemplo ante el resto del colectivo	

**Indicaciones:**

1. Este método de evaluación del desempeño humano, como muchos otros, tiene sus ventajas e inconvenientes, aunque se considera que las primeras superan ampliamente los segundos.
2. Este instrumento está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes pueden generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los elementos a evaluar. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su propia opinión o valoración, por lo que siempre la evaluación tendrá una carga no despreciable de subjetividad. Este efecto hace que los evaluadores puedan considerar a un trabajador con el máximo o con el mínimo de puntuación en todos los aspectos. Por tanto, el evaluador deberá tener en cuenta esta situación en el momento de realizar su análisis para de este modo conducir el proceso con la mayor justeza posible.
3. La comunicación del resultado de la evaluación o entrevista de evaluación es uno de los momentos más trascendentales del proceso. Nada gana el proceso de evaluación y sus participantes, si el mayor interesado –el trabajador evaluado– no llega a conocerla.
4. Esta evaluación deberá realizarse en estrecha interrelación con los dirigentes de las organizaciones sindicales y otros líderes del área.
5. No olvide escribir en el cuadro que a continuación aparece en caso de ser necesario.

**Deficiencias señaladas y recomendaciones**

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Fecha