

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU EFECTO EN LA CALIDAD TOTAL

Por María Cecilia Maya Maya<sup>1</sup>

## Resumen

*Su primera parte enfoca la calidad total como objetivo primario de la evaluación del desempeño. Hace un análisis de la comprensión del término calidad total y de su alcance en el ambiente laboral.*

*En la segunda parte enfoca Evaluación del desempeño y da los lineamientos y principios generales para la aplicación de la técnica, evitando así que el método de evaluación del desempeño se convierta en un condicionante negativo del ambiente laboral.*

*El artículo está dirigido a directores, jefes de departamento o sección y a quienes por su labor les corresponde evaluar el desempeño de los empleados de la organización. Trata de motivar sobre el efecto que la evaluación del desempeño, libre de tensiones y perjuicios, ejerce sobre el resultado de la labor de los empleados, pues permite que éstos se desempeñen en un ambiente de trabajo más amable y libre de riesgos; riesgos que interactúan dinámicamente con el organismo humano, elementos biológico, psíquico y social a la vez.*

*Todo elemento perteneciente al ambiente de trabajo, en su componente natural o social, que interactúa en el cuerpo del trabajador y que puede llegar a ocasionarle daño a su*

---

1 Enfermera especialista en gerencia hospitalaria, profesora programa de administración, Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia.

*integridad física, psíquica o social, es considerado como una carga laboral que debe ser eliminada.*

### **Palabras claves**

*Administración de personal de enfermería*

## **Calidad Total**

La productividad de toda organización tanto en su volumen como en su calidad está determinada por las variables individuales que caracterizan el recurso humano y por las variables ambientales que potencializan favorable o desfavorable esas características individuales.<sup>2</sup>

El potencial humano requiere de un mantenimiento y estímulo permanentes que garanticen su desarrollo. El establecimiento de una política bien definida de administración de recurso humano permite concretar estrategias de mejoramiento, crecimiento y desarrollo para el personal.

La política de recursos humanos maneja como instrumento imprescindible la *evaluación del desempeño* y hace uso de ella desde el momento de vincular al empleado, ya que éste es seleccionado mediante evaluación o concurso, se fijan salarios, se llevan a cabo los ascensos basados en la evaluación del desempeño, se degrada y aún se desvincula a un empleado por el resultado de evaluaciones previas.

Pero el objetivo más importante de la evaluación del desempeño es: para la organización *La calidad total* de su producto o servicio, y para el empleado su *crecimiento y desarrollo*.

Entendida así la finalidad de la evaluación del desempeño es apenas loable que todo dirigente a quien corresponda aplicarla, lo haga teniendo en cuenta los principios científicos y metodológicos que lo rigen.

Como también entendiendo la acepción del término *calidad total* y lo que su significado implica en la conducta del hombre: *la calidad total* es la

---

2 Productividad: relación entre la producción (cantidad o volumen de productos o servicios) que ejecuta el recurso humano y la unidad de tiempo universalmente establecida *la hora*.

actitud que dispone al hombre a desear y buscar el *éxito* en el resultado de su trabajo.

Actitud que llega a convertirse en un *modo de vida*, en una *filosofía*. Para lograr esa actitud se requiere inicialmente de una motivación interna (automotivación) ayudada de las motivaciones del medio.

No se logra la calidad total por medio de fórmulas técnicas o mágicas. Se requiere introyectar esa actitud intangible hasta convertirse en un modo de vida inherente a cada empleado. Entender la filosofía como una manera de pensar, de ver y apreciar el mundo, de concebir las relaciones y por consiguiente de *actuar*. Adquirir una filosofía implica introyectar en nuestro modo de vida una serie de principios, actitudes o comportamientos congruentes con dicha filosofía.

*La calidad total* asumida por las organizaciones como una filosofía implica: un personal con la convicción de hacer toda tarea bien desde el principio; es decir debe tener una disposición hacia el trabajo bien hecho por que mi cliente así lo requiere.

Desarrollar un ambiente de confianza mutua no sólo entre el jefe y colaborador sino entre todos, donde las comunicaciones sean excelentes, y hacer que desaparezcan las barreras que las dificultan.

Hacer del orgullo por el trabajo bien hecho, un *estímulo* permanente a la automotivación.

Implica un proceso de cambio pero no de la organización como ente jurídico, sino de su gente, quien debe comprender el significado bondadoso del cambio, el cual inspire la actitud del trabajador a comportamientos laborales concretos.

Para introyectar la filosofía sobre *calidad total*, las organizaciones y sus dirigentes deben hacer uso de instrumentos tales como: talleres de crecimiento personal, círculos de calidad total, donde la motivación despierte en cada empleado esa actitud de cambio la cual debe mantenerse viva mediante la supervisión y asesorías permanentes y la *evaluación periódica del desempeño*.

Se obtendrá así como resultado, una organización con un ambiente propicio para el trabajo, donde se podrá conducir con *calidad*, ya que se eliminan las cargas laborales, que en alguna forma deterioran el ambiente.

Las cargas laborales se clasifican en: físicas, químicas, biológicas, fisiológicas, psicológicas y sociales, siendo bien conocido por analistas de la problemática salud-enfermedad de la clase trabajadora que en ella lo principal son los factores psicosociales: la organización, la división del trabajo y las subsecuentes relaciones laborales son factores que determinan favorable o desfavorablemente el ambiente de trabajo que se convierten cuando operan desfavorablemente en verdaderas cargas laborales.

Las cargas laborales de tipo psicosociales deben ser contempladas y consideradas en las instituciones al mismo nivel de importancia de las cargas laborales de tipo natural, ya que el ambiente social condiciona el ambiente laboral y viceversa.

Una organización tendría por cargas laborales de tipo social a las propias de la organización y división del trabajo; a las formas de impartir, vigilar, controlar las órdenes y evaluar el desempeño.

Las cargas laborales de tipo natural reúnen al conjunto de cargas físicas, biológicas, fisiológicas, químicas, eléctricas, mecánicas y locativas, entre otras.

Los directores, jefes de departamento o secciones, deben estar atentos a velar por la seguridad del ambiente laboral, para que permita al trabajador crecer y desarrollar su potencial, lo que indiscutiblemente redundará en la calidad del producto o servicio.

En algunas instituciones *la evaluación del desempeño* es una de las cargas laborales que con frecuencia deben afrontar tanto el empleado como el evaluador o director, es por tanto pertinente que ambos tengan una culturización sobre lo que es la evaluación del desempeño, el manejo de la técnica, su trascendencia y sus efectos.

A continuación se presentan los principios sobre los cuales se basa la evaluación del desempeño. Del uso de estos principios se deriva el acerca-

miento entre evaluador y evaluado, elemento indispensable para que la técnica de evaluación cumpla su cometido.

La evaluación del desempeño es una práctica que las organizaciones han desarrollado y evolucionado desde el pasado siglo. Los jesuitas, la armada de los Estados Unidos, La General Motor, han sido pioneros en el desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño. 1818 y 1842-1880 son fechas a las que se remota este proceso.

La evaluación del desempeño entendida solamente como un instrumento de medición no aportará nada para el crecimiento y desarrollo del empleado, como tampoco para la *calidad total* del servicio o producto. Es preciso al evaluar, que una vez diligenciado el formato, se lleve a cabo una entrevista de evaluación con cada empleado.

La entrevista de evaluación permite:

1. Hacer hincapié sobre los puntos fuertes que debe explotar el empleado y sobre los puntos débiles que debe trabajar para mejorar su desempeño.
2. Concretar entre el empleado y el jefe, planes con metas importantes y factibles de alcanzar, dentro de un periodo razonable de tiempo; es decir, planes focalizados en objetivos concretos y no solamente limitarse a planear para el empleado, mejorar en forma general. Tampoco tratar de cambiar la personalidad del empleado.
3. Buscar entre el jefe y el empleado oportunidades de desarrollo que le pueda ofrecer la organización.
4. Estimular las relaciones interpersonales, dando las condiciones entre el jefe y empleado, para hablar directamente sobre el trabajo realizado por éste; cómo lo desarrollaría mejor y cómo lo incrementaría sin detrimento de estas relaciones interpersonales, factor básico para el desarrollo.

La preparación de la *entrevista de evaluación* incluye un ambiente tranquilo fuera del lugar de trabajo, elegir el momento adecuado tanto para el evaluador como para el evaluado; las tensiones en uno u otro personaje van a producir un halo en el resultado de la evaluación.

Existe una variedad de formas establecidas para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los empleados, entre ellos se citan los métodos de: escalas gráficas, escogencia forzada, investigación de campo, incidentes críticos, comparación por partes, superposición de perfiles, ordenamiento, frases descriptivas, consenso común, evaluación por objetivos o resultados y métodos mixtos. Pero cada institución es libre de adoptar o idear las formas que crea más convenientes y que se ajusten a sus expectativas.

La organización no debe hacer esfuerzos por unificar el formato de evaluación para todos los empleados; por el contrario debe establecer formas diferentes de evaluar para cada categoría de empleado.

Es lógico que los parámetros de evaluación del desempeño para los obreros, estén más dirigidos hacia la tarea o actividades técnica, para los mandos medios hacia el logro de objetivos concretos; lo que se denomina *evaluación por objetivos* y para el director o gerente se enfocará la evaluación hacia el logro de las metas que el se fijó o le fijó la junta, máxima autoridad de la institución, lo que implica: capacidad de liderazgo, habilidad para motivar, habilidad en el manejo de la comunicación y en la administración de personal.

¿A quién corresponde la responsabilidad de evaluar el desarrollo de los empleados?

También varía de una institución a otra. Existe la forma *centralizada*: cuando la realiza el staff de recursos humanos. *Descentralizada*: cuando la realiza el propio empleado con algún control por parte del jefe inmediato. *Centralizada-Descentralizada*: término medio, con centralización en cuanto se refiere al proyecto y a la implantación del sistema y descentralización en cuanto al diligenciamiento del formato que lo puede hacer el jefe inmediato o el mismo empleado.

Esta forma mixta, puede en algunas organizaciones atribuir la evaluación del desempeño a una comisión conformada por: miembros *permanentes* y miembros *transitorios*. Donde los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones y su papel será el de mantener el equilibrio, objetivo del proceso de evaluación. Entre los miembros permanentes deberá estar un representante de la dirección o el propio director, el representante del

área de recursos humanos, especialistas en el campo de evaluación (staff de recursos humanos) y un representante del área de organización y métodos. Los miembros transitorios están vinculados directa o indirectamente al área de actuación de los empleados. Puede formar parte de la comisión de miembros transitorios: el director del área, el gerente del departamento, el jefe de sección, el supervisor del evaluado.

Mientras los miembros transitorios evalúan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y la homogeneidad de las evaluaciones para evitar actuaciones muy laxas o severas de los superiores.

Se puede concluir que la evaluación del desempeño es responsabilidad de *línea* con asesoría del órgano de recursos humanos y de su staff.

Quien debe evaluar al personal es el propio jefe, ya que es él, quien ha hecho un verdadero seguimiento al empleado, con diagnóstico de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

La función del órgano del staff es proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de la evaluación del desempeño del empleado manteniendo una autoridad de *staff* asesorando a todas las jefaturas en la aplicación del plan.

### ***Autoevaluación***

Algunas organizaciones utilizan el sistema de autoevaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este sistema es posible de realizar, con resultados satisfactorios, con personal de nivel académico y cultural elevado y de gran estabilidad emocional, generalmente empleados universitarios o quienes ocupan altas posiciones. Se facilita este método cuando, previamente y en forma conjunta con los jefes inmediatos se han establecido unos objetivos y unos niveles de cumplimiento.

Una vez diligenciado el formato y llevada a cabo la entrevista de evaluación, se abre espacio para el proceso de *reposición*; haciendo uso de él, el empleado manifiesta su desacuerdo e identifica los ítemes que en su evaluación fueron subvalorados.

Si el empleado no es atendido en su solicitud o aún siendo atendido continúa en desacuerdo, acude al derecho de *apelación* ante el nivel jerárquico superior. La organización establece unos planos para cada proceso.

La evaluación del desempeño, no es un *instrumento negociable* por tanto se recomienda solicitar el derecho de reposición por escrito evitando así discusiones o diálogos que puedan presionar o condicionar a una u otra de las partes.

La evaluación del desempeño, ejercida bajo cualquier metodología no debe ser un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta que permita mejorar cada vez más la *calidad* de los recursos humanos y por consiguiente la *calidad total* del producto o servicio. Entendido y aplicado así el proceso de evaluación permitirá a la organización adoptar los patrones más adecuados de desempeño que deben ser desarrollados por los empleados.

Al hacer planes entre el evaluador y el evaluado con objetivos y estrategias factibles de lograr por el empleado en un tiempo determinado, se asegura la *calidad total*, por cuanto es el propio empleado quien está poniendo a prueba sus capacidades, él se establece retos y lucha por alcanzarlos.

La *calidad* se garantiza al seleccionar al personal mediante concurso ya que se elegirán los mejores. También se logra la *calidad* con las evaluaciones periódicas, se recomiendan periodos de seis meses a un año máximo, por cuanto que las evaluaciones permiten detectar las necesidades de capacitación al identificar limitaciones de sus empleados. Esto lleva a hacer programación de educación permanente acorde a las limitaciones y a las necesidades de los empleados.

Por medio de la evaluación se puede llegar a conocer qué funciones y cuántas actividades realiza un empleado, cuánto tiempo necesita y que preparación requiere para desarrollarlas, a fin de asegurarle un ascenso, un escalafón, una categoría o un salario. Estos objetivos de la evaluación, diferentes al objetivo primario de evaluar el desempeño para conocer el grado de aceptación, o propiamente la *calidad total* del producto o servicio, deben considerarse separadamente. Por consiguiente las evaluaciones y en-



trevistas programadas para mejorar el desempeño de un individuo no deben evaluar al mismo tiempo ni su salario, ni su promoción.

Al aceptar e introyectar esta metodología los gerentes o directores deben evitar que la evaluación del desempeño se convierta en una carga laboral y entrar en el proceso de cambio que ella ofrece para lograr la *calidad total*

del producto o servicio. No deben hacer de la evaluación un fin en si misma, sino el medio que permita al trabajador crecer personal y laboralmente. En la medida que se desarrolla el trabajador, crecerá la organización y viceversa; en la medida en que se estanquen los trabajadores o empleados, se estancará la organización.

### **Bibliografía**

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. Análisis de las organizaciones de salud, No. 4, Washington, 1987

KOONTZ, Harold. O'DOONNEL, Cyril et al. Elementos de Administración, MacGraw-Hill, México, 1990

PRAGA C, Javier H. Ambiente de trabajo. En: Investigación y Educación en Enfermería. Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia. Vol. 1 No. 1. Marzo de 1992

STONER, James F.A. Administración, 2ª ed. México, Prentice hall, 1987.

CHIAVERATO, Idalverto. Administración de Recursos Humanos, México, MacGraw-Hill. 1990

PETERS, Thomas J. WATERMAN, Robert H. En busca de la excelencia, Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, Bogotá, Norma, 1982