



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICÓLAS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO UTILIZANDO EL MÉTODO 360°”

CASO PRÁCTICO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Cristel Ruby Urbieta Álvarez

ASESOR

Dr. Marco Antonio Valenzo Jiménez

Morelia, Michoacán, Mayo 2018.

A G R A D E C I M I E N T O S

A lo largo de la vida, conforme vas creciendo te das cuenta de que para alcanzar tus sueños no será un camino fácil, sí no que se necesitará de mucho sacrificio, esfuerzo, constancia, disciplina, voluntad y motivación. Es entonces, cuando te percatas y valoras el “TODO”, a las personas que han estado para ti, para ayudarte a seguir y alcanzar tus sueños, el sacrificio y esfuerzo que han hecho esas personas para brindarte lo mejor que pueden, valoras su tiempo que te dedican y comparten contigo, te das cuenta que toda persona que atraviesa por tu vida te dejará siempre una enseñanza y una perspectiva diferente de las cosas, te das cuenta que nunca se deja de aprender y de que el ser humano es tan frágil y la vida tan efímera que en un día puedes estar y el otro convertirte en el mejor recuerdo de alguien, es cuando ese “TODO” se transforma en grandes experiencias, experiencias que enmarcas en tu memoria como una buena fotografía galardonada por el premio Pulitzer siendo éste, el trayecto de una vida por vivir y de muchas metas y sueños por cumplir.

Es por esa razón, que hoy en día puedo decir y escribir en esta pequeña cuartilla lo afortunadamente dichosa y bendecida que soy, ya que tengo “TODO” lo que un ser humano pudiera necesitar y lo efusivamente agradecida que estoy con Dios, con mis padres Luz Leticia Álvarez Alcalá y Alejandro Urbieta Baca, con mi asesor de caso práctico el Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez, con todos los profesores que tuve la fortuna de conocer y aprender de ellos durante mi transcurso en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y con la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por brindarme las bases necesarias para tener una formación completa como profesional y poder culminar mi carrera profesional obteniendo el título de Licenciada en Administración logrando llegar una de mis metas, meta que me ha dejado hermosas experiencias, grandes amistades y sobre todo mucho conocimiento y aprendizaje.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
APARTADO I	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO.....	10
1. Evaluación del Desempeño Humano.	10
1.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño.	10
1.2 La necesidad de realizar Evaluación del Desempeño dentro de las organizaciones.	12
1.3 La importancia de la Evaluación del Desempeño.	13
1.4 ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?	14
1.5 ¿Qué se debe medir?.....	15
1.6 Concepto de Evaluación del Desempeño.	15
1.7 Factores que afectan el desempeño en el puesto.....	17
1.8 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?.....	18
1.9 ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?	20
1.9.1 Autoevaluación del desempeño.....	21
1.9.2 Responsabilidades de la Evaluación del Desempeño.	21
1.10 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.	25
1.10.1 Objetivo general de la Evaluación del Desempeño.	25
1.10.2 Objetivos específicos de la Evaluación del Desempeño.....	25
1.11 Observaciones en el desempeño.	26
1.12 Mediciones del desempeño.....	27
1.13 Proceso de la Evaluación del Desempeño.....	28
1.14 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.	29
1.15 Desafíos de la Evaluación del Desempeño.....	31
1.16 Métodos de Evaluación del Desempeño.	32
1.16.1 Métodos de evaluación con base en el pasado.	32
1.16.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.	43
1.17 Problemas en las evaluaciones del desempeño.	49

A P A R T A D O II.....	52
CASO PRÁCTICO.....	53
La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica.....	53
1.a Parte. Principios y métodos, ventajas y desventajas.....	53
1. La formación y evaluación basada en competencias.....	53
1.1 Principios básicos: La formación basada en competencias.....	53
1.2 Fundamentos de la evaluación.....	54
1.3 Competencia y desempeño. Estrategias de evaluación del desempeño.....	56
1.3.1 Evaluar en situación real (desempeño).....	56
1.3.2 Estrategias de evaluación del desempeño.....	58
2.a Parte. Tipos de formularios, diseño, errores en su uso, principios y planificación de la evaluación.....	75
2.1 Listas de verificación o de cotejo (<i>checklist</i>).....	75
2.1.1 ¿Qué son?.....	75
2.1.2 ¿Para qué se usan?.....	75
2.1.3 Diseño básico y contenido.....	75
2.2 Métodos de escala o <i>rating scales</i>	79
2.2.1 ¿Qué son?.....	79
2.2.2 ¿Para qué se usan?.....	79
2.2.3 Diseño y contenido.....	79
2.2.4 Tipos de escalas.....	82
2.2.5 Ventajas y desventajas de los métodos de escala.....	85
2.3 Errores en el uso de los formularios cómo evitarlos.....	86
2.3.1 Cómo mejorar el uso de los formularios evitar errores en la evaluación.....	89
2.4 Principios, planificación de la evaluación (<i>blueprint</i>) y propuesta para la evaluación en formación especializada.....	90
2.4.1 Principios que seguir en todo proceso de evaluación.....	90
3.a Parte. Utilidad de la evaluación de 360 grados de residentes en un programa de residencia de medicina de emergencia académica turco.....	91
3.1 Objetivos.....	91
3.2 Materiales y Métodos.....	91
3.2.1 Entorno de estudio.....	91

3.2.2	Propiedad de muestreo y Evaluadores.....	92
3.2.3	Formulario de cuestionario	93
3.2.4	Proceso de comentarios.	94
3.2.5	Análisis de los datos.	94
3.2.6	Resultados.....	95
3.3	Discusión.....	98
3.4	Limitaciones.	99
3.5	Conclusiones.	100
	CONCLUSIONES.....	101
	SUGERENCIAS	102
	GLOSARIO.....	103
	BIBLIOGRAFÍA	107

A P A R T A D O

I

RESUMEN

El presente caso práctico 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 primicia 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 asensos 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.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para que las organizaciones sobrevivan ante un mercado de gran competencia global es necesario que empleen estrategias que les permitan desarrollar y explotar su mayor potencial, por lo que es indispensable que realicen evaluaciones continuas que permitan valorar el rendimiento que se han obtenido durante el ejercicio de sus actividades, esto, con el fin de mejorar su desempeño y lograr tener y mantener una actuación competitiva que salga bien librada en el mundo globalizado actual.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño parte del profesiograma y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

Por lo que en el presente caso práctico pretende mostrar un acercamiento teórico y metodológico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Rojas (1981), “el Marco Teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (Hernández, 1991, pág. 31). Por lo cual, en el presente capítulo se mostrará toda aquella información detectada, obtenida, consultada, extraída y recopilada con base en las diferentes fuentes de información existentes y relacionadas con el tema de interés de este caso práctico que sirvan de ejes conceptuales para sustentar teóricamente el estudio de la Evaluación del Desempeño dentro de la Administración de los Recursos Humanos.

1. Evaluación del Desempeño Humano.

1.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable “la máquina”, pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable “el hombre”. Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, págs. 242-243).

1.2 La necesidad de realizar Evaluación del Desempeño dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Grote (2002), para toda organización que sea bien organizada, un sistema de Evaluación del Desempeño es la herramienta administrativa más importante de todas, ya que ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la carrera de los individuos y sobre su vida laboral. De igual forma, si dicho sistema es empleado apropiadamente servirá para lograr que los trabajadores se identifiquen plenamente con la misión, visión y valores de la Institución a la que pertenecen.

En este mismo orden de ideas puede añadirse, que un proceso adecuado para la Evaluación del Desempeño puede producir amplios beneficios para toda organización, de hecho puede llegar a ser un elemento fortalecedor de la relación supervisor-trabajador y animar a los miembros de la organización a alcanzar la plenitud de su potencial, de acuerdo a lo dicho por Domeyer (2005), quién además refiere que esto será posible, toda vez que el supervisor pueda manejar la comunicación de forma adecuada, haciendo sentir al trabajador que sus preocupaciones han sido escuchadas.

Por otra parte, esta necesidad ha estado presente por mucho tiempo, de hecho, Rosenbaum (1986), afirma que de acuerdo con la American Management Association, ya antes de 1983, una de las principales fuentes de tensión de los ejecutivos era la falta de una retroalimentación adecuada sobre el desempeño de cada uno en el trabajo, lo cual generaba una sensación de vacío ante la incertidumbre provocada por la falta de conocimiento fidedigno en cuanto la labor propia.

El anterior señalamiento posee igual validez en la actualidad, a la luz de lo referido por Lemaire y Reissman (2002), quienes luego de haber realizado una investigación sobre este tópico para "Hay Group"; llegaron a la conclusión de que la razón por la que una organización que realiza el levantamiento de un buen plan y lleva a cabo una estrategia adecuada para comunicarlo a todos sus miembros, no logra que este se lleve a cabo de

forma satisfactoria, es una pobre administración del desempeño del personal, lo cual necesariamente incluye el seguimiento continuo al comportamiento de los trabajadores a través de la Evaluación del Desempeño.

De acuerdo con Parkinson (2003) luego de haber reclutado y seleccionado a su personal, el siguiente punto que debe ser estudiado e implementado en toda organización, es la búsqueda del mejor desempeño posible por parte de su personal. En tal sentido, la Evaluación del Desempeño juega un papel fundamental, debido a que permite ofrecer información de relevancia sobre la labor individual, sin la cual es imposible tomar acciones apropiadas para el mejoramiento continuo del trabajador (Cervera, 2010).

1.3 La importancia de la Evaluación del Desempeño.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.

5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias (Werther, 2008, pág. 306).

1.4 ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

Hoy en día, para que las organizaciones sobrevivan ante un mercado de gran competencia global es necesario que empleen estrategias que les permitan desarrollar y explotar su mayor potencial, por lo que es indispensable que realicen evaluaciones continuas que permitan valorar el rendimiento que se han obtenido durante el ejercicio de sus actividades, esto, con el fin de mejorar su desempeño y lograr tener y mantener una actuación competitiva que salga bien librada en el mundo globalizado actual.

“Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 244).

Por lo cual, se requiere que los altos ejecutivos o las personas que se encuentren en los altos mandos dentro de las organizaciones pongan en mira al Factor Humano dándole la importancia del papel que juega para que una empresa logre o no el éxito, alcanzando los resultados deseados, por lo que les deben proporcionar los

medios necesarios que permitan desarrollar, capacitar al personal con el propósito de conseguir trabajadores altamente eficientes y eficaces, evaluando su desempeño continuamente con el fin de lograr la excelencia en todo momento.

1.5 ¿Qué se debe medir?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control o monitoreo de cuatro aspectos principales:

1. *Resultados*: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. *Desempeño*: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. *Competencias*: Las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. *Factores críticos de éxito*: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 244).

1.6 Concepto de Evaluación del Desempeño.

- La evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 243).
- La evaluación del desempeño es “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (Werther, 2008, pág. 302).
- La evaluación del desempeño es “cualquier procedimiento que incluya 1. el establecimiento de estándares laborales, 2. la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel” (Dessler, 2009, pág. 336).

- La evaluación del desempeño es “un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (Wayne, 2010, pág. 239).

De acuerdo con los conceptos anteriormente vistos, podemos considerar que la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático mediante el cual se verifica, valúa y determina el rendimiento que ha tenido una persona en el ejercicio de sus actividades con respecto a los resultados esperados previamente planificados por la organización.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

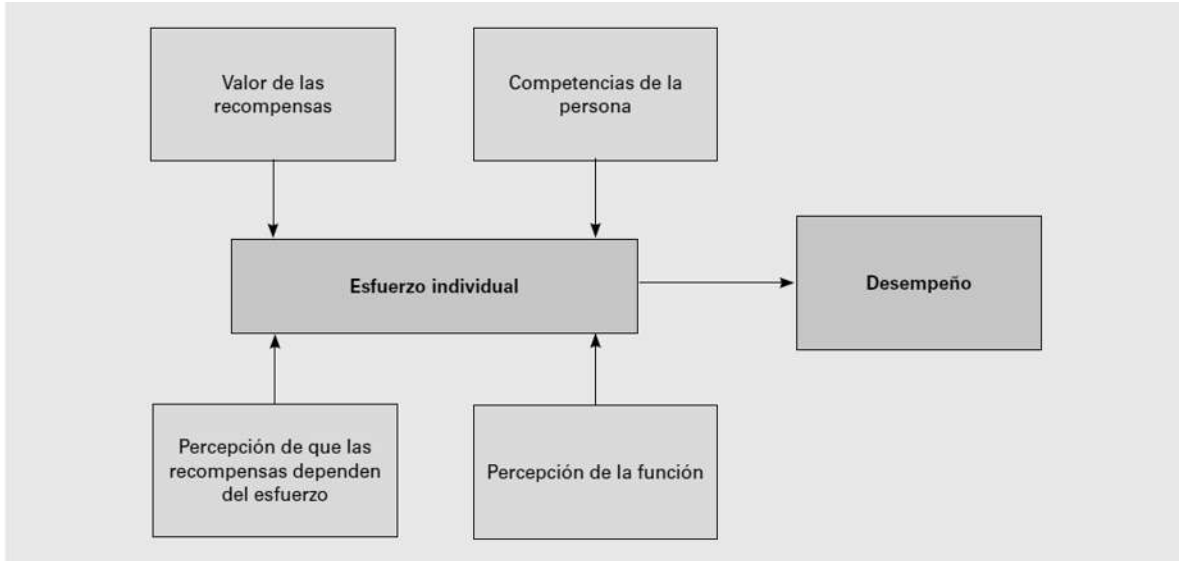
1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

(Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 245).

1.7 Factores que afectan el desempeño en el puesto.

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 246).

Figura 1. Factores que afectan el desempeño en el puesto.



Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill .

1.8 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. *Recompensas*. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. *Realimentación.* La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. *Desarrollo.* La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. *Relaciones.* La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. *Percepción.* La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. *Potencial de desarrollo.* La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. *Asesoría.* La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, págs. 246-248)

1.9 ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el *staff* y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 249).

1.9.1 Autoevaluación del desempeño.

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 249).

1.9.2 Responsabilidades de la Evaluación del Desempeño.

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida:

- **El gerente.** En la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del *staff*, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.

- ***El individuo y el gerente.*** Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.
- ***El equipo de trabajo.*** Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.
- ***La evaluación de 360°.*** Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su

entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

- **La evaluación hacia arriba.** Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.
- **La comisión de evaluación del desempeño.** Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el

equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.

- ***El órgano de recursos humanos.*** Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, págs. 250-253).

1.10 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

1.10.1 Objetivo general de la Evaluación del Desempeño.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 247).

Por lo que se puede decir que la Evaluación del Desempeño tiene como principal objetivo, el conseguir o lograr mayores y mejores resultados por parte del capital humano en la realización de sus actividades dentro de la organización.

1.10.2 Objetivos específicos de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- A. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- B. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- C. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 248).

1.11 Observaciones en el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en dos diferentes formas:

1. *Observación directa.* Ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona.
2. *Observación indirecta.* Ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables como las otras, resultan indispensables en muchas ocasiones, dada la dificultad, ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzcan a error (Werther, 2008, pág. 309).

1.12 Mediciones del desempeño.

Existen dos tipos de mediciones en el desempeño:

1. *Las mediciones objetivas del desempeño.* Son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.
2. *Las mediciones subjetivas del desempeño.* Son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador y son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas (Werther, 2008, pág. 309).

Tabla 1. Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión.

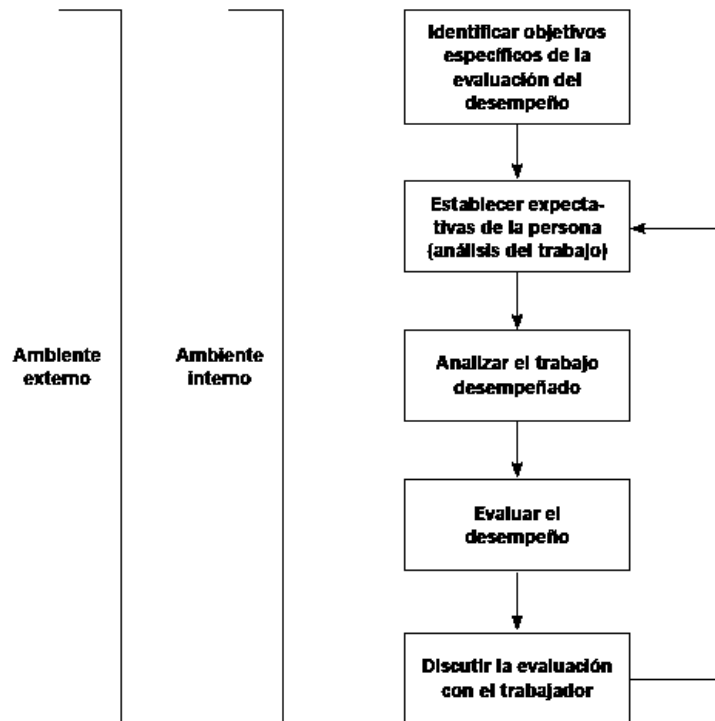
TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

Werther, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

1.13 Proceso de la Evaluación del Desempeño.

1. *Identificar los objetivos específicos de la evaluación del desempeño.* Es el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño y es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.
2. *Establecimiento de los criterios o los estándares del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados.*
3. *Ejecución del trabajo.*
4. *Analizar el trabajo desempeñado.*
5. *Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas.* Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite (Wayne, 2010, pág. 243).

Figura 2. Proceso de la Evaluación del Desempeño.



Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

1.14 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

1. *Mejora el desempeño.* Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. *Políticas de compensación.* Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
3. *Decisiones de ubicación.* Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

4. *Necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
5. *Planificación y desarrollo de la carrera profesional.* La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. *Imprecisión de la información.* El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
7. *Errores en el diseño del puesto.* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
8. *Desafíos externos.* En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (Werther, 2008, pág. 303).

1.15 Desafíos de la Evaluación del Desempeño.

A. Elementos legales.

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

B. Prejuicios del evaluador.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos.
- Error por tendencia al promedio.
- Permisividad e inflexibilidad.
- Elementos culturales.
- Prejuicios personales.

(Werther, 2008, págs. 310-311).

1.16 Métodos de Evaluación del Desempeño.

1.16.1 Métodos de evaluación con base en el pasado.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- **Escalas gráficas.** Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

- A. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.
 - B. Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
 - C. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.
- *Ventajas.*
 1. Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.
 2. Sencilla y fácil de comprender y de utilizar.
 3. Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
 4. Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.
 5. Proporciona una fácil realimentación de datos al evaluado.

- *Desventajas.*

1. La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
2. Produce efecto de generalización (halo effect); si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en todos los demás.
3. Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
5. Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del trabajador evaluado.
7. Tan sólo evalúa el desempeño anterior.

(Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 255)

Figura 3. Evaluación del desempeño por método de escalas gráficas.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

➤ **Listas de verificación.** Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 256).

- *Ventajas.*

1. Economía.
2. La facilidad de administración.
3. La escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

- *Desventajas.*

1. Posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado).
2. Interpretación equivocada de algunos puntos.
3. Asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano.
4. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas (Werther, 2008, págs. 315-316).

Figura 4. Lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

➤ **Método de selección obligatoria.** La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

1. Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

2. Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices:

- A. El índice de aplicabilidad. La medida en que la frase se aplica al desempeño.
 - B. El índice de discriminación. La medida en que la frase identifica el desempeño.
- *Ventajas.*
 1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
 2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.
 - *Desventajas.*
 1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
 2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin más información.

3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, págs. 254-257).

Figura 5. Evaluación del desempeño por método de selección forzosa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____			
<p>A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>							
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	N°	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Tiene pedir ayuda	N°	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

- **Método de registro de acontecimientos notables.** El método de registro de acontecimientos notables requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características:

1. La primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva.
 2. La segunda es que se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir exactamente qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no puede constituir un delicado punto en este método de evaluación (Werther, 2008, págs. 316-317).
- **Métodos de evaluación comparativa.** Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- **Escalas de calificación conductual.** Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- **Método de verificación de campo.** En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

Figura 6. Evaluación del desempeño por medio de la Investigación de campo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

- **Establecimiento de categorías.** El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Por ejemplo, es posible que el desempeño del empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.
- **Método de distribución obligatoria.** En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro utilizado es el desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc.

Figura 7. Método de distribución forzada aplicado a 10 empleados.

PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL				
10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

Werther, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

- **Método de comparación contra el total.** En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido (Werther, 2008, págs. 318-322).

Figura 8. Método de comparación pareadas o contra el total.

Instrucciones: Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, el mejor recibirá un punto. A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.

EMPLEADO	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. de La Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

Werther, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

1.16.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.

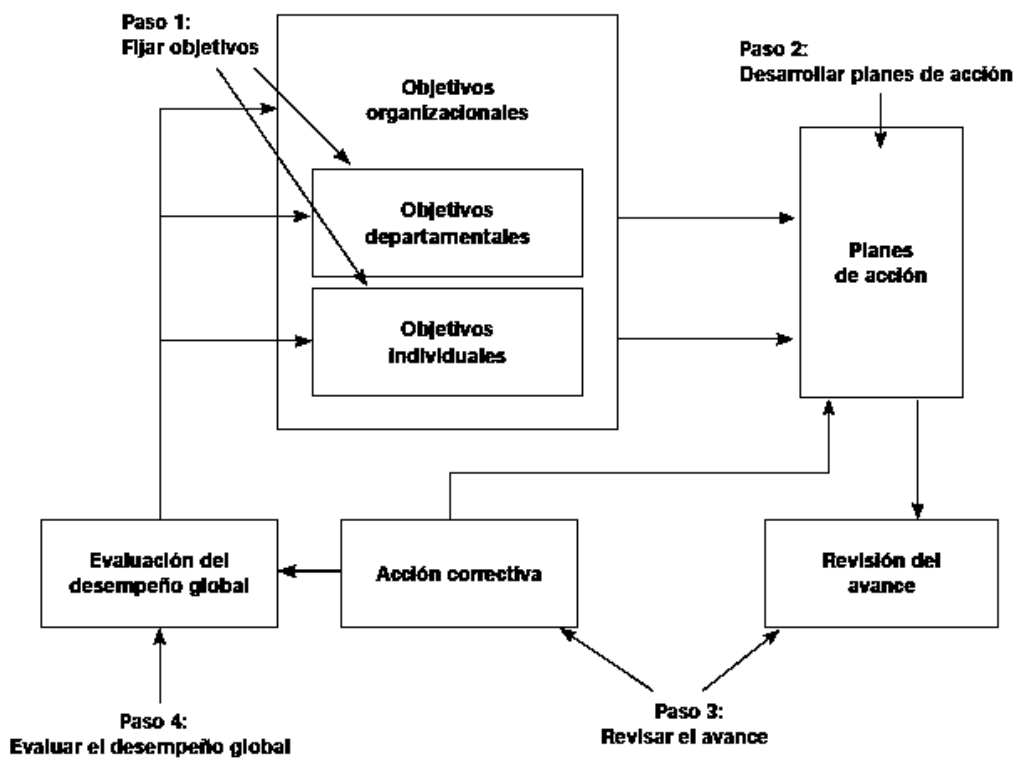
Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

1. **Autoevaluaciones.** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
2. **Administración por objetivos.** La técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones.

Figura 9. Administración por objetivos.



Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

3. **Evaluaciones psicológicas.** Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

4. **Métodos de los centros de evaluación.** La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.
5. **Sistema de evaluación de 360°.** La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.

Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual.

Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente y el apoyo de recursos humanos un plan individual de desarrollo.

La importancia del método de evaluación 360° radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado.

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo.

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera. Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas:

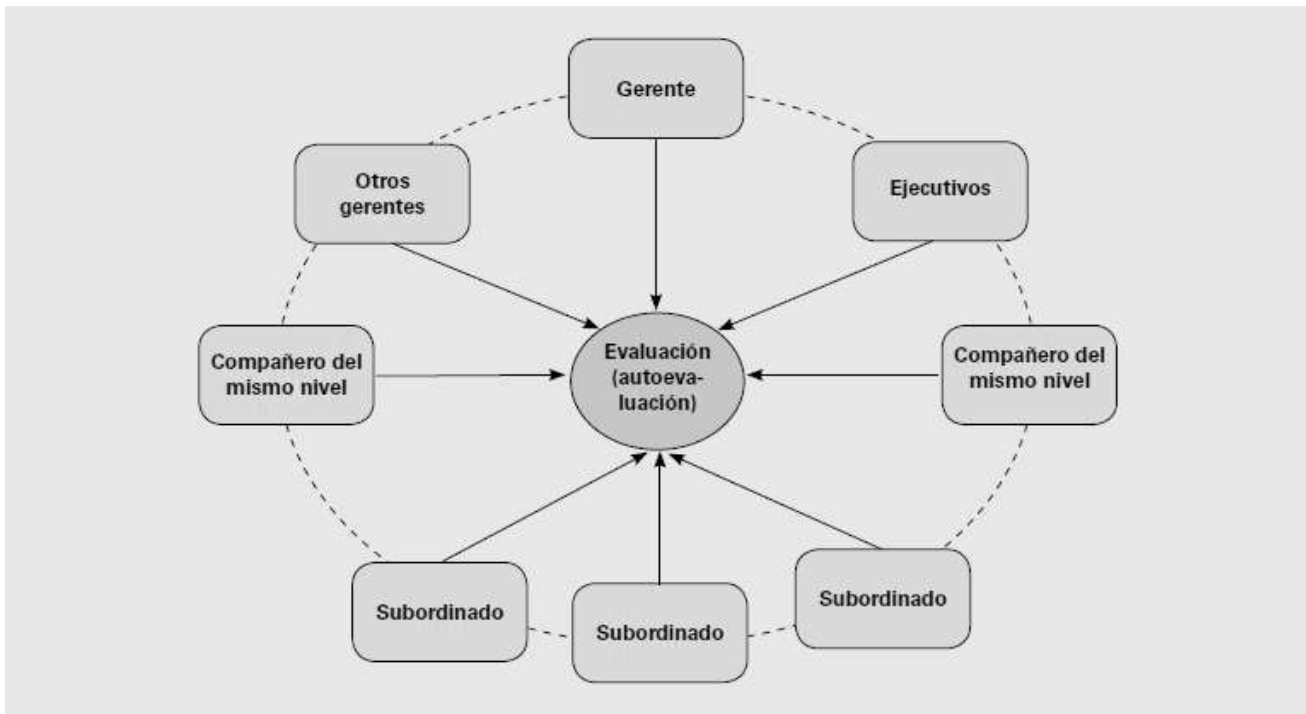
1. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto.

2. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables. (Werther, 2008, págs. 322-329).

- Ventajas.
 1. El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
 2. La información es de mejor calidad.
 3. Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
 4. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
 5. La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.
- Desventajas.
 1. El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
 2. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
 3. Puede implicar evaluaciones encontradas debido a los distintos puntos de vista.
 4. El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
 5. Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 268).

Figura 10. Evaluación del desempeño 360.



Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

1.17 Problemas en las evaluaciones del desempeño.

A continuación, presentaremos algunas de las problemáticas más comunes que se presentan al realizar Evaluación del Desempeño:

1. *Incomodidad del evaluador.* La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Un gurú de la administración, Edward Lawler, ha señalado la considerable documentación que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían su desarrollo con eficacia. En vez de ello, afirma Lawler, crean un conflicto entre los supervisores y los subordinados y conducen a comportamientos disfuncionales.

2. *Falta de objetividad.* Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir. Además, estos factores pueden tener poco que ver con el desempeño en el trabajo de un empleado.
3. *Error o efecto de halo.* Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.
4. *Indulgencia.* Actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece.
5. *Severidad.* Actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado.
6. *Tendencia central.* El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas.
7. *Sesgos del comportamiento reciente.* Cualquiera que haya observado el comportamiento de los niños algunas semanas antes de Navidad podrá identificar fácilmente el problema del sesgo del comportamiento reciente. De repente, los chicos más traviesos desarrollan personalidades angelicales en anticipación a las recompensas que esperan recibir en Navidad. Los individuos de la fuerza de trabajo no son niños, pero sí son humanos. Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño. Aunque sus acciones tal vez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar

varios días o semanas antes de la evaluación programada. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

8. *Sesgo personal (formación de estereotipos)*. Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente.
9. *Manipulación de las evaluaciones*. En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. Además, en el último ejemplo, si el empleado es un miembro de un grupo protegido, la empresa podría terminar en las cortes. Si la organización no logra sustentar los resultados de la evaluación, sufrirá una pérdida financiera significativa.
10. *Ansiedad del empleado*. El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida (Wayne, 2010, págs. 254-256).

A P A R T A D O

II

CASO PRÁCTICO

La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica.

1.a Parte. Principios y métodos, ventajas y desventajas.

1. La formación y evaluación basada en competencias.

1.1 Principios básicos: La formación basada en competencias.

La formación basada en competencias se trata de una estrategia dirigida a formar profesionales acordes a las necesidades de los sistemas sociosanitarios y precisa dirigir las acciones formativas con una visión holística, humanizadora y global en lo social, junto a un compromiso institucional y un aprendizaje a través de situaciones o tareas. La formación basada en competencias requiere:

1. *Por parte del evaluado*: reflexión, autoevaluación y un compromiso explícito con su propio proceso formativo;
2. *Del proceso de aprendizaje*: documentar resultados de aprendizaje, flexibilizar el programa (individualizado), una retroalimentación frecuente y de alta calidad, y un liderazgo desde las jefaturas de las unidades docentes (servicios asistenciales), ya que fomenta el compromiso y la participación activa de todos los profesionales del equipo en el proceso formativo. (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 131).

1.2 Fundamentos de la evaluación.

Evaluar es un proceso que genera información a través de la valoración de las cualidades del profesional en formación, mediante criterios o parámetros estandarizados, y esta información se utiliza para formar juicios y tomar decisiones. Se trata de documentar evidencias explícitas sobre el desempeño para identificar aquellas áreas competenciales desarrolladas y las que requieren ser fortalecidas.

Requiere información de diferentes fuentes, un juicio profesional y una toma de decisiones por consenso de expertos.

Por tanto, no es una acción en un momento concreto, es un proceso con una estrategia bien planificada desde antes de iniciarse la formación.

La evaluación se convierte en el eje de la estrategia formativa, en el motor del aprendizaje.

La *evaluación formativa* se caracteriza por: inicio temprano y durante el programa, identificar fortalezas y debilidades, objetivar progresos e introducir medidas correctoras, desarrollar competencias y guiar y dirigir el desarrollo profesional. Tiene menor rigor en términos psicométricos. No hay que temer basarse más a menudo en datos cualitativos de juicio profesional, ya que la calidad global de las evaluaciones depende mucho más de un programa integral de evaluación que de instrumentos individuales (C. Brailovsky, 2001).

Lo más importante es trabajar bien el proceso formativo con sus diferentes metodologías de aprendizaje.

La *evaluación sumativa* es el final de un proceso de evaluación formativa, se llevaría a cabo por consenso de expertos en base a la información periódica recogida y debería expresar, en un breve informe, las competencias alcanzadas. No se trata de cálculos numéricos ni de ponderar unas competencias sobre otras, todas tienen el mismo valor para el ejercicio de la

profesión. En la práctica, lo importante de los métodos es la información que proporcionan, su impacto educativo y la modificación del desempeño.

Cualquier método, incluso los que están menos estructurados y estandarizados, puede ser de utilidad dependiendo de su uso. No hay buenos o malos métodos, esto es relativo, ya que la evaluación implica diseñar un plan, establecer el proyecto educativo analizar los recursos para su implementación (Van der Vleuten, 2005). (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 131).

Figura 11. Proceso de Evaluación- Formación.



Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. *Elsevier España*.

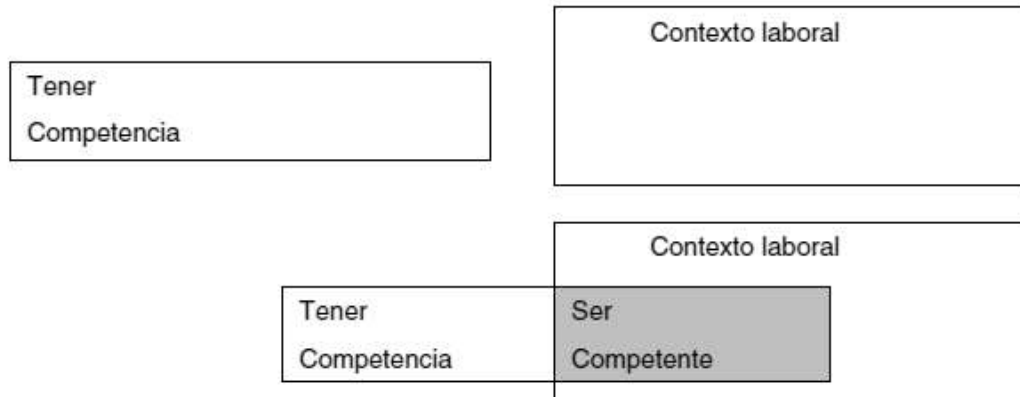
1.3 Competencia y desempeño. Estrategias de evaluación del desempeño.

1.3.1 Evaluar en situación real (desempeño).

Rethans et al. ya pusieron de manifiesto la diferencia entre *competencia* y *desempeño* al comparar los resultados de la actuación en la práctica clínica real y simulada de un conjunto de médicos generales. La puntuación más baja obtenida en la situación real (*desempeño*), respecto a la simulada (*competencia*), no fue reflejo de una pérdida de la competencia, sino que la actuación en situación real está sometida a múltiples factores externos que influyen en el comportamiento del profesional. Por tanto, *competencia* y *desempeño* son constructos diferentes. Proponemos asimilar con tener *competencia*, posesión de recursos internos, y *desempeño* con ser competente, mostrando esos recursos que se tienen en situación real, para resolver problemas o tareas integrando el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades y destrezas), el saber estar (actitudes y comportamientos) y el saber ser (ética y valores).

Ser competente equivale a un modo de saber actuar de manera pertinente en situaciones y contextos en los que las personas se enfrentan a problemas con un claro criterio de calidad, para lo cual se articulan y movilizan recursos internos (conocimientos, habilidades, destrezas, valores, experiencias de contexto, de personas, de redes de datos, etc.), estando en condiciones de dar razón de sus decisiones y actuaciones y de responsabilizarse de los efectos morales e impacto social de las mismas (Troncoso y Hawes en Ruíz de Gauna et al., 2015). Por el contrario, tener competencia es poseer los recursos necesarios para actuar con competencia, pero puede ocurrir que una persona tenga muchas competencias y no sea capaz de combinarlas y movilizarlas adecuadamente dentro de una situación laboral. Nunca hay una situación real igual a otra, por tanto, al personal en formación hay que evaluarle en situaciones reales y no simuladas, salvo por elementales principios éticos.

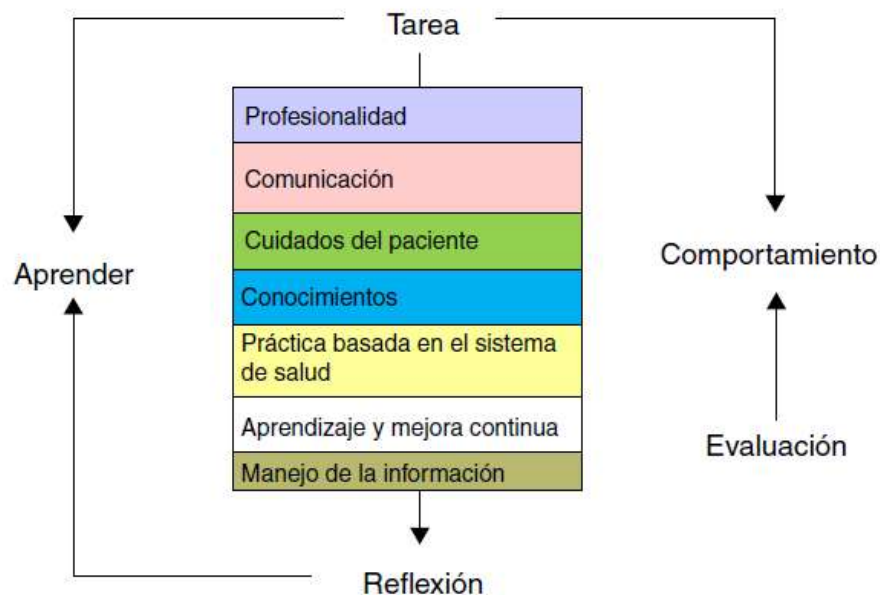
Figura 12. Diferencia entre tener competencia y ser competente.



Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. *Elsevier España*.

La verdadera competencia será aquella que pueda evidenciarse mediante el resultado de la acción (competencia = acción), dado que los recursos internos son invisibles. Así entendido, la evaluación y la formación constituyen un binomio indisoluble (Ruiz de Gauna et al., 2015). (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 132).

Figura 13. Binomio Inseparable.



Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. *Elsevier España*.

1.3.2 Estrategias de evaluación del desempeño.

El desempeño abarca desde las diferentes prácticas asistenciales a aspectos de gestión, actividades preventivas, de investigación y docentes, cooperación en equipos, atención de la familia y la comunidad, etc., y para su evaluación se precisa combinar diferentes métodos.

La evaluación la podemos enfocar desde dos puntos de vista:

1. *Temporal*: durante y después de la acción o del trabajo.
2. *A través de la persona evaluada*: autoevaluación, la valoración por otros (observación y supervisión) y por datos de actividad laboral. (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 132)

1.3.2.1 Evaluación durante el trabajo (workplace-based assessment).

Basada en la observación directa en el puesto de trabajo en feedback inmediato posterior.

1.3.2.1.1 Evaluaciones por un único observador. Fundamentos, desarrollo y condicionantes.

Todos los métodos que brevemente describimos tienen el mismo fundamento: la observación o discusión sobre una actuación clínica concreta y la retroalimentación inmediata (feedback inmediato). Como apunta Norcini (2007), algunos se desarrollaron inicialmente en Estados Unidos, como los Mini-ejercicios de evaluación clínica (MiniCEX), al objeto de paliar un déficit formativo, ya que raramente los residentes eran observados, supervisados orientados (feedback) durante su práctica clínica. El evaluador basa su juicio en la actuación del estudiante/residente ante una situación clínica determinada. Para ello, selecciona al paciente y el escenario clínico acorde a los objetivos del programa, se solicita permiso al paciente, se observa y se realiza el feedback, documentando las debilidades y fortalezas y las acciones de mejora acordadas. Los encuentros duran unos 20 min y el feedback entre 5 y 10 min.

Los instrumentos empleados son formularios de escala con descriptores precisos de las competencias a evaluar para minimizar la subjetividad; las escalas, de 3 a 6 niveles, son verbales combinadas o no con números. Las competencias que describen varían en función de las diferentes organizaciones, especialidades y contextos e incluyen datos de la situación asistencial, el tipo de problema clínico y su complejidad, la experiencia de los evaluadores, una valoración de la satisfacción del evaluado, observaciones del evaluador y, en algunos, una escala final con el nivel de desempeño o autonomía alcanzado. La aplicación de estos métodos requiere una buena organización y planificación docente, disponibilidad de tiempo, reuniones periódicas de los evaluadores para llegar a consensos y corregir errores, además de una buena formación de los evaluadores en la técnica del feedback, ya que ésta es clave (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 133).

1.3.2.1.2 Métodos.

Los métodos publicados son muy numerosos para diferentes contextos clínicos y especialidades. Las siglas con las que son denominados no deben confundirnos, todos ellos se rigen por el principio de la observación de un encuentro clínico. Lo que varía son las competencias descritas en el formulario adaptadas a la situación o tarea a valorar y el tipo de especialidad.

Se debe valorar la traslación directa de estos métodos a contextos laborales y culturales diferentes. Por ejemplo, si los facultativos trabajan codo con codo con los residentes les conocen en el día a día, quizás se pueden emplear otros métodos como formularios con competencias globales o *global rating scales* para evaluar rotaciones o actividades concretas, por ejemplo: para la consulta de preanestesia, la práctica de la hemodiálisis o la atención domiciliaria, etc., ya que más importante que el valor psicométrico de los métodos está su utilidad práctica unida a la calidad de la información que proporcionan en determinados contextos (Van der Vleuten, 2005).

Entre los métodos más difundidos en el mundo anglosajón, se encuentran:

1. *Discusión basada en un caso clínico: Chart Stimulated Recall (CSR) y Case-based discusión (CbD).*

Descripción y utilidad: el residente selecciona 2 historias clínicas de pacientes vistos recientemente. El evaluador escoge uno de los 2 casos, según el interés, y analiza con el residente los aspectos más importantes. El interés del evaluador se centrará en analizar y comprender el proceso de razonamiento del residente. Se trata de una herramienta con alto valor formativo (reflexión) y buenas características psicométricas, pero exigente para los implicados.

Competencias que evalúa:

- Juicio clínico del caso.
- La calidad de la historia clínica.
- Las pruebas diagnósticas y consultas realizadas.
- El uso racional de recursos.
- Seguridad del paciente.
- Conveniencia de consultar con otros profesionales.
- El plan terapéutico.
- Las recomendaciones sobre seguimiento.
- Consultas sucesivas.
- Aspectos de ética, de comunicación con el paciente y sus familiares.
- Una opinión global sobre el caso.

2. *Mini-ejercicio de evaluación clínica (MiniCEX), para encuentros clínicos breves.*

Descripción y utilidad: observación del desempeño de un estudiante/residente en un encuentro clínico habitual seguida de feedback. El evaluador observa cómo actúa el residente ante un paciente. Se trata de una herramienta muy bien estudiada, con alto valor formativo y buenas características psicométricas.

Competencias que evalúa:

- Habilidades en la entrevista clínica y el examen físico, comunicación.
- Cualidades humanas y profesionales.
- Razonamiento clínico.
- Cuidados educación al paciente.
- Organización y eficiencia.
- La competencia clínica global.

3. Evaluación de cuidados agudos (*Acute Care AssessmentTools [ACAT]*), para contextos de urgencias.

Descripción y utilidad: nuevo método para evaluar actuaciones en casos agudos y en urgencias. El fundamento, desarrollo y utilidad son semejantes al MiniCEX.

Competencias que evalúa:

- Calidad de la valoración clínica inicial.
- Historia clínica.
- Pruebas diagnósticas solicitadas.
- Gestión del paciente acorde a su gravedad.
- Gestión del tiempo.
- Relación con el equipo de trabajo.
- Liderazgo.
- Gestión del ingreso o derivación del paciente.
- Seguridad del paciente.
- Uso apropiado de recursos.
- Juicio clínico global.

4. Destrezas observadas directamente (Directly Observed Procedural Skills [DOPS]), para actuaciones técnicas.

Descripción y utilidad: el método es similar a los anteriores y permite evaluar desde procedimientos simples como una punción lumbar, un sondaje vesical, una cateterización arterial o venosa, a más complejos, como una biopsia renal o una angiografía. Es una evaluación importante, no solo en lo formativo, sino para confiar técnicas con plena responsabilidad. El evaluador puede ser cualquier profesional, incluido enfermería.

Competencias que evalúa:

- La indicación del procedimiento.
- La identificación de la anatomía.
- El procedimiento técnico en sí mismo.
- Obtención del consentimiento informado.
- Preparación adecuada del procedimiento.
- Analgesia y sedación.
- Técnicas de asepsia.
- Habilidad en la realización de la técnica.
- Habilidades de comunicación.
- Seguridad del paciente.
- Manejo de las complicaciones.
- Solicitud de ayuda cuando se precisa.
- Interpretación de resultados o determinados parámetros que aporta el procedimiento.
- Profesionalismo.
- Otros aspectos importantes del procedimiento técnico a evaluar.
- Una valoración global de la realización de la técnica.
- El uso racional de los recursos.

5. Evaluación basada en procedimientos (Procedures-Based Assessment [PBA]), para actos quirúrgicos complejos.

Descripción y utilidad: principal método para evaluar procedimientos quirúrgicos por las especialidades integradas. Su validez, fiabilidad y aceptabilidad son altas. La finalidad es fundamentalmente formativa, siendo el facultativo el que decide en qué momento el residente está suficientemente capacitado.

Competencias que evalúa: incluyen al menos 38 competencias agrupadas en 6 dominios:

1. Conocimientos, información al paciente y consentimiento.
2. Planificación preoperatoria (anatomía y patología).
3. Preparación del paciente y control del material quirúrgico y de otro equipamiento en el quirófano.
4. Apertura y cierre del campo quirúrgico.
5. Técnica quirúrgica.
6. Cuidados posquirúrgicos.

Las escalas de valoración comprenden 3 niveles:

- a. No apropiado para su nivel,
- b. Insatisfactorio
- c. Satisfactorio.

Se incluyen comentarios escritos e información adicional sobre el nivel de competencia global alcanzado: 0 (no competente), 1 (incapaz de realizarlo sin supervisión directa), 2 (capaz de realizarlo con supervisión), 3 (no requiere supervisión, pero puede necesitar ayuda ocasionalmente), 4 (puede realizar el procedimiento sin supervisión directa y es capaz de resolver las complicaciones que se presenten) (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, págs. 134-135).

1.3.2.2 Evaluación por múltiples observadores.

1.3.2.2.1 Evaluación de 360° (Multi-source feedback [MSF] o retroalimentación multifuente).

Descripción y utilidad: comenzó a utilizarse en 1980 para evaluar las competencias de altos ejecutivos. Los evaluadores pueden ser los superiores, compañeros o subordinados, tanto personal sanitario como no, con lo que se minimiza la subjetividad. Los pacientes y familiares pueden evaluar, especialmente, aspectos relacionados con la comunicación, el comportamiento y la ética. Numerosas publicaciones avalan el método de 360° en términos de validez, fiabilidad, en su valor educativo y en el impacto en la mejora del desempeño. Precisa una amplia muestra de evaluadores, entre 8 y 10 profesionales de la salud, que precisen haber observado actuar al estudiante/residente en diferentes situaciones durante un periodo de tiempo suficiente (una rotación de 2-3 meses). En la práctica se contará con el personal disponible siempre que no sea claramente escaso y no se garantice la confidencialidad. Si se trata de pacientes y familiares, 25 o más, pero siendo prácticos, con los que pasen por una consulta diaria puede ser suficiente. Los formularios generalmente son anónimos, aunque hay excepciones, se remiten al supervisor que sintetiza las valoraciones obtenidas y lo comenta con el residente.

Competencias que evalúa:

- Buenas prácticas clínicas.
- Cuidados del paciente.
- Seguridad del paciente.
- Gestión y organización.
- Docencia.
- Profesionalidad.
- Comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Aplicación del conocimiento, etc.

Es importante adaptar las competencias a evaluar a la cultura propia, sobre todo en el caso de comportamientos (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 135) (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016).

1.3.2.2.2 Ventajas, desventajas y errores más frecuentes en la evaluación por observación directa.

1. Impacto educativo positivo (evaluación formativa) y mejora del desempeño. MiniCEX, DOPS, CbD, y 360° tienen impacto educativo positivo y una buena satisfacción de discentes y docentes; la insatisfacción va ligada a una escasa calidad del feedback. El impacto en el desempeño no está aclarado definitivamente.
2. Dudosa utilización como evaluación sumativa. La clave de estos métodos está en evaluar para aprender, por tanto, emplearlos para evaluar el aprendizaje es cuestionable. Cuando hay mucho en juego hay tendencia a una evaluación benevolente, lo que pone en duda el empleo de la observación directa como evaluación sumativa. Muchos factores no controlables hacen que los casos evaluados, aun dentro de la misma especialidad, no sean comparables entre centros. Entre esos factores está la diferente complejidad de los pacientes, si se trata de centros de referencia o no, o los diferentes tipos de organización y gestión de los centros.
3. La evaluación de diferentes situaciones clínicas es una clara ventaja, precisando formularios diseñados al efecto.
4. Situación forzada y oportunista y errores en el desarrollo de los encuentros.
 - a) *Desventajas*: el residente y el evaluador deben interrumpir su actividad clínica normal y pedir permiso al paciente, esto fuerza la situación y hace que ninguno de los actores tenga un comportamiento normal. El residente/estudiante sabe que se le está evaluando.

b) *Errores:*

- A veces, el paciente se dirige al evaluador y no al residente, por lo que hay que explicar claramente al paciente en qué consiste este encuentro.
 - El evaluador debe distanciarse lo suficiente, si el espacio físico lo permite, para no interferir con el evaluado, evitando estar a la vista o interrumpir con gestos la entrevista.
 - Si no se respeta el tiempo asignado al encuentro se pierde la característica de ser un encuentro real, transformándose en una situación ficticia.
6. Dificultad del caso. La diferente dificultad de los casos puede ser fuente de error si se está evaluando y comparando a residentes del mismo nivel de experiencia. Es preciso seleccionar bien los casos en función de su dificultad.
7. *Sesgo de actuaciones previas.* La ventaja de las observaciones únicas es que el evaluador se centra en juzgar una sola actuación, evitando este sesgo. La desventaja es que la evaluación es solo atribuible a un caso o tarea específica y este desempeño no predice el siguiente, de aquí la necesidad de realizar varias observaciones al año (entre 6 y 16 según autores). Esto puede limitar la viabilidad.
8. *Evaluación 360°.* Su ventaja radica en que el juicio se emite sobre la actuación en diferentes situaciones clínicas, lo que reduce la especificidad del caso, y en que rellenar el formulario no supone más de 5 min. La desventaja estriba en que el evaluador puede emitir juicios sobre aspectos que no ha observado con claridad o no recuerda bien. Los juicios emitidos por diferentes evaluadores, de distintos perfiles profesionales, así como su entrenamiento, minimizarán este problema. Pero el problema fundamental es su viabilidad, ya que la aplicación choca con las resistencias culturales a que otros evalúen nuestros comportamientos. Se requiere un trabajo adicional con el equipo.

9. *Validez y fiabilidad.* La validez para el MiniCEX es alta. En la fiabilidad lo que más influye es el número de observaciones y de evaluadores. Un adecuado entrenamiento reduce la variabilidad Inter observadores, ganando ellos mismos confianza en el uso de estos métodos. Es preciso tener en cuenta:

- *La experiencia clínica de los evaluadores.* Es la mayor fuente de errores. Evaluadores muy experimentados clínicamente tienen opiniones diferentes sobre la actuación en un mismo caso, pudiendo valorar la menor o mayor dificultad de los casos en función de esa experiencia. Por ello es importante incluir varios evaluadores entrenados.
- *La especificidad de caso.* Las observaciones aisladas no predicen la siguiente ni representan el conjunto de la actuación del residente. Se necesitan varias observaciones con diferentes pacientes, lo que supone tiempo y facultativos entrenados. Además, en estas observaciones se pueden detectar otras competencias deficitarias que precisan una evaluación con otros métodos.
- *Aspectos por evaluar.* Para ganar en fiabilidad es importante desglosar la tarea a evaluar en diferentes dimensiones (competencias); generalmente entre 5 y 10 es suficiente, unido a una buena descripción de estas. Un error es transformar un encuentro clínico en un interrogatorio sobre conceptos de la patología. Los métodos por un solo observador se deben ceñir a evaluar destrezas clínicas y no el conocimiento. Para esto existen otros instrumentos.
- *Equivalencia entre unos y otros evaluados.* A veces no está claro si la diferencia de resultados entre los residentes puede deberse a su diferente nivel de competencia, a la dificultad de los casos, o a los diferentes criterios de los evaluadores, ya que, ni todos los evaluadores tienen el mismo rigor o formación docente, ni todos los casos la misma complejidad.

Esto es un problema relativo dentro de un mismo centro o rotación concreta donde no varían la complejidad de los casos, y si el fin es solo formativo, si bien exige consenso, formación y reuniones periódicas entre facultativos. Pero es un serio problema cuando el fin es sumativo y si se pretende comparar entre centros (centros de salud, hospitales comarcales o de alta especialización). La diferencia entre evaluadores y la complejidad de las situaciones clínicas no aconsejan la comparación de resultados entre centros y, como se ha dicho, genera dudas para el uso con fines sumativos.

- La Influencia de la relación personal con el evaluador puede ser fuente de sesgos negativos o positivos y en ocasiones los residentes tienden a escoger como evaluadores a amigos o personas afines, en vez de aquellos más imparciales. Por ello es preciso observaciones llevadas a cabo por diferentes personas.

10. *Viabilidad.* Una de las mayores dificultades de estos métodos consiste en la aplicación en el día a día en contextos laborales complejos como el hospitalario. Las limitaciones se centran en: la disponibilidad de otros facultativos, pues la evaluación no es únicamente una función del tutor o supervisor sino del profesional que trabaja con el residente, la competencia de los facultativos para evaluar todos los aspectos del desempeño (cognitivos, habilidades, comunicación, profesionalidad, etc.), la falta de tiempo, la escasa calidad de la retroalimentación o la gestión de múltiple documentación. Si se quiere implantar los métodos tipo MiniCEX o similares es preciso analizar bien su viabilidad en base a recursos humanos bien formados en metodología evaluadora, disponibilidad de tiempo y recursos administrativos e informáticos, en definitiva, una buena organización docente (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, pág. 136).

1.3.2.3 Evaluación después del trabajo (*work-based assessment*).

Se trata de evaluación retrospectiva del trabajo realizado mediante autoevaluación, reflexión, supervisión y análisis de datos de actividad.

1.3.2.3.1 Métodos.

a) *Basados en la reflexión personal.* La reflexión personal documentada es la base de la formación basada en competencias.

- Autoevaluaciones. Se trata de identificar logros en el desempeño, déficits, necesidades formativas y establecer compromisos utilizando cualquier formulario empleado en los métodos de observación y en la supervisión. Las videograbaciones son una particularidad para analizar entrevistas clínicas. Ejemplo de autoevaluación con un formulario para 360°.
- Incidentes críticos. Son aquellos sucesos de la práctica profesional que nos causan perplejidad, han creado dudas, han producido sorpresa o nos han molestado, inquietado o impactado por su falta de coherencia o por haber presentado resultados inesperados buenos o malos y motivan o provocan una reflexión. No necesariamente son situaciones de gravedad extrema o de riesgo vital. Generalmente provocan dilemas morales. Los incidentes críticos son una herramienta idónea para aprender de los errores y mejorar la calidad asistencial y para reflexionar sobre valores o actitudes profesionales. La reflexión estructurada permite analizar y trabajar todo tipo de competencias, desde el conocimiento a la gestión de recursos y, sobre todo, el profesionalismo.
- Información biográfica. Se trata de registros personales de la práctica mediante diarios o memorias, cuyos modelos pueden ser muy diversos, donde se recogen experiencias y reflexiones formativas y laborales, lo que unido a un registro de actividades constituyen un portafolio o libro del residente.

- Balance de competencias. Técnica basada en la autoevaluación en la que el tutor o supervisor guía a la persona para que identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales más acordes con sus competencias. Permite tomar conciencia de las propias competencias y motivaciones. Esta técnica está muy poco desarrollada en el entorno educativo sanitario, donde otras competencias o capacidades no suelen ser explícitamente valoradas, como la capacidad de dirección y gestión de equipos, liderazgo, capacidad docente, etc.

b) *Basados en la supervisión.* La supervisión tiene 3 funciones:

1. Educar, aportando oportunidades de aprendizaje.
2. Monitorizar, identificando debilidades y áreas de mejora.
3. Apoyar, permitiendo espacios para analizar las fortalezas y debilidades y establecer planes de aprendizaje.

- Valoración global de competencias (global rating scales). Es un método sencillo basado en la información que el facultativo obtiene al trabajar conjuntamente con el residente durante un amplio periodo y no solo la ligada exclusivamente a un acto clínico concreto (métodos de observación directa). El facultativo adquiere una visión bastante amplia de los comportamientos del residente en las diferentes situaciones que se dan en la práctica diaria. Los formularios se pueden diseñar de muy diferentes formas, incluyendo una amplia muestra de competencias agrupadas en varios dominios acordes al perfil general del profesional definido, lo importante de estos formularios es mantener siempre el diseño estructurado de los dominios competenciales. Lo que varía son las competencias descritas en cada dominio en función de la rotación, especialidad o tarea a evaluar. La forma de aplicar estos formularios es muy variada y dependerá del contexto. El evaluador puede ser solo la persona que ha trabajado con el residente, puede completar la

información con la proveniente de otros métodos, de los propios registros clínicos, del contraste o consenso con otros colegas que también han visto trabajar al residente, o el formulario se puede entregar a estos y lo transformamos en una evaluación 360°.

- Entrevistas con el supervisor. Son un método fundamental de demostrada utilidad en el mundo laboral. Se trata de encuentros programados entre supervisores y evaluados, documentados en formularios concretos, donde se reflejan los logros alcanzados o los déficits de aprendizaje, y en los que se pactan acciones concretas de mejora, con un cronograma y un compromiso documentado de formación y autoevaluación.
- Informes periódicos de los supervisores. Pueden redactarse libremente, pero mejor sobre documentos estructurados que incluyan todas las dimensiones del perfil profesional (profesionalidad, comunicación y habilidades interpersonales, conocimiento, cuidados del paciente, práctica basada en el aprendizaje y la mejora, práctica basada en el contexto sanitario, manejo de la información).

c) *Basados en la actividad clínica.* Registros de práctica clínica, datos de gestión asistencial y auditoría externas. La evaluación de procesos y resultados clínicos precisa de buenos indicadores de práctica clínica.

Posibles indicadores:

- Volumen de pacientes atendidos y de actividad quirúrgica, tasa de reingresos, datos de prescripción farmacéutica.
- Calidad de la historia clínica, implantación de buenas prácticas clínicas, resultados de morbimortalidad, resultados intermedios. Calidad de los informes de radiología o anatomía patológica, actividades en programas de prevención, etc.
- Indicadores de auditoría externa: aspectos educativos, normativos, médicos legales, de gestión de calidad y aspectos económicos.

d) *Portafolios*. Constituyen una colección individual, más o menos sistemática, de evidencias de aprendizaje y nivel de competencia alcanzado durante un periodo de tiempo, acorde a unos objetivos preestablecidos, acompañado de un proceso de reflexión. En la literatura se dice que hay tantos portafolios como imaginación, pudiendo contener todo tipo de documentos como: datos de actividad asistencial, docente, investigadora, de gestión, resultados de evaluaciones e informes del supervisor, planes de autoaprendizaje, etc., y reflexiones personales sobre diversas áreas de competencias. Lo importante de un portafolio/libro del residente, no es exclusivamente evaluar, sino desarrollar competencias como: comunicar por escrito el proceso formativo, compromiso, responsabilidad y autonomía, rendición de cuentas a la institución y a la sociedad, planificación del autoaprendizaje, pensamiento crítico y creativo, y reflexiones sobre las acciones realizadas y su significado en la globalidad del proceso formativo desde el punto de vista práctico y moral (profesionalismo). Exige un feedback periódico del tutor (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, págs. 137-138).

1.3.2.3.2 Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del trabajo realizado

1. Los métodos basados en la reflexión personal son esenciales como evaluación formativa y desarrollo profesional. Son relativamente sencillos de realizar, pero para ser efectivos deben estar guiados y seguidos de feedback. La reflexión desarrolla el entendimiento de uno mismo y permite adoptar acciones de mejora.

Problemas:

A. Escaso compromiso por la reflexión que depende de la motivación y la habilidad para llevarla a cabo. Hay que hacer ver al estudiante/residente la utilidad de la reflexión, facilitarla, apoyarla e integrarla en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- B. Dificultades motivadas por una retroalimentación inadecuada, las propias emociones que despierta el suceso en el discente o el sentido de culpa.
2. Las valoraciones globales (*global rating scales, glo-bal assessment form*). Es un método barato, flexible y eficiente (consumen solo unos minutos en su cumplimentación), siendo una ventaja sobre la observación directa cuyo consumo de tiempo es mayor. Proporcionan una amplia variedad de información sobre diferentes competencias con la precisión que se requiera, ya que podemos tener tantos formularios como situaciones (tareas o rotaciones) podamos o necesitemos evaluar. Al exigir poco tiempo de cumplimentación la colaboración de los facultativos/personal sanitario es mayor, aunque también requiere de consensos. La desventaja estriba en la subjetividad y en que depende de la memoria del de o de los evaluadores y del sesgo halo. Estos aspectos se minimizan con múltiples evaluaciones (suma de múltiples subjetividades) y el contraste y el consenso con otros profesionales que han trabajado con el residente. Si la rotación es larga, se pueden evaluar momentos intermedios con este u otros métodos de observación.
 3. Las entrevistas, los informes periódicos y finales requieren tiempo, pero son absolutamente esenciales, pues tanto evaluador como evaluado reflexionan sobre el proceso de aprendizaje, se establecen compromisos y planes de mejora.
 4. Los métodos basados en el análisis de los procesos y resultados de la actividad laboral tienen la ventaja que permiten valorar si se ha completado un volumen suficiente de actividad y si la misma es de calidad. Resulta relativamente sencillo recoger datos mediante sistemas informatizados, aunque un análisis cuidadoso de la calidad exige tiempo y metodología.

Limitaciones:

- A. La variabilidad de la práctica clínica, la cronicidad de las enfermedades y la dificultad de atribuir un resultado a un profesional en exclusiva, ya que los pacientes son atendidos por equipos.
- B. La complejidad de los casos clínicos, las comorbilidades, la colaboración del paciente, su situación social y familiar, el cumplimiento terapéutico, o sus hábitos de vida, etc. hacen que los resultados no sean atribuibles exclusivamente a la intervención del profesional.
- C. Salvo en consultorios con estabilidad en su personal o pacientes ingresados con pocas comorbilidades, la mayoría de los pacientes son atendidos por un equipo de profesionales, siendo muy difícil atribuir a un solo profesional las actuaciones llevadas a cabo durante el proceso y sus resultados.
- D. La prevalencia de las enfermedades limita la evaluación de resultados a aquellas más frecuentes.
- E. Los registros clínicos pueden estar incompletos o no reflejar lo que realmente se hizo en la práctica. Su evaluación es laboriosa y costosa (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica, 2016, págs. 138-139).

2.a Parte. Tipos de formularios, diseño, errores en su uso, principios y planificación de la evaluación.

2.1 Listas de verificación o de cotejo (*checklist*).

2.1.1 ¿Qué son?

Consisten en un listado de criterios o aspectos dirigidos a identificar la presencia o ausencia de una serie de conductas del profesional, para establecer si se ha alcanzado o no el nivel de desempeño requerido.

2.1.2 ¿Para qué se usan?

Para comprobar la presencia o ausencia de una serie de características predefinidas del desempeño. Se pueden construir a la medida de nuestras necesidades. Proporcionan una información precisa del desempeño de actividades tareas concretas. Son muy útiles para evaluar destrezas psicomotrices (técnicas o procedimientos más o menos complejos), competencias relacionadas con la comunicación (con el paciente, la familia o el equipo de trabajo, calidad de una sesión presentada) o *audits* de la calidad de la historia clínica, de gestión de recursos, etc. (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, pág. 3).

2.1.3 Diseño básico y contenido.

1. *Propósito y competencia por evaluar.* Se define la tarea actividad y se describe la competencia evaluar en esa tarea. A continuación, se identifica un listado de posibles indicadores, criterios, aspectos o aseveraciones a valorar en esa competencia. Posteriormente se redactan los criterios y finalmente se construye un formulario: criterios en filas y escala en columnas.

2. *Criterios.* Se numera cada criterio y se describen con claridad para evitar al máximo la subjetividad. Emplear frases cortas que se inician por un verbo de acción como: informa, maneja, coordina, trata, delega, orienta, proporciona, lidera, avisa, etc. Nunca utilizar el verbo “saber o conocer”, pues no es una acción observable, ya que podemos comprobar si tiene conocimientos en la acción con el verbo “identifica”, “analiza” o “aplica”. Cada indicador debe incluir un solo aspecto a evaluar y han de ordenarse en una secuencia lógica. La lista no debe ser excesivamente larga, cuanto más desagregados los criterios menor validez y fiabilidad; con más de 20 criterios aparecen continuas repeticiones (no discrimina) y además agota al evaluador generando resistencias.
3. *Categorías.* Los criterios se pueden agrupar, por afinidad, en categorías.
5. *Escala.* Generalmente de 2 niveles: «cumplido/no cumplido», «correcto/incorrecto», «presente/no presente», «sí/no». Se puede incluir un tercer nivel, «parcialmente cumplido», y añadir siempre el nivel «no aplicable». La escala es solo cualitativa, pero se le pueden añadir valores a cada nivel en función de la importancia de esos criterios en el resultado final de la tarea; esto permite establecer puntos de corte en el nivel de desempeño del evaluado: no confiable, novato, aprendiz, competente, experto.
6. *Identificación de evaluador y evaluado, comentarios y valoración global final.* Anadir un espacio para cada uno de estos aspectos y la fecha. La valoración final puede estar basada en criterios de:
 - Supervisión: en casi todos los casos, en pocos casos, para casos complejos, solo ayuda ocasional del personal facultativo, es capaz de actuar independientemente.
 - Autonomía: solo observa, lo hace con tutorización directa, lo hace solo con mínimo apoyo, lo hace sin supervisión y maneja las complicaciones.
 - Destreza: novato, aprendiz, competente, experto.

7. *Borrador preliminar* elaborado tras revisar: guías de práctica clínica, literatura y datos de la experiencia clínica del trabajo a evaluar.
8. *Borrador final* tras la revisión por expertos.
9. *Prueba piloto* y test psicométricos (si se consideran necesarios) y obtención el *formulario definitivo* tras la nueva revisión por expertos.
10. *Instrucciones*. Han de ser breves para facilitar su comprensión y correcta cumplimentación. (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, págs. 3-4)

- **Ventajas.**

1. Altas propiedades psicométricas con evaluadores entrenados.
2. La validez se asegura con el consenso de los expertos, la redacción de los criterios y su secuencia.
3. Método económico, fácil de administrar y de estandarizar.
4. Permite discriminar el nivel de competencia.

- **Desventajas.**

1. Interpretación equivocada de algunos criterios si no están consensuados.
2. Los niveles de escala (2 o 3) no permiten matizaciones.
3. No proporcionan una información resumida sobre el nivel del desempeño, aunque esto se resuelve con una valoración global al final del documento.

Figura 14. Listas de verificación.

Cirugía Plástica. Competencia: mejora de la calidad y seguridad de los cuidados.				
Descripción: El residente trabaja activamente por la calidad y seguridad de cuidados, es consciente de sus limitaciones, consulta adecuadamente, actúa bajo los más estrictos principios éticos, aplica adecuadamente los recursos asistenciales y protocolos del centro sanitario y promueve la cultura de la seguridad entre su equipo.				
Residente:			fecha	
Evaluador:	Residente	Facultativo	Personal sanitario	Feedback: sí/no
Problema: Breve descripción de la complicación:				
Cuidados del paciente			SÍ	NO
1. Obtiene y documenta apropiadamente el Consentimiento Informado				
2. Trata adecuadamente el problema inicial del paciente				
3. Maneja apropiadamente la complicación				
Conocimientos médicos				
4. Identifica la causa de la morbilidad/mortalidad				
5. Aplica las opciones terapéuticas del problema original del paciente				
6. Aplica las opciones terapéuticas a las complicaciones resultantes				
Práctica basada en sistemas				
7. Demuestra un entendimiento correcto del problema y aplica los recursos disponibles para prestar unos cuidados óptimos al paciente				
8. Aplica las estrategias terapéuticas basadas en la mejor evidencia siendo consciente de los costes.				
9. Informa al Comité de Calidad/Seguridad para la mejora de las prácticas médicas				
Práctica basada en el aprendizaje y la mejora				
10. Revisa la literatura y la evidencia científica sobre esta complicación.				
11. Sugiere modificar prácticas profesionales para evitar que vuelva a ocurrir				
Profesionalismo				
12. Revela la información adecuada al equipo y paciente				
13. Documenta adecuadamente los aspectos ético-legales				
Habilidades de comunicación y relación interpersonal				
14. Aporta propuestas de mejora de manera precisa y atractiva				
15. Presenta el problema en sesión clínica				
Comentarios: tareas para mejorar la seguridad y calidad de cuidados				
Valoración global:	<input type="checkbox"/> No es fiable, precisa supervisión permanente <input type="checkbox"/> Parcialmente fiable, precisa supervisión periódica <input type="checkbox"/> Totalmente fiable, puede trabajar sin supervisión			

Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica.

2da Parte. Elsevier.

2.2 Métodos de escala o *rating scales*.

2.2.1 ¿Qué son?

Al igual que las listas de cotejo, consisten en una relación de criterios sobre las competencias a evaluar, pero con una importante diferencia, ya que permiten graduar la presencia o ausencia de una determinada conducta, no con un sí/no, sino con la variabilidad del comportamiento. Las listas de cotejo se limitan a verificar, mientras que los modelos de escala indican el grado alcanzado en cada uno de los criterios de competencias evaluadas.

2.2.2 ¿Para qué se usan?

Estos formularios facilitan la evaluación de actividades o tareas más complejas en diferentes contextos laborales, donde se expresan simultáneamente competencias relacionadas con ética, comunicación, trabajo en equipo, gestión cuidados del paciente, conocimiento, etc.

Estos instrumentos se han desarrollado en un intento de lograr mayor objetividad y mejorar la fiabilidad de la evaluación.

2.2.3 Diseño y contenido.

El proceso es el mismo que en las listas de cotejo. El contenido básico del formulario incluye en filas las competencias a evaluar y en columnas la escala de valoración. Los diseños pueden variar en función de la claridad visual.

1. *Propósito y competencia general por evaluar.* Ejemplo: “dar malas noticias”. Definición: «el residente demuestra que informa adecuadamente a las familias sobre malas noticias, con claridad, respeto y empatía, teniendo en cuenta el nivel cultural y las creencias, tanto religiosas como culturales, dando respuesta adecuada a las necesidades que la familia le plantee». El propósito puede ser más amplio que una

tarea concreta, como una rotación por una unidad o un proceso asistencial.

2. *Criterios*. Como en las listas de cotejo, deben definirse en términos de comportamientos observables con frases descriptivas amplias de lenguaje claro, específico, fácilmente entendible por el residente y el evaluador utilizando verbos de acción. La interpretación de la competencia nunca debe quedar abierta a la opinión del observador con descriptores tan simples como: «valore la información y comunicación con el paciente» sin mayor explicación. En el siguiente ejemplo se describe que criterios son necesarios tomar en cuenta para la tarea «dar malas noticias».

Criterios:

- Lugar: «informa a los familiares en un lugar privado, cómodo, luminoso, sin interrupciones ni barreras físicas».
 - Información verbal: «se presenta y transmite la información con concisión, sin tecnicismos, con un lenguaje sencillo adaptado al nivel cultural de los familiares, asegurando que lo entienden y respetando los silencios».
 - El número de criterios ha de reflejar el conjunto de la actividad que se evalúa, evitando listas excesivamente largas y complejas, ya que generan resistencias.
3. *Escala*. Puede ser gráfica, numérica, verbal, mixta y tipo rúbrica. Se trata de identificar el grado alcanzado en el desempeño, minimizar la subjetividad y elevar la consistencia de la evaluación. Existen discrepancias en cuanto al número óptimo de niveles, pero hay acuerdo entre un mínimo de 3 y no mayor de 10, si bien con no más de 7 es suficiente. Es preferible diseñar primero pocos niveles y aumentarlos si se comprueba que no discriminan. Son preferibles escalas pares (4 o 6 niveles), con un nivel positivo y otro negativo, sin un centro neutro (ni bien ni mal), para evitar la tendencia central del evaluador no comprometido. Generalmente se mantiene la simetría en estas escalas, 2 o 3 niveles

deficientes y 2 o 3 satisfactorios, obligando al evaluador a decantarse. Pero si el objetivo es detectar áreas de mejora la escala debería tener más niveles por debajo del «satisfactorio» y a la inversa si se pretende detectar principalmente excelencias, pero sin términos neutros. En evaluación formativa interesa detectar áreas de mejora.

Ejemplo:

- Claramente menor de lo esperado (tiene muchas áreas de mejora).
- Por debajo de lo esperado (varias áreas de mejora).
- En el límite de lo esperado (pocas áreas de mejora).
- Lo esperado, satisfactorio o adecuado.
- Por encima de lo esperado (destaca claramente).

Las escalas deben ser cualitativas, procurando olvidar los números, ya que lo importante es cualificar conductas no cuantificar. Los números son útiles si simplemente sirven para identificar de qué nivel de la escala hablamos de cara a la gestión de resultados y no para hacer cálculos matemáticos.

4. *Categorías*. Como en las listas de verificación, los criterios pueden estar agrupados en categorías.
5. El resto de las recomendaciones de diseño es como en las listas de cotejo (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, págs. 5-6).

2.2.4 Tipos de escalas.

1. *Escalas gráficas* (tipo analógica visual). Se emplea una línea continua con 2 descriptores en los extremos: por ejemplo «rara vez-siempre». Implican una gran subjetividad, pero son muy útiles en formularios para evaluar percepciones sobre humanismo o profesionalismo por pacientes. Se redactan con frases cortas: «confío en mi médico», «me trata como a un número».
2. *Escalas numéricas*. Intentan establecer el nivel de competencia observado. El significado de los extremos se puede definir con una expresión verbal: «totalmente de acuerdo-totalmente en desacuerdo». Hay que evitar siempre el cero, porque es improbable que un residente merezca tal valoración y genera conflictos.
3. *Escalas verbales o descriptivas*. Son las escalas que mejor minimizan la subjetividad y las más recomendables. Los números son sustituidos por expresiones verbales que reflejan el menor o mayor grado alcanzado en el desempeño. Se redactan en términos neutros sin términos peyorativos como: «deficiente, muy mal o inaceptable». Son útiles para el evaluado, ya que concreta el estándar deseado de desempeño con la palabra «satisfactorio» o «lo esperado» para su nivel.

Tipos de expresiones en las escalas verbales:

- En función del resultado: menor de lo esperado, límite de lo esperado, lo esperado, por encima de lo esperado.
- Según el nivel de destreza: novato, aprendiz, competente, experto.
- En función del comportamiento: muy preocupante, preocupante, nada preocupante.
- Por la frecuencia: nunca, a veces, frecuentemente, siempre.
- Por la cantidad: nada, poco, bastante, mucho.
- En función la percepción: de acuerdo, en desacuerdo.

4. *Rúbricas*. Son el método más preciso y el ideal para minimizar al máximo la subjetividad de los evaluadores haciendo la evaluación más simple, transparente y justa. Se trata de un tipo expandido de escala verbal en la que cada nivel de desempeño tiene un descriptor cualitativo específico. Proporcionan descripciones claras del comportamiento asociado a cada nivel, por lo que delimita claramente el nivel de desarrollo o ejecución de una tarea.
- *Utilidad*. Facilita la evaluación de actividades o tareas complejas, una mayor coherencia en la medición del progreso, al definir con precisión cada nivel de desempeño, y el diálogo entre evaluado y evaluador (evaluación formativa) sobre los criterios concretos reflejados en la escala. También se pueden emplear como evaluación sumativa.
 - *Tipos de rúbricas*.
 - A. *Analíticas*. Son las más empleadas. Diseccionan las competencias por niveles de desempeño e identifican las fortalezas y deficiencias con más claridad. Al evaluarse cada aspecto de forma individual, aportan más información para la autoevaluación para el *feedback* que las rúbricas holísticas.
 - B. *Globales, holísticas o comprensivas*. Evalúan la ejecución de la competencia como un todo. No provee información específica del desempeño en áreas particulares. Están enfocadas al proceso en su conjunto, sin dividirlo en categorías separadas. Se utilizan en tareas en las que los diferentes criterios no son fácilmente separables o implican una pérdida de información (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, págs. 6-7).

Figura 15. Tipos de escalas para la valoración del desempeño.

Ejemplo para "Información y comunicación con el paciente" ante un procedimiento						
Criterios/Competencias	Tipos de escalas					
<p>1. Información y comunicación con el paciente: Informe al paciente en un lugar privado, de forma clara, correcta y comprensible sobre el procedimiento a realizar, acorde a su nivel cultural y respetando sus creencias.</p> <p>2. Manejo del Consentimiento Informado (C.I.): Entrega el C.I. responde a las preguntas, asegure que lo entienda y solicite su conformidad.</p>	Escala gráfica/Visual					
	Nunca ←————→ Siempre					
	Escala numérica					
	1 Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6 Totalmente de acuerdo
	Escala verbal					
	Desempeño pobre	Desempeño débil	Desempeño bueno	Desempeño destacado		
Escala verbal con descriptor adicional y combinada con números						
	1. Muy por debajo de lo esperado No muestra ningún interés por la buena comunicación.	2. Por debajo de lo esperado Muestra interés por la buena comunicación, pero tiene determinadas dificultades.	3. Lo esperado Demuestra lo esperado para su nivel de formación, tal como se indica en el descriptor de la competencia.	4. Por encima de lo esperado Demuestra un desempeño por encima de su nivel y transmite gran confianza al paciente.		
Competencia	Rúbrica analítica					
Información y comunicación con el paciente	Muy por debajo de lo esperado	Por debajo de lo esperado	Lo esperado	Por encima de lo esperado		
	Utiliza un lenguaje técnico, sin respeto a las creencias del paciente, descuidando la privacidad.	Respeto la privacidad, pero muestra dificultades en la claridad de la comunicación.	Informa al paciente en un lugar privado, de forma clara, correcta y sin tecnicismos sobre el procedimiento a realizar, acorde a su nivel cultural y respetando sus creencias.	Además de lo anterior, empatiza con facilidad y transmite mucha confianza al paciente. Muestra disposición para la gestión de problemas adicionales que plantea el paciente.		
Manejo del Consentimiento Informado	Emplea el C.I. como un trámite administrativo, sin asegurarse de que el paciente ha entendido.	Explica confusamente el sentido del C.I. y no se asegura que lo ha entendido.	Entrega el C. I., responde a las preguntas, asegure que lo entienda y solicite su conformidad.	Además de lo anterior muestra una clara disposición para la gestión de problemas adicionales que plantea el paciente y ante dudas posteriores que tenga el paciente tras leer el C.I. detalladamente.		

Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica.

2da Parte. Elsevier.

2.2.4.1 Diseño de las escalas y errores a evitar.

Los descriptores de la escala deben estar muy claramente detallados. La diferencia entre los niveles tiene que ser evidente, siendo mejor definir pocas categorías, bien diferenciadas, para mejorar la consistencia y discriminación. En nuestra opinión, las escalas de 10 niveles nos devuelven a tiempos de una pedagogía obsoleta (suspense, aprobado, notable, sobresaliente), que en la evaluación de profesionales no orientan hacia una buena valoración de las cualidades del desempeño, ni promueven la formación basada en competencias. Otro error frecuente es realizar medias aritméticas y ponderaciones de las diferentes competencias.

2.2.5 Ventajas y desventajas de los métodos de escala.

- **Ventajas**

1. *Facilidad de uso.* Son muy fáciles de usar y reducen claramente la subjetividad al determinar con precisión los criterios de la escala.
2. *Bajo coste.* El coste es muy bajo, salvo el del tiempo dedicado a su diseño o adaptación. Comparado con los costes de una ECOE, tanto en diseño y aplicación, las ventajas son claramente superiores.
3. *Estandarización.* Permite a los residentes conocer lo que se espera de ellos y los criterios por los que serán evaluados. Facilita la autoevaluación y promueve la responsabilidad y el aprendizaje.
4. *Medida del progreso.* Permite documentar cualitativamente el progreso del residente, detectar deficiencias y proporcionar criterios para la mejora, lo que es una clara ventaja sobre las listas de cotejo. Facilitan la retroalimentación.
5. *Flexibilidad.* El mismo formulario se puede utilizar, actualizar y adaptar con facilidad a diferentes contextos de trabajo o procesos asistenciales; por ejemplo, hospitalización, consulta externa, urgencias o paciente crónico.
6. *Facilitan la evaluación de áreas más subjetivas,* como las relacionadas con la comunicación o el profesionalismo.

- **Desventajas**

1. *Subjetividad.* Sí solo evalúa una persona.
2. *Baja fiabilidad.* Sí existe un único punto de vista y si el tiempo de contacto entre evaluador y evaluado es escaso.
3. *Sesgos de elaboración.* Frases poco concretas que reducen su calidad y fiabilidad, quedando abiertos a la interpretación del evaluador.
4. *Errores de los evaluadores.* Generalmente los observadores son inconscientes de lo que están haciendo, con lo cual son incapaces de corregirlos. El mero conocimiento de estos errores no los elimina, lo que obliga a formar a los evaluadores para reducir los mismos. Si una evaluación del desempeño está sesgada, disminuye considerablemente la probabilidad de estimular el aprendizaje del residente/estudiante y aumenta la posibilidad de tomar decisiones erróneas respecto al evaluado.

2.3 Errores en el uso de los formularios cómo evitarlos.

- **Ligados al formulario.**

1. *Mal diseño.* Tarea y competencia general a evaluar no bien descrita. Criterios (competencias) con frases poco claras, sin verbos de acción y no categorizadas.
2. *Error de lógica.* Hay características que parecen relacionadas entre sí y no lo son (por ejemplo, empatía, comunicación verbal, ética), por lo que hay que separarlas en el formulario, ya que se tiende a valorarlas con la misma calificación.
3. *Escala poco discriminativa.* Escalas solo numéricas, o impares y no verbales o descriptivas. Son mejor las pares pues obligan a decantarse. Idóneamente emplear rúbricas.

- **Ligados al evaluado.**
 1. *Primera impresión (impacto)*. Propensión a hacer un juicio inicial de una persona, favorable o desfavorable y después ignorar o distorsionar la información posterior con el fin de confirmar la primera impresión. Se plantea este tipo de distorsión cuando el aprendiz se esfuerza y trabaja mucho al inicio y después se relaja y se le continúa evaluando positivamente.
 2. *Efecto halo o deslumbramiento*. Predisposición a dejarse impresionar por el primer impacto de la baja o alta evaluación de un individuo en una característica o aspecto parcial de su desempeño, de modo que se extiende este juicio a la generalidad de su conducta. Por ejemplo, un residente puede ser muy brillante en comunicar conocimientos, pero con serias dificultades en la comunicación con pacientes y el equipo. Este defecto, común entre los evaluadores, se acentúa cuando deben evaluar a sus amigos.
 3. *Proximidad (comportamiento reciente)*. Si algún acontecimiento reciente, ya sea positivo o negativo, afecta a la evaluación, olvidando el desempeño general a lo largo del periodo evaluado. El evaluado que sabe esto se esmera en el periodo inmediato a la evaluación. Una dificultad que se presenta con la mayoría de los sistemas de evaluación es determinar el período que abarcará. Precisar esta variable es importante debido a que recordamos mejor lo reciente. Por ello, es importante registrar las evaluaciones y las entrevistas periódicas con el residente.
 4. *Desconocimiento* de los criterios por los que será evaluado. Estos deben ser públicos y consensuados.

- **Ligados al evaluador.**
 1. *Prejuicios* (sexo, cultura). El evaluador sostiene *a priori* una opinión personal, basada en estereotipos: edad, sexo, religión, nacionalidad, apariencia física, etc. Implica ser honesto y renunciar cuando las interferencias son inevitables.
 2. *Benevolencia o lenidad*. Postura de la «buena persona» que otorga puntuaciones altas y no discrimina los comportamientos deficitarios.
 3. *Rigor o severidad*. Postura del «duro» que considera que todos son ineptos. La evidencia indica que se produce una falta de respeto hacia los calificadores «blandos» y desmotivación con los calificadores injustamente «duros».
 4. *Tendencia central*. Evaluar la mayor parte de los aspectos de la persona en el punto neutro de la escala de valoración. De esta manera se evita un conflicto de conciencia, o se está poniendo muy poco esfuerzo y atención en el proceso evaluativo.
 5. *Contraste*. Tendencia a evaluar a una persona por comparación con otra o con un grupo. Hay que comparar a con A y no A con B. Esta distorsión se observa fácilmente cuando se evalúa primero a personas poco o altamente calificadas. Las valoraciones dadas a las siguientes personas se verán influidas positiva o negativamente por contraste con las primeras.
 6. *Semejanza*. Se emiten juicios más favorables de aquellas personas más parecidas al evaluador («es mi vivo retrato»). Las personas que se parecen más a nosotros las valoramos mejor. Esto implica que pueden tomarse decisiones erróneas de asignación de funciones y delegación de responsabilidades (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, pág. 8).

2.3.1 Cómo mejorar el uso de los formularios evitar errores en la evaluación.

1. *Formar a los evaluadores.* Es el punto más importante, ya que mejora la fiabilidad. Los evaluadores tienen que entender bien el formulario, comprender los errores que se cometen y alcanzar un consenso y comprensión de los aspectos a evaluar y sus escalas. La formación se puede realizar mediante reuniones estructuradas, donde se debate sobre los resultados obtenidos, se comentan los errores y se plantean soluciones prácticas para minimizarlos.
2. *Retroalimentación con los evaluadores.* Se trata de presionar a los evaluadores, especialmente a los blandos, a los duros, o los poco comprometidos, para que sean autocríticos y reflexionen sobre sus posibles errores
3. *Utilizar varios evaluadores.* Mejora la objetividad y la fiabilidad y se minimiza la influencia negativa o positiva entre evaluado y evaluador.
4. *Asegurar una relación temporal suficiente entre evaluador y evaluado.* Los periodos de formación práctica de 4 semanas o menos son insuficientes para poder emitir un juicio sobre el residente, salvo que sea conocido de periodos anteriores.
5. *Evitar ponderaciones y cálculos matemáticos.* No es adecuado promediar los resultados de diferentes competencias evaluadas, ni dar más valor a unas que a otras, ya que todas las competencias son igual de importantes en el desempeño y todas deben ser superadas. Este error se ve con frecuencia. No se trata de clasificar profesionales o poner una nota, se trata de formarles bajo los principios de la formación basada en competencias, con la mirada puesta en el profesionalismo y la seguridad del paciente (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, págs. 8-9).

2.4 Principios, planificación de la evaluación (*blueprint*) y propuesta para la evaluación en formación especializada.

2.4.1 Principios que seguir en todo proceso de evaluación.

1. *Propósito (¿para qué?)*. Adecuado al amplio abanico de fines y necesidades de: evaluados, educadores, empleadores, instituciones reguladoras y la ciudadanía.
2. *Contenido (competencias, ¿qué evaluar?)*. Basado en los componentes (dominios) de un marco global de competencias de referencia de la especialidad, institución o país. Dominios y métodos deben estar asociados.
3. *Métodos (¿cómo evaluar?)*. Se escogerán por criterios de validez y fiabilidad, si es posible, pero sobre todo por la viabilidad (sencillez de uso), coste-efectividad, por facilitar el *feedback*, por su impacto educativo y en el desempeño y por ser aceptados por todas las partes.
4. *Feedback*. La evaluación debe proporcionar una retroalimentación relevante para el evaluado y para el proceso formativo.
5. *Evaluadores (¿quiénes?)*. Seleccionados acordes a su competencia como educadores y evaluadores.
6. *Personas legas*. Pacientes, pacientes simulados y otras personas pueden evaluar y asesorar en el desarrollo de la evaluación.
7. *¿Cuándo y dónde evaluar?* Tanto la relación temporal entre evaluado y evaluadores, como el contexto formativo influyen en el proceso evaluador.
8. *Accesibilidad y transparencia*. Los estándares exigidos de desempeño deben ser públicos y los resultados estar accesibles a todos los agentes implicados.
9. *Recursos*. Se dispondrá de recursos organizativos humanos suficientes para el proceso evaluador.
10. *Consenso de expertos*. Valoración final por consenso de expertos, sobre la base de las diferentes evaluaciones e informes disponibles (Morán, La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte., 2016, pág. 9).

3.a Parte. Utilidad de la evaluación de 360 grados de residentes en un programa de residencia de medicina de emergencia académica turco.

3.1 Objetivos.

Este estudio fue diseñado para probar una herramienta de evaluación de 360 grados para cuatro de las competencias de residente de medicina de emergencia según lo delineado por el Consejo de Directores de Residencia en Medicina de Emergencia sobre cuidado del paciente, habilidades de comunicación, profesionalismo y práctica basada en sistema en un Departamento de Emergencia académico (Oktay, 2017, pág. 12).

3.2 Materiales y Métodos.

3.2.1 Entorno de estudio.

En 1993, Emergency Medicine se declaró una especialidad independiente en Turquía. La duración del entrenamiento de residencia es de 5 años. El programa de residencia de Medicina de Emergencia de la Universidad Akdeniz se inició en 1997. El número total de residentes es 25, con 5 o 6 residentes comenzando cada año en dos períodos diferentes después del Examen de Residencia Nacional para Médicos un examen de opción múltiple celebrado dos veces año en abril y septiembre. Según los puntajes del examen, a los residentes se les asigna de forma central su especialidad y programa de residencia en agosto y diciembre. No hay un proceso de selección departamental involucrado. Durante el período de evaluación, hubo un total de 8 miembros de la facultad, 25 residentes, 20 enfermeras, 11 miembros del personal de TRIAGE paramédico, 8 empleados de la unidad y 14 miembros auxiliares del personal que trabajan en el departamento de emergencias (Oktay, 2017, pág. 13).

3.2.2 Propiedad de muestreo y Evaluadores.

Solo el año de postgrado (PGY) 2-4 se incluyó en el estudio. PGY 5 y PGY 1 no fueron evaluados ya que los residentes de PGY 5 se graduarían en menos de un año y no habría posibilidad de reevaluarlos el año siguiente con el mismo método. Los residentes de PGY 1 eran demasiado nuevos para permitir una evaluación adecuada. Seis residentes en PGY 4, 5 en PGY 3 y 5 en PGY 2 se incluyeron en el proceso de evaluación.

Las evaluaciones de los 16 residentes fueron realizadas por 16 residentes, 8 miembros de la facultad, 10 enfermeras, 7 auxiliares, 6 empleados de la unidad, 11 paramédicos y 10 pacientes. Las enfermeras, el personal administrativo y el personal auxiliar con menos de un año de empleo también se excluyeron del grupo de evaluadores debido a la exposición insuficiente a los residentes.

Los participantes del estudio recibieron instrucciones detalladas sobre cómo completar el instrumento de la encuesta y sobre el propósito de la evaluación.

Las evaluaciones se realizaron durante un período de dos meses. Se entregó un número de código a los evaluadores para garantizar la confidencialidad pero que permite identificar su grupo ocupacional. Los formularios del cuestionario fueron llenados a mano; un sistema de evaluación electrónica no fue utilizado. Los formularios de evaluación completados se depositaron en una caja segura. Los datos de los pacientes fueron recolectados por nuestros representantes de pacientes empleados por el hospital. Los números de registros médicos de los pacientes que participaron en el estudio también se obtuvieron con fines de verificación cruzada (Oktay, 2017, pág. 13).

3.2.3 Formulario de cuestionario

Los ítems en el instrumento de evaluación fueron organizados específicamente de acuerdo con los evaluadores. El formulario de evaluación de miembros de la facultad constaba de 57 ítems que abarcaban las competencias de atención al paciente, habilidades de comunicación, profesionalismo y práctica basada en el sistema. Los formularios de evaluación de los residentes-compañeros contenían 38 ítems, el evaluador de enfermería de 33 ítems, el evaluador de los auxiliares formaba 7 ítems, el evaluador auxiliar administrativo formaba 15 ítems, el evaluador de pacientes formaba 9 ítems y los formularios de autoevaluación 38 ítems (*Figura 16*). A los evaluadores se les pidió que dieran a los ítems una escala Likert de 1 (nunca) a 5 (siempre). Las preguntas abiertas se agregaron al final de los formularios de evaluación. A los evaluadores se les pidió que escribieran su opinión general sobre el residente, comentaran aspectos positivos y señalaran las áreas para mejorar.

También se les pidió a todos los evaluadores que comentaran sobre la aplicabilidad y la utilidad de la herramienta de evaluación de 360 grados en medicina de emergencia (Oktay, 2017, pág. 13).

Figura 16. Número de artículo de acuerdo con los grupos evaluadores.

	Atención al paciente	Profesionalismo Habilidades de comunicación	Práctica basada en el sistema	Total
Miembros de la facultad	22	28	7	57
Enfermeras	8	20	5	33
Compañeros y yo	2	30	6	38
Secretarios	-	15	-	15
Personal auxiliar	-	7	-	7
Paciente	-	9	-	9
Paramédico	8	20	5	33

Okday, S. R. (2017). Utility of 360-degree assessment of residents in a Turkish academic. *Turkish Journal of Emergency Medicine*.

3.2.4 Proceso de comentarios.

Se calculó el puntaje de cada residente. Los resultados se entregaron a cada residente en un sobre sellado para su revisión.

3.2.5 Análisis de los datos.

Los datos se analizaron de dos maneras: Inicialmente, 5, 4, 3, 2, 1 para los datos cuantitativos se codificaron en el programa SPSS donde los valores negativos serían 1, 2, 3, 4, 5. Después de esta aplicación, los puntajes promedio y la desviación estándar se calcularon para cada área de competencia. La consistencia interna de los puntajes se probó usando el coeficiente alfa de Cronbach. El acuerdo entre evaluadores se probó mediante la prueba Kappa multirivel de varios niveles. Los puntajes de los evaluadores se compararon usando estadísticas de ANOVA (Okday, 2017).

3.2.6 Resultados.

Un total de 16 residentes fueron evaluados con nuestra herramienta de evaluación de 360 grados. Se completaron 68 formularios de cuestionarios para cada residente. Se recolectó un total de 1088 cuestionarios. La tasa de respuesta fue del 100%. Se encontró que el coeficiente de confiabilidad para el miembro de la facultad era 0.99 mientras que era 0.60 para el personal auxiliar. Un coeficiente superior a 0,80 indica una consistencia interna y fiabilidad adecuadas. Los promedios generales de puntos obtenidos en el cuestionario aplicado a cada grupo se muestran en la (Figura 17). En general, las enfermeras fueron el grupo de evaluadores que dieron los promedios de puntos más bajos, mientras que los paramédicos dieron los puntajes más altos. Hubo una diferencia estadísticamente significativa entre las enfermeras y los otros evaluadores (Oktay, 2017, pág. 13).

Figura 17. Tasa de respuesta y resultados de las estadísticas.

	Facultad	Enfermeras	Peer y yo	Empleados de la unidad	Personal auxiliar	Paciente	Paramédico
No de evaluador	8	10	dieciséis	6	7	10	11
No de respuestas	128	160	256	96	112	160	176
Puntajes promedio							
Atencion al paciente	4.0 ± 0.6	3.8 ± 0.8 ^a	4.1 ± 0.8				4.4 ± 0.5
Profesionalismo Habilidades de comunicación	4.1 ± 0.6	3.8 ± 0.7 ^a	4.0 ± 0.5	4.2 ± 0.6	4.1 ± 0.4	4.1 ± 0.6	4.3 ± 0.6
Práctica basada en el sistema	4.1 ± 0.6	3.6 ± 0.8 ^a	4.1 ± 0.6				4.5 ± 0.6
Valor Kappa	0.78	0.85	0.80	0.59	0.47	0.65	0.67
Alfa de Cronbach	0.99	0.96	0.96	0.86	0.60	0.89	0.80

Oktay, S. R. (2017). Utility of 360-degree assessment of residents in a Turkish academic.

Turkish Journal of Emergency Medicine.

El valor de Kappa para el acuerdo entre evaluadores fue de 0.78 para los miembros de la facultad, 0.84 para las enfermeras, 0.80 para los pares, 0.59 para los empleados de la unidad, 0.47 para el personal auxiliar, 0.65 para los pacientes y 0.69 para los paramédicos (Tabla 17).

El cincuenta y seis por ciento (n = 32) de los participantes del estudio consideró que la evaluación de 360 grados contribuyó positivamente a la operación del departamento de emergencia. Mientras que el 36.2% (n = 21) fueron imparciales a su impacto y el 8.6% (p <0.049) pensaron que no tendría ningún efecto sobre la operación del DE.

Los puntos de vista de los participantes sobre el formulario de evaluación de 360 ° se muestran en la (Tabla 18).

Figura 18. Puntos de vista de los participantes sobre el formulario de evaluación.

Tabla 3 . Puntos de vista de los participantes sobre el formulario de evaluación.

	Dificultad			Contribución		Lenguaje directo	
	Sí	Parcialmente	No	Sí	No	Sí	No
	%	%	%	%	%	%	%
Facultad (n = 8)	0	62.5	37.5	77.8	22.2	100.0	0
Residente (n = 16)	12.5	62.5	25.0	40.0	60.0	87.5	13.5
Enfermera (n = 10)	10.0	30.0	60.0	66.7	33.3	83.3	17.7
Empleado de la unidad (n = 6)	0	83.3	16.7	100.0	0	100.0	0
Personal auxiliar (n = 7)	0	14.3	85.7	63.6	37.4	81.8	18.2
Paramédico (n = 11)	9.1	63.6	27.3	31.3	69.7	93.8	6.2

Oktay, S. R. (2017). Utility of 360-degree assessment of residents in a Turkish academic. *Turkish Journal of Emergency Medicine*.

Los residentes dieron el punto más bajo de lo apropiado de esta herramienta de evaluación que se utiliza en el programa de residencia de la Universidad de Akdeniz. Si bien las tasas de satisfacción más bajas pertenecen a los residentes, las tasas más altas pertenecen a los paramédicos y al personal auxiliar (Tabla 19). Por otro lado, la mayoría de los miembros y residentes de la facultad encontraron que el sistema de evaluación era difícil o parcialmente difícil. La razón principal fue que estos evaluadores tuvieron que evaluar todas las competencias básicas y tuvieron que dedicar mucho tiempo a completar los formularios. Además, estos médicos estaban tan ocupados que encontraron el tiempo apropiado para completar los cuestionarios. La mayoría de los empleados de la unidad y los paramédicos también han dificultado el sistema de evaluación, ya que no se acostumbraron a ser parte de ese tipo de sistema de evaluación (Oktay, 2017, pág. 14).

Figura 19. Puntos de vista de los participantes sobre la idoneidad de la herramienta de evaluación para Turquía y el grado de satisfacción.

Tabla 4 . Puntos de vista de los participantes sobre la idoneidad de la herramienta de evaluación para Turquía y el grado de satisfacción.

	Adecuación para Turquía		Satisfacción	
	media	Dakota del Sur	media	Dakota del Sur
Facultad	8.1	1.5	7.5	1.3
enfermera	7.3	2.4	8.2	2.3
Empleado de la unidad	6.7	1.8	7.7	1.5
Personal auxiliar	8.4	1.2	9.0	0.5
Paramédico	8.0	1.9	8.3	1.4
Residente	6.4	1.7	6.1	2.2

Oktay, S. R. (2017). Utility of 360-degree assessment of residents in a Turkish academic.

Turkish Journal of Emergency Medicine.

3.3 Discusión.

Nuestro estudio ha probado la idoneidad y la aplicabilidad de una herramienta de evaluación de 360 grados para residentes de medicina de emergencia. Encontramos que la fiabilidad del cuestionario utilizado fue alta con los coeficientes de fiabilidad descritos en estudios previos.

Esta evaluación de 360 grados fue utilizada con propósitos formativos en mente. Las debilidades en el comportamiento de los residentes se identificaron fácilmente y se trataron adecuadamente.

En nuestro análisis de datos, se determinaron diferentes valores de Kappa (0,47-0,85). Los valores de Kappa para la evaluación de los miembros de la facultad, las enfermeras y los compañeros mostraron una alta confiabilidad entre evaluadores ($> 0,70$). Esto posiblemente se explica por la exposición más frecuente y cercana de los grupos evaluadores a los residentes en comparación con los otros grupos. Las diferencias se encontraron en nuestro estudio en la puntuación general de los evaluadores. Las evaluaciones de la facultad del desempeño del residente en destrezas de comunicación y profesionalismo se correlacionaron fuertemente con las realizadas por el personal auxiliar y los pacientes. Sin embargo, los valores kappa del personal auxiliar y los pacientes fueron bastante bajos, por lo tanto, sus evaluaciones deben interpretarse cuidadosamente.

Entre los evaluadores, las enfermeras dieron puntos comparativamente más bajos para todas las competencias en comparación con todos los otros grupos. Las enfermeras tienen la mayoría de las interacciones individuales con los residentes en términos de horas de trabajo. También el comportamiento general de los residentes hacia las enfermeras puede ser el resultado de la estructura jerárquica en la que los residentes pueden comportarse educada e inteligentemente con los miembros de la facultad,

pero es posible que no muestren el mismo respeto a las enfermeras. Otros estudios describen la correlación negativa en la evaluación entre pares frente a las evaluaciones no pares. Hay evidencia de que los pares se observan en el mismo entorno no solo en conjuntos de habilidades técnicas sino también en habilidades interpersonales. Una gran mayoría de nuestros empleados indicó que un método de evaluación de 360 grados contribuiría a la calidad del trabajo de nuestro departamento de emergencia. Está bien establecido que dicha retroalimentación es una herramienta útil especialmente para evaluar los cambios en el comportamiento profesional. Por otro lado, la mayoría de los miembros de la facultad y los residentes de nuestro estudio encontraron que la evaluación 360 ° era difícil o particularmente difícil. La razón principal fue el tiempo necesario para llenar tantas preguntas para todos los residentes. En un estudio en el que se evaluó el valor del proceso de evaluación de 360 °, se demostró que la viabilidad de esta evaluación no encontró información nueva o mejor cuando se utilizó como evaluación de punto único. Los autores también afirmaron que en un momento en el que el tiempo es valioso para todos nosotros, comprometer nuestros programas a agregar rutinariamente un instrumento de evaluación de 360 ° debe esperar estudios adicionales relacionados con la utilidad (Oktay, 2017, págs. 14-15).

3.4 Limitaciones.

Nuestro estudio tuvo algunas limitaciones: aunque muchos estudios sobre el uso de la evaluación de 360 grados se realizaron en números de residentes incluso más pequeños que nuestro estudio, nuestra evaluación se aplicó a un grupo relativamente pequeño. Hubo una posibilidad limitada de "sesgo" ya que los residentes del mismo nivel de PGY participaron en la evaluación de sus pares. La confidencialidad de los datos de distribución, recopilación y protección requirió mucho tiempo y esfuerzo, lo que limita su aplicabilidad a programas de residencia más pequeños.

La característica más significativa de nuestro estudio fue que fue el primer método de evaluación de 360 grados aplicado en el campo de la medicina de emergencia. Se escribieron estudios previos sobre su utilidad en medicina de emergencia. Las ventajas de esta herramienta de evaluación son claras:

Guíe a los residentes en sus áreas de mejora, proporcione a la administración de una comprensión de la atención brindada y ajuste los esfuerzos de capacitación en residencia para reflejar las deficiencias de competencia de los residentes.

Otra limitación de nuestro estudio fue que no repetimos la evaluación de 360° con el tiempo, aunque dimos retroalimentación a todos los residentes de forma individual. Un proceso de retroalimentación de 360 grados debe repetirse a lo largo del tiempo. De esta manera, la intervención es realmente un proceso destinado a aumentar y mejorar las competencias y los comportamientos clínicos en lugar de un único evento que proporciona una instantánea de una sola vez a los evaluadores (Oktay, 2017, pág. 15).

3.5 Conclusiones.

La evaluación de 360 ° de residentes de medicina de emergencia muestra una alta confiabilidad entre los grupos que trabajan más cerca de los residentes. Las enfermeras calificaron a los residentes como inferiores a cualquier otro grupo evaluador. La evaluación de 360 ° se consideró un factor positivo para el funcionamiento del departamento de emergencia. Hacer una evaluación de 360 ° consume mucho tiempo y esfuerzo y, por lo tanto, puede no ser una herramienta ideal para programas más grandes (Oktay, 2017, pág. 15).

CONCLUSIONES

La Evaluación del Desempeño es un proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento de los recursos humanos. El procedimiento confeccionado constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de Gestión de Recursos Humanos por lo que se convierte en un componente fundamental con la que debe contar toda organización.

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizados para alcanzarlos. Un programa de evaluación debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas que deben cumplirse para obtener el resultado deseado, claramente está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquier requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa incluya enseñanza y práctica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación de del desempeño.

SUGERENCIAS

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Al contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Es por dicha razón que se deben seguir los principios descritos en el proceso de evaluación del desempeño y que las pruebas de evaluación estén cuidadosamente seleccionadas en función del programa y su desarrollo, de acuerdo con que el objetivo que se pretende cumplir. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

GLOSARIO

1. **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO):** Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados; en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente; a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.
2. **AUTOEVALUACIÓN:** Actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables. Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora.
3. **CAPACIDAD:** Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.
4. **COMPETENCIAS:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
5. **COMPORTAMIENTO:** Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.
6. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

7. **CULTURA DE EVALUACIÓN:** Cultura de una organización que valora la evaluación y busca soluciones a los problemas, y para lograrlo ensaya soluciones tentativas y pondera los resultados y las consecuencias de lo ejecutado, manteniéndose en un ciclo sin fin de supuesto–acción– prueba evidente–revisión, que es característico de la práctica científica acertada y de la buena administración.
8. **DESEMPEÑO:** Conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.
9. **EFFECTIVIDAD:** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.
10. **EFICACIA:** Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.
11. **EFICIENCIA:** Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.
12. **EVALUACIÓN:** Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

13. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.
14. **EVALUACIÓN 360°:** Es una técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo del feedback a partir de varias fuentes de información.
15. **HALO:** Es la tendencia a generalizar un rasgo positivo o negativo de una persona y basándonos en ese rasgo crear una opinión sobre esa persona. Ejemplo, si alguien es muy guapo o atractivo le atribuimos otros rasgos de personalidad atractivos sin saber si los tiene o no. (es guapo/a luego inteligente, generoso, buena persona etcétera).
16. **INDICADOR:** Medida que permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objetivo o actividad.
17. **INDICADOR DE DESEMPEÑO:** Variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la empresa de servicios o muestra los resultados en relación con lo planeado.
18. **MOTIVACIÓN:** Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.
19. **OBJETIVIDAD:** Es la manera de ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento.
20. **ORGANIZACIÓN:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

21. **PRODUCTIVIDAD:** Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.
22. **RETROALIMENTACIÓN:** Función de informar resultados a partir de evaluación o ejecución de trabajos a los actores en dicha actividad.
23. **TOMA DE DECISIONES:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).
24. **TRABAJADOR:** Persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cervera. (2010). *Evaluación del desempeño*. Centroamérica: Eurochambres academy.
2. Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
3. Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
4. Dessler. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
5. Hernández, F. B. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
6. Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. *Elsevier España*.
7. Morán. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2da Parte. *Elsevier*.
8. Oktay, S. R. (2017). Utility of 360-degree assessment of residents in a Turkish academic. *Turkish Journal of Emergency Medicine*.
9. Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
10. Werther, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. . México: McGraw-Hill.