

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**Grado en Relaciones Laborales**  
**Facultad de Derecho**  
**Universidad de La Laguna**  
**Curso 2021/22**  
**Convocatoria: Julio**

# **Propuesta de Mejora de Evaluación del Rendimiento en el Hospital Universitario de Canarias**

**Proposal for Improvement of Performance Evaluation in  
University Hospital of the Canary Islands**



Realizado por el alumno/a D. Benzar García García

Tutorizado por el Profesor/a D. Juan Carlos Martín Bello

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresa

## ABSTRACT

The main objective of this research work is to analyze the performance evaluation system that has been carried out in the University Hospital of the Canary Islands on a regular basis and if this methodology was used during the Covid-19 virus pandemic and subsequently make a proposal. improvement for this system. For this, a questionnaire has been used, which was carried out by the workers of said institution, as a method of collecting information. After analyzing the results, it was determined that there are shortcomings when it comes to evaluating the hospital staff and that during the pandemic alarm situation no follow-up was carried out to determine the performance of the workers.

**Key Words: Performance evaluation, University Hospital, Covid-19.**

## RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)

El principal objetivo de este trabajo de investigación es analizar el sistema de evaluación del rendimiento que se ha llevado a cabo en el Hospital Universitario de Canarias de forma habitual y si dicha metodología se utilizó durante la pandemia del virus Covid-19, para realizar, posteriormente, una propuesta de mejora para este sistema. Para ello, se ha utilizado un cuestionario, el cual lo realizaron los trabajadores de dicha institución, como método de recogida de información, acompañado por un marco teórico sólido. Tras analizar los resultados, se determinó que hay carencias a la hora de evaluar el personal del hospital y que durante la situación de alarma de la pandemia no se realizó un adecuado seguimiento para determinar el rendimiento de los trabajadores.

**Palabras clave: Evaluación del rendimiento, Hospital Universitario, Covid-19.**

## Índice del contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Marco teórico.....	5
	2.1 Evaluación del rendimiento.....	5
	2.2 Objetivos de la evaluación del rendimiento.....	7
	2.3 Implicación en el proceso de evaluación.....	8
3.	Métodos para evaluar el rendimiento.....	11
	3.1. Escala gráfica.....	11
	3.2 Autoevaluación.....	13
	3.3 Evaluación 360°.....	14
4.	Ventajas e inconvenientes de la realización de la evaluación del rendimiento.....	17
5.	Evaluación del rendimiento y Gestión de RRHH en Centros Sanitarios.....	19
6.	Trabajo de investigación.....	22
	6.1 Objetivo.....	22
	6.2 Metodología de la investigación.....	22
	6.3 Muestra escogida.....	23
	6.4 Resultados.....	23
7.	Propuesta de mejora.....	32
8.	Conclusiones.....	33
9.	Bibliografía.....	35
10.	Anexos.....	37

## Índice de figuras

1. Figura 1.....	13
2. Figura 2.....	16
3. Figura 3.....	16
4. Figura 4.....	23
5. Figura 5.....	24
6. Figura 6.....	25
7. Figura 7.....	25
8. Figura 8.....	26
9. Figura 9.....	26
10. Figura 10.....	27
11. Figura 11.....	28
12. Figura 12.....	29
13. Figura 13.....	29
14. Figura 14.....	30
15. Figura 15.....	31
16. Figura 16.....	31

## **1. Introducción**

La evaluación del rendimiento es una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas y de los trabajadores y también para conseguir una adecuada gestión empresarial. Esto se debe a que este sistema se encarga de reflejar la aportación que realiza cada trabajador a la organización y determinar si es adecuada teniendo en cuenta los objetivos y cultura empresarial.

El presente trabajo, está dividido en dos grandes partes; un marco teórico en el cual se explica detalladamente la evaluación del rendimiento, los objetivos principales que tiene esta evaluación, algunos de los sistemas más utilizados de evaluación del rendimiento y cómo se lleva a cabo estos sistemas dentro de las instituciones sanitarias.

La segunda parte del trabajo es un trabajo de investigación para analizar la metodología que utiliza una institución sanitaria pública, el Hospital Universitario de Canarias y así conocer si realizan una gestión eficaz del rendimiento de su personal sanitario. Para ello se distribuyó un pequeño cuestionario a sus trabajadores con la finalidad de conocer sus puntos de vista y descubrir cómo son evaluados.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Evaluación del rendimiento**

A lo largo de las décadas, las empresas han evaluado el rendimiento del capital humano a través de diferentes metodologías así obteniendo diferentes resultados y diferentes teorías de aumentar y mejorar el rendimiento de los trabajadores. Esto implica que la evaluación del rendimiento posea múltiples concepciones según el autor al que nos dirijamos.

Para Fernández y Junquera (2013), el desempeño es un tipo de conducta en la que puede observarse lo que las personas hacen y que para medir el desempeño de una persona hay

que cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en determinar un juicio al valor. Según estos autores, la evaluación del desempeño atiende, a cinco fines distintos; tomar la decisión de contratar a un nuevo empleado o que trabajador se mantiene en la empresa, medir el potencial de cada empleado dentro de la organización, determinar las necesidades de formación de los trabajadores, establecer un plan de carrera profesional para los empleados, establecer las compensaciones y por último motivar al personal para que rindan mucho mejor dentro del puesto de trabajo.

Según Werther y Davis (2008), consideran que la evaluación del rendimiento es un procedimiento, por el cual se estima el rendimiento total del empleado, es decir, toda su contribución hacia la empresa y justifica su permanencia en ella, por lo que en el momento que se cuenta con una adecuada evaluación del rendimiento, el departamento de Recursos Humanos, se puede identificar a los trabajadores que cumplen con el rendimiento acordado, también quienes son los empleados que se exceden y los que no cumplen el rendimiento exigido, es por ello que una evaluación del desempeño bien realizada, ayuda a realizar adecuadamente los procedimientos de reclutamiento y selección e incluso adecua las decisiones sobre las promociones internas, las compensaciones y otras del áreas de dicho departamento.

Como se ha podido ver con las ideas de los diferentes autores, hay ideas en común sobre lo que respecta a la evaluación del rendimiento, tales como: medir el valor del empleado dentro de la organización y ver si puede seguir aportando dentro esta, conocer el potencial del personal que está dentro de la empresa y explotarlo en un sentido positivo y por último, incrementar la motivación de los trabajadores para que se sientan cómodos dentro de la empresa y quieran seguir desarrollándose y quieran rendir incluso más de lo que ya lo estaban haciendo.

## **2.2 Objetivos de la evaluación del rendimiento**

Para evaluar adecuadamente el rendimiento del capital humano y llevar a cabo dicho procedimiento tiene que tener establecido una serie de elementos que la respalden y la fundamenten.

Montaña González (2010) determina que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Gil, Junca, Méndez & Meneses (2010) dicen que los objetivos de la evaluación del rendimiento en las administraciones públicas deberían ser; permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización. Hay que tener en cuenta que el talento humano es tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada, dependiendo de la forma de la administración. Y por último, ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, de una parte y de los objetivos de los individuos de la otra.

Sin embargo, estos objetivos mencionados anteriormente, no tienen por qué ser los únicos objetivos de la evaluación del rendimiento. Pueden establecerse otros objetivos que la organización considere valioso e impactante para mejorar el rendimiento de sus trabajadores, más allá de la puesta en marcha de mejoras salariales y compensaciones en relación al desempeño que realice el trabajador como fuente principal de motivación. La organización según en el punto que se encuentre, podrá establecer metas como puede ser el rediseño de los puestos que desempeñan los trabajadores, establecer medidas para que el personal pueda rotar de puesto y promocionar o incluso realizar actividades que ayuden en la formación del puesto, en caso de ser necesario, para ayudar en el desarrollo de los empleados.

### **2.3 Implicación en el proceso de evaluación**

Tenemos que tener en cuenta que, para poder llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación del rendimiento, tiene que haber un seguimiento y una implicación adecuada para ello. Para poder desarrollar este procedimiento, el Departamento de Recursos Humanos es el que diseña y lleva a cabo el sistema de evaluación que se va a utilizar dentro de la organización, utilizando el método más eficaz y eficiente para la empresa.

Al margen de la técnica que determine el departamento de Recursos Humanos, para poder realizar la evaluación dentro de la organización de manera más eficaz, es necesario la cooperación e implicación de los jefes de cada departamento dentro de la empresa. Los gerentes de línea/jefes de departamento y los supervisores, habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces y estos no suelen ser conocedores de los procesos y técnicas que se utilizan (Werther y Davis, 2008).

Un factor a tener en cuenta, es que, debido a ese desconocimiento mencionado anteriormente, hay una gran probabilidad de que los jefes de departamento y supervisores no quieran aprender sobre los procedimientos de evaluación y desde su punto de vista sea una acción impuesta y no como una formación que deberían anexionar a su puesto de trabajo.



Werther y Davis (2008) afirman que los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación, pues la participación incrementa el interés y la comprensión y que para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

- Capacitación de los evaluadores

Indistintamente del método que se utilice para evaluar el rendimiento, aquellas personas que van a evaluar, tendrán que obtener formación y conocimiento sobre el tema en cuestión. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado (Werther y Davis, 2008, p.368).

En estas formaciones les explican el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores. En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. Cuando concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación (Werther y Davis, 2008).

- Entrevistas de evaluación

“Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro” (Werther y Davis, 2008, p. 369).

Werther y Davis (2008) de este proceso de entrevista, destacan tres técnicas que pueden proporcionar retroalimentación, las cuales son: convencimiento, diálogo y la solución de problemas.

- Enfoque de convencimiento o convicción, se utiliza principalmente en los empleados que llevan poco tiempo dentro de la empresa, se analiza el rendimiento en el escaso periodo de tiempo que han desempeñado sus funciones dentro del puesto y se intenta persuadir al empleado para que actúe de manera pautada.
- Enfoque de diálogo, se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante un buen asesoramiento para obtener un rendimiento mayor.
- Enfoque de solución de problemas, se identifican las dificultades que afecten directamente al rendimiento del trabajador y buscar una solución, se suele resolver con formación, asesoramiento y rotación de puestos.

Estas ideas de implicación intentan reforzar la conducta positiva dentro de la organización, pues una mayor implicación por parte de los directivos y jefes de departamento puede significar un aumento de la motivación por parte de los trabajadores. Esto se debe a que, si se realiza un método eficaz de evaluación del rendimiento, en el que se tenga en cuenta al trabajador y se busque mejorar el rendimiento analizando el ajuste que tendría con la empresa esto produciría un aumento considerable del rendimiento llevando a buen cauce la empresa o incluso poder desarrollar plenamente un plan de carrera profesional dentro de la misma o llegar a obtener una promoción interna.

Además, como se ha podido ver en la entrevista de evaluación, en cualquier evaluación del rendimiento que se realice debe haber una retroalimentación, se tiene que tener

constancia del rendimiento pasado y actual del trabajador para que el rendimiento crezca y se aporte más valor dentro de la organización.

### **3. Métodos frecuentes para evaluar el rendimiento**

Para poder evaluar el rendimiento del capital humano hay diversos procedimientos, los cuales tienen como objetivo principal medir el rendimiento de los empleados y mejorar la productividad de la empresa. En este caso, destacaremos los siguientes métodos: la autoevaluación, la evaluación 360° y la escala gráfica.

#### **3.1 Escala gráfica.**

Este método, es uno de los más utilizados para evaluar y medir el rendimiento. Un elemento muy característico de este sistema es que se destaca por evaluar los rasgos más característicos de los trabajadores. Los jefes evaluarán en base a la forma de ser que tiene cada uno de ellos.

La escala gráfica evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, en la que van a medir las características más valiosas que posee ese trabajador para la empresa. Los ítem o factores que se introduzcan deben destacar por su simpleza y objetividad para evitar errores en medida de lo posible.

Se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores (Werther y Davis, 2008).

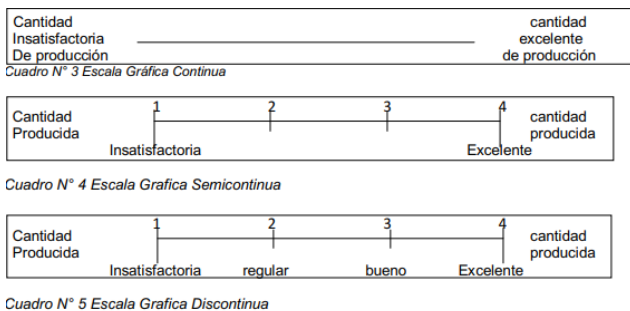
Los evaluadores registran su apreciación en una escala con categorías definidas por medio de adjetivos que encajan con las características del evaluado.

Existen una tipología de escalas gráficas, según Werther y Davis (2008):

- Escalas gráficas continuas: En este tipo sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (un límite mínimo y un límite máximo) para facilitar la evaluación.
- Escalas gráficas discontinuas: En este tipo, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve deteriorada y el trabajador tiene poca oportunidad de mejorar sus aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Teniendo en cuenta los tipos y características de la escala gráfica, se tienen que elegir unos criterios que se van a utilizar, un ejemplo sería definir de la mejor manera posible los conceptos que se quieren medir, pues supondría un aumento de la fiabilidad del método y de que este sufra alguna distorsión o modificación por parte del evaluador, al igual que describir las puntuaciones. Pues una evaluación cuanto más concisa, simple y menos modificable sea más valiosos son los resultados que se producen tanto para los trabajadores como para la organización.

**Figura 1: Modelos sencillos de escala gráficas**



*Fuente: Modelos de escalas gráficas. Gil, A., Junca, J., Méndez, M. & Meneses, E. (2010). Evaluación del desempeño. p. 15.*

### 3.2 Autoevaluación

La autoevaluación es un método que se usa generalmente como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos, además de todos aquellos trabajadores de servicios no vinculados directamente con un proceso productivo. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede auto críticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización (Moré, D. D. 1995, p.3).

El concepto de autoevaluación, según Montejó (2001), es aquella evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

Los factores positivos de este método son que el trabajador plasma su subjetividad en cuanto a su rendimiento dentro del puesto de trabajo y puede aportar ideas de cómo mejorar ese mismo rendimiento.

No obstante, Moré (1995) defiende que este, carece de fiabilidad, pues hay una gran carga subjetiva por parte del sujeto que realiza la autoevaluación, sólo hay un punto de vista, el del trabajador, no está en sintonía con los objetivos de la organización, ni el área y tampoco el puesto que desarrolla el trabajador. Existe poca autocrítica por parte del trabajador y eso produce que no haya la mejoría que podría necesitar la organización. Dependiendo de cómo se califique el trabajador, la información que saldrá de esa evaluación será válida y aportará datos valiosos al proceso de evaluación del desempeño laboral individual.

En este proceso, “el propio trabajador es el principal gestor de su mejora, el concepto que tenga de sí mismo, le proporcionará a la organización datos de los aspectos intangibles que es necesario desarrollar o potenciar” (Moré, D. D. 1995, p.3).

### **3.3 Evaluación 360°**

La evaluación 360° según Cardona Morales (2020) forma parte de un gran proceso para la evaluación del desempeño, utilizando nuevas estrategias para mejorar los resultados de las empresas. Este tipo de evaluaciones ayudan a mostrar el potencial de los empleados y se utiliza como guía para alcanzar las metas de la organización y enfocar futuros proyectos. Este sistema promueve una cultura proactiva dentro de las actividades que se realicen, un diálogo comunitario abierto para aquel que quiera dar su punto de vista frente a algún objetivo o meta, así como también se observan las personas claves que tiene la organización para los cambios.

Este método intenta evaluar de forma integral, es decir, no solo evaluar a la dirección y a los empleados, sino realizar una evaluación desde todas las perspectivas posibles como son: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y la propia autoevaluación. Así forzando a la cooperación en los equipos de trabajo para mejorar el desempeño y la satisfacción, disminuyendo el absentismo laboral (Cardona Morales, 2020).

Para Cardona Morales (2020), realizar este tipo de evaluación necesita estar conformado por tres fases distintas: en primer lugar está la preparación , pues en esta etapa se establece lo que se pretende evaluar y determinar quiénes van a desarrollar el proceso de evaluación; la segunda es realizar la configuración de la evaluación, por lo que es necesario conformar un grupo que establezca los factores críticos y factores de éxito y por último la tercera, la selección de los evaluadores y de los encargados de la retroalimentación.

Según Montaña González (2010), los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

**Figura 2: Formato de Evaluación 360°. Primera Parte.**

**Evaluación de 360 grados**  
(Confidencial)

**I. Datos del evaluado** Fecha: / /

Nombre:	Cargo:
Oficina/área:	Ubic. física:

**II. Datos del evaluador** Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador	Jefe inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente interno

**III. INDICADORES DE GESTIÓN** (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

Indicador	CALIFICACIÓN*					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<b>Calidad administrativa/programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, directivos y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Control interno:</b> Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Servicio al cliente/beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Compromiso de servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

\* Aplicado sólo para programas.

**III. INDICADORES DE GESTIÓN** (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

Indicador	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y expandir sus horizontes. Se vea, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promover la innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Supervisión/acompañamiento:</b> Compromete al personal a desarrollar al máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

\* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

Fuente: *Formato de Evaluación 360°. Administración de Recursos Humanos (Werther y Davis, 2008. p 330).*

**Figura 3: Formato de Evaluación 360°. Segunda Parte.**

**V. Por favor comente** cómo la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**VI. Sírvase indicar** alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**VII. ¿Qué le sugeriría** a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del evaluador: \_\_\_\_\_

Fuente: *Formato de Evaluación 360°. Administración de Recursos Humanos (Werther y Davis, 2008. p 331).*



#### **4. Ventajas e inconvenientes de la realización de la evaluación del rendimiento**

Como se mencionó anteriormente en los métodos de evaluación expuestos, la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior y también para la empresa los cuales exponemos a continuación: Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios y conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades (Montaña González, 2010, p.22).

Las ventajas que tiene el jefe en la evaluación del rendimiento según Montaña González (2010) son: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores, alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

Otras ventajas, según Montaña (2010), de las que la empresa se beneficia, son que: Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo e invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Y también se puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al ofrecer oportunidades a los individuos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo y señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Werther y Davis (2008), por otro lado, afirman que las ventajas de la evaluación del rendimiento son las siguientes: Mejora el desempeño y rendimiento de los trabajadores, ayuda a elaborar políticas de compensación, decisiones de ubicación de los trabajadores dentro de la organización, detecta necesidades de formación y desarrollo, planificación

y desarrollo de la carrera profesional, muestra si hay una imprecisión de la información e indica los errores en el diseño del puesto.

No obstante, a pesar de tener múltiples ventajas, estas todavía presentan unas barreras que impiden o perjudican la evaluación a la hora de elaborarla y desarrollarla correctamente.

Werther y Davis (2008) señalan que: “Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior”. Esto quiere decir que el evaluador puede desarrollar unas ideas que no se pueden medir y estas pueden beneficiar o perjudicar a la evaluación del trabajador, siendo una actuación fuera de lugar.

Otra barrera que perjudica a este sistema, según Montaña González (2010), es el error por tendencia al promedio, debido a que existen evaluadores que para evitar calificaciones muy destacables sean ya muy altas o muy bajas, califican a todos los evaluados en los promedios. Esta situación inválida el proceso de la evaluación, ya que, de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez, a los trabajadores que han tenido un excelente rendimiento.

Werther y Davis (2008) señalan que: “Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador”

Esto produce que toda acción anterior o posterior que haya realizado el evaluado, sea nulo y puede llegar a que el evaluador no lo tenga en cuenta.

Otro impedimento es el efecto halo; el término halo sugiere que hay un aura positiva o negativa en torno a un determinado empleado. Esta aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador. En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que esté tenga y

dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo (Montaña González, 2010, p.6).

Se tiene que tener en cuenta que esas desventajas, producen que el rendimiento sea insuficiente y puede causar grandes perjuicios y daños dentro de la organización. Es por ello que la empresa, una vez detectado estos problemas, debería afrontarlos y llevar a cabo medidas para poder realizar posteriormente una adecuada evaluación del rendimiento.

## **5. Evaluación del rendimiento y Gestión de RRHH en Centros Sanitarios**

En este capítulo hablaremos sobre la Evaluación del Rendimiento y la Gestión de los Recursos Humanos dentro de instituciones sanitarias públicas, con el objetivo de analizar su metodología y explicarla con detenimiento.

Para Sánchez, Sampedro & Conde (2009), un hospital público presenta una serie de dificultades, debido al sector en el que se encuentra y a una serie de factores, los cuales veremos a continuación:

- Estamos ante empresas cuya producción presenta dos características que condicionan especialmente sus sistemas de información: son empresas de servicios, es decir, elaboran productos intangibles y son multiproducto porque se obtienen tantos productos como pacientes atendidos.
- Son organizaciones intensivas en la utilización de capital humano altamente cualificado.

En el área de la salud, hay una gran necesidad que el personal tenga una complicitad debido a la especificidad del sector y una interdependencia de los departamentos/sectores del hospital, hace falta una fuerte unión para que haya resultados favorables dentro del objetivo y misión de la institución, razón por la cual los recursos humanos en los hospitales son de fundamental importancia (Saboya, 2005).

Para Saboya (2005), los hospitales son organizaciones que se distinguen de las demás instituciones y organizaciones, al igual que su departamento de recursos humanos.

Estos destacan por la multiprofesionalidad e interrelación y donde cada trabajador tiene su importancia. Es por ello que deberían introducir programas de formación profesional dirigidos hacia todos los niveles de funcionarios del hospital, para que haya una homogeneidad de capacitación profesional, pudiendo así estar preparado para el cambio y la innovación.

No obstante, Saboya (2005) destaca que la aprobación de la Ley General de Sanidad de España, donde se configuró el Sistema Nacional de Salud, todavía carece de un diseño de una política de personal, para que permita optimizar el aprovechamiento de sus propios recursos humanos.

En relación con la evaluación de desempeño en este tipo de instituciones, Ballart (1992) dice que se puede visualizar el análisis de las políticas públicas, puesto que ésta persigue generar información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones político-administrativas, información que permita resolver problemas concretos como evaluación de programas, gestión y resultados de las entidades y entre ellos el desempeño individual.

Ortún (2003) establece que la gestión de centros sanitarios públicos se puede definir de diferentes formas, pero siempre con el objetivo de que esa gestión coordine y motive a sus trabajadores para conseguir unos objetivos. Pues para realizar una buena evaluación, la gestión y la práctica médica deben estar unidas, puesto que ambas partes comparten el mismo fin.

Ahora bien, tal y como dice Armijos (2017) una vez que se pone en práctica una buena gestión, es preciso que el desempeño sea evaluado bajo dos perspectivas: la que permite determinar en qué medida los recursos humanos alcanzan sus metas y la que vincula una serie de remuneraciones en relación a las tareas asignadas.

Así, esta evaluación, para González (2009), cumple con un rol pedagógico, en donde hay causa y efecto con respecto a la mejora de un servicio; también es social, puesto que una vez que se evalúa el desempeño, los resultados son presentados de manera pública, y es rentable, debido a que genera beneficios directos a la entidad hospitalaria.

Cuando se realiza una evaluación del desempeño en una institución pública como son los hospitales, para realizar con éxito una evaluación del rendimiento si no se ha intervenido y cumplido las metas que se supone que tenían que alcanzar.

Se dice que, para poder determinar bien el éxito de la evaluación, hay que diseñar una serie de indicadores para saber cuál ha sido el desempeño del organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión, entendiéndose como indicadores a aquellas variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas.

Si lo anterior se contextualiza en la salud, se puede indicar que los indicadores son instrumentos que sirven para determinar la situación real de ciertos procedimientos, ejecución de programas o cumplimiento de objetivos, lo que permite determinar situaciones sociales existentes, entre las que se encuentran tasa de mortalidad, ocupación hospitalaria, entre otros, que reflejan el estado real de la población en términos de salud (Armijos, 2017, p.53).

En cuanto a la gestión de recursos humanos y evaluación del desempeño en este tipo de instituciones, se ha podido ver que el capital humano es un activo indispensable para el funcionamiento y rendimiento de estas y más, teniendo en cuenta que se trata del sector sanitario. Por esa razón, los trabajadores necesitan una formación sin importar el nivel funcional en el que estén. Nos encontramos en un mundo globalizado en el que las tecnologías crecen a pasos agigantados y más en el mundo de la medicina que la innovación está a la orden del día y tendrán que aprender a utilizar esas tecnologías para avanzar y seguir aumentando y manteniendo el rendimiento, siendo uno de sus objetivos y metas de cara a futuras evaluaciones del rendimiento.

## **6. Trabajo de investigación**

### **6.1 Objetivo**

El motivo principal para la realización de este trabajo de campo es analizar, entender y conocer en profundidad la evaluación del rendimiento en las instituciones sanitarias y la utilidad que tiene este sistema para el buen desempeño de las funciones dentro del puesto de trabajo, tanto en situaciones normales, como en situaciones de alarma.

Además de que nos proporciona un elemento esencial, el punto de vista de los trabajadores de esas instituciones, el cual nos puede dar la metodología más adecuada para evaluar a estos sujetos.

### **6.2 Metodología de la investigación**

En relación con la metodología del trabajo, el análisis que se va a llevar a cabo es de carácter cualitativo y descriptivo. Es por ese motivo, que el análisis se va a realizar a través de un cuestionario online de carácter cerrado, que contiene 13 preguntas a responder sobre el tema en cuestión. Este cuestionario, se caracteriza por ser de elaboración propia, al igual que las preguntas redactadas que contiene, las cuales previamente fueron revisadas por el tutor, además de haber sido elaborado a través de la plataforma de Google Forms.

Este cuestionario se va a componer de preguntas cortas de fácil respuesta para una mayor comprensión por parte del receptor, teniendo como finalidad la mayor recogida de información por parte de los trabajadores.

Cabe destacar, que las respuestas que generen dicho cuestionario, serán de carácter concreto y exacto, debido a que las preguntas están prefijadas de antemano, por lo que se acerca más a la opinión de las personas encuestadas, no obstante existe la posibilidad

de que las personas que realicen dicho cuestionario no respondan de forma sincera y la fiabilidad de este se vea reducida.

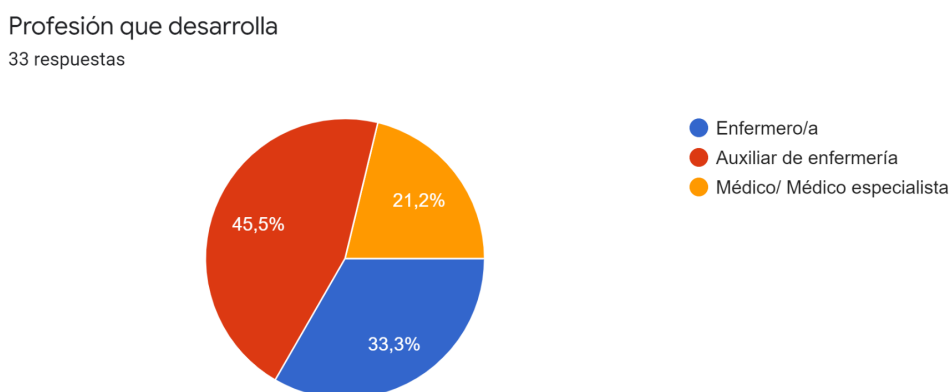
### 6.3 Muestra escogida

Los sujetos partícipes de este estudio, son 33 trabajadores, entre los cuales se encuentran enfermeros, médicos/médicos especialistas y auxiliares de enfermería del Hospital Universitario de Canarias. Mediante los cuales, podremos conocer el sistema de evaluación del rendimiento actual, sus opiniones respecto a este, cuáles son sus preferencias a la hora de ser evaluados y conocer cómo fueron evaluados durante el periodo de la pandemia ocasionada por el Covid-19.

### 6.4 Resultados

Tras la puesta en marcha del cuestionario, se obtuvieron 33 respuestas en un periodo de 5 días. Con esas respuestas, determinaremos los resultados con la ayuda de la teoría ya explicada anteriormente.

**Figura 4**

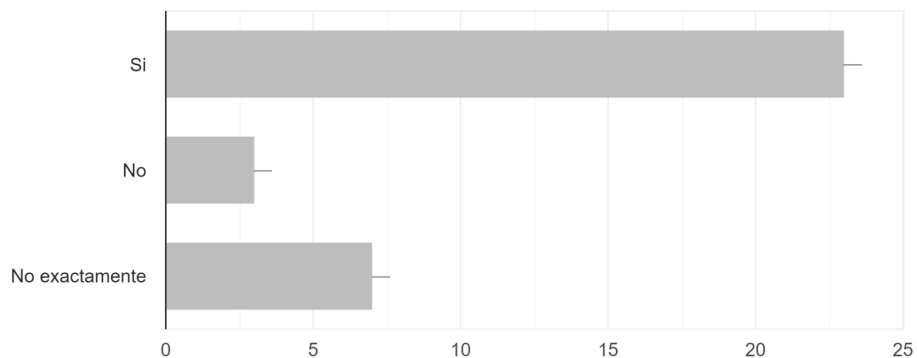


En primer lugar, se les preguntó, cuál era la profesión que desempeñaban dentro del hospital, la mayoría respondieron fueron auxiliares de enfermería con un 45,5%, teniendo en cuenta que hay un mayor número de ellos trabajando en el hospital que del

resto de profesiones. En segundo lugar, se encuentran los enfermeros/as con un 33,3% y por último con un 21,2% los médicos/as.

**Figura 5**

¿Conoce la definición de evaluación del rendimiento?  
0 de 33 respuestas correctas



En esta pregunta, se les preguntó si conocían el concepto de evaluación del rendimiento a modo de introducción hacia las siguientes preguntas, en la cual los resultados fueron varios.

En primer lugar, 23 personas contestaron que sí conocían el concepto de evaluación del rendimiento, por lo que hay conocimiento de esta en la institución. Mientras que 3 personas respondieron que no conocían la evaluación del rendimiento, por lo que puede ser una falta de información o que sean trabajadores de reciente incorporación y todavía no se les haya informado de dicha evaluación.

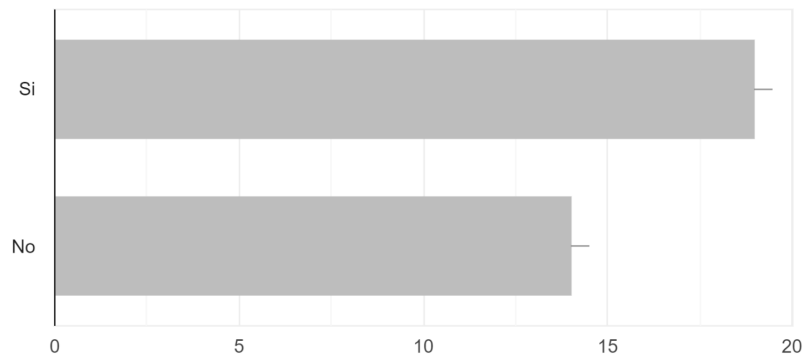
Y, por último, 7 personas no conocen exactamente el concepto de evaluación del rendimiento, el cual es un concepto con el que deberían estar familiarizado pues se les va a realizar dentro de su puesto de trabajo.

**Figura 6**



Alguna vez sus superiores le han informado sobre el desarrollo de una evaluación del rendimiento en su centro de trabajo.

0 de 33 respuestas correctas

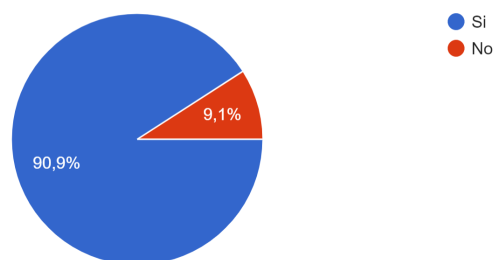


En esta pregunta, 19 personas contestaron que sus superiores le habían informado de una futura evaluación del rendimiento y 14 personas respondieron que no se les había informado. Un aspecto de vital importancia para la realización de la evaluación es informar a los trabajadores sobre el desarrollo de la evaluación, pues de esta forma los trabajadores conocen lo que ellos aportan a la organización, además de la confianza de la institución y los superiores hacia los trabajadores.

### Figura 7

¿Alguno de sus superiores le ha realizado una evaluación de rendimiento en el transcurso de su actividad laboral?

33 respuestas



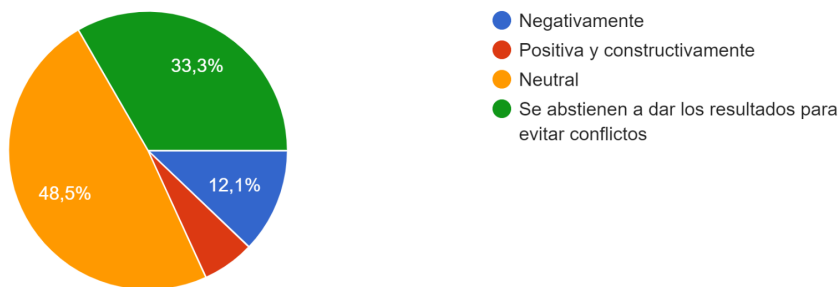
Como se puede observar en la figura 7, al 90,9% de los trabajadores se les ha realizado una evaluación del rendimiento y un 9,1% ha respondido que no. En principio, por lo que se ve, se puede determinar que la institución ha buscado la mejora y desarrollo de sus trabajadores e intenta que la productividad aumente dentro de ésta y que se

proponga metas en cuanto al rendimiento se refiere. Además de familiarizar a dichos trabajadores con la evaluación.

### Figura 8

En caso afirmativo a la pregunta anterior ¿De qué forma le han expresado los resultados de la evaluación?

33 respuestas



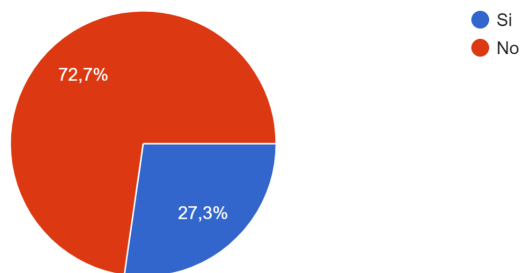
Entre los objetivos de este estudio, se planteaba conocer la expresión de los resultados de la evaluación del rendimiento hacia los trabajadores del hospital.

Es por ello que, según las respuestas obtenidas, en su mayoría los evaluadores se abstienen a dar los resultados de la evaluación o son neutrales, lo cual provoca incertidumbre en los trabajadores y no fomenta su rendimiento, se intentan evitar los conflictos con los trabajadores y se muestra desinterés por parte de los evaluadores.

### Figura 9

¿Está satisfecho con la metodología que se ha utilizado para su evaluación?

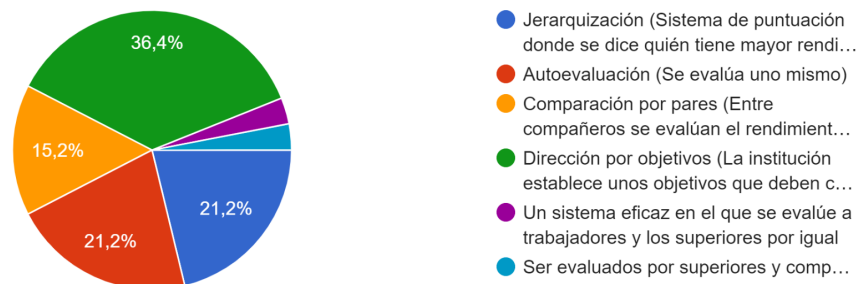
33 respuestas



La mayoría de los sujetos que respondieron, no se encuentran cómodos con el sistema vigente de evaluación, por lo que el rendimiento de los trabajadores no va a poder tener un enfoque de mejora positivo gracias a esa evaluación y se desentienden de esta. Otro factor que les perjudica es la motivación de los propios trabajadores, la cual no sería la adecuada, sabiendo que van a ser evaluados por un sistema que no les agrada y con el que no se sienten cómodos.

**Figura 10**

¿Cuál de estos métodos de evaluación de rendimiento considera el más adecuado?  
33 respuestas



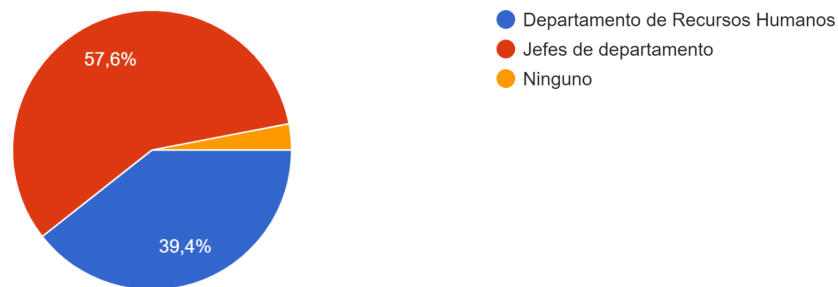
En esta pregunta, se les preguntó sobre cuál sería el sistema más idóneo para evaluar, según el punto de vista de los trabajadores. En este caso la muestra está más repartida, siendo la más escogida con un 36,4% el método de dirección por objetivos, por lo que los trabajadores prefieren tener definidas unas metas para medir el rendimiento, pues lo consideran mejor. En segundo lugar, tenemos dos porcentajes iguales en la autoevaluación y el método de jerarquización, con un 21,2% en cada uno. Aquí se puede observar que hay un número de trabajadores que opta por ser evaluado por uno mismo, pues cada trabajador es consciente de su propio rendimiento y podría evaluarlo bien y otro grupo que prefiere que sea un sistema jerarquizado en el que consiga mayor puntuación, quien mayor rendimiento tiene.

Luego, en menor porcentaje, tenemos el método de comparación por pares y las sugerencias que realizaron, los cuales son que los superiores y los trabajadores se evalúan con el mismo método y otro en el que los evaluadores sean los compañeros de

trabajo y los superiores para tener dos puntos de vista y así complementar de manera más eficiente el sistema de evaluación.

**Figura 11**

¿Quién le ha realizado su evaluación de rendimiento?  
33 respuestas

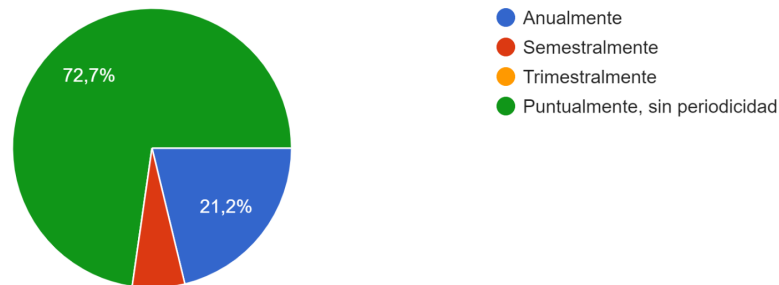


Respecto a quién ha evaluado el rendimiento, tenemos tres respuestas, siendo la principal los jefes de departamento, con un 57,6%, siendo esta la opción más adecuada, pues el departamento de recursos humanos se encarga de elaborar la evaluación y los correspondientes jefes de departamento son los que tienen que llevarla a cabo pues conocen en su mayoría cuál es el rendimiento de los trabajadores a su cargo y sabrán evaluar de mejor forma que el departamento de RRHH, por lo que el 39,4% que respondió que el departamento los evaluaba, no es una metodología óptima para medir el rendimiento.

**Figura 12**

¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de rendimiento?

33 respuestas

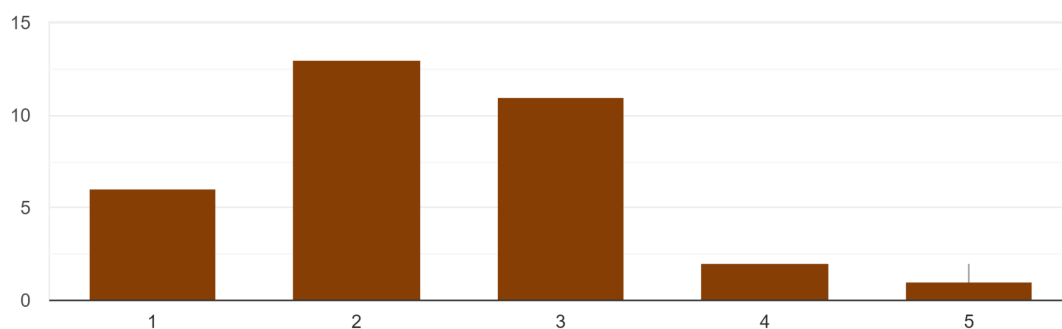


En cuanto a la periodicidad de la evaluación, la mayoría respondió que se realiza de manera puntual, sin periodicidad, por lo que en la institución se evalúa el rendimiento sin tener en cuenta los periodos de tiempo. Luego, las siguientes respuestas son que se realiza de manera anual y semestralmente. En general, con las respuestas obtenidas, se puede extraer que en esta instalación hospitalaria existe una continuidad en lo que se refiere a la evaluación y se preocupa por el rendimiento de sus trabajadores.

**Figura 13**

Indique en qué medida le ha resultado fructífera la evaluación del rendimiento para el buen desarrollo de su puesto de trabajo. Marque del 1 a...e ha resultado poco beneficiosa o más beneficiosa

33 respuestas



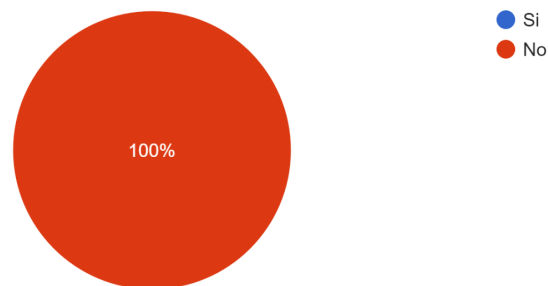
Para los sujetos que han respondido el cuestionario, para la mayoría, el hecho de haber pasado por un procedimiento de evaluación del rendimiento, ha sido poco beneficioso, pues la mayoría de las puntuaciones se encuentran entre el 1, el 2 y el 3. Esto puede provocar un gran desinterés por parte de los trabajadores para ser evaluados y no

mejorar el rendimiento, un descenso en la motivación y ser reacio y estar más descontentos con los resultados de la evaluación. Como se pudo observar en los anteriores gráficos, no están satisfechos con la metodología actual, por lo que consideran que sea beneficiosa para mejorar y optimizar su puesto de trabajo.

#### **Figura 14**

Durante la pandemia producida por el virus COVID-19, ¿se les realizó algún tipo de evaluación del rendimiento?

33 respuestas

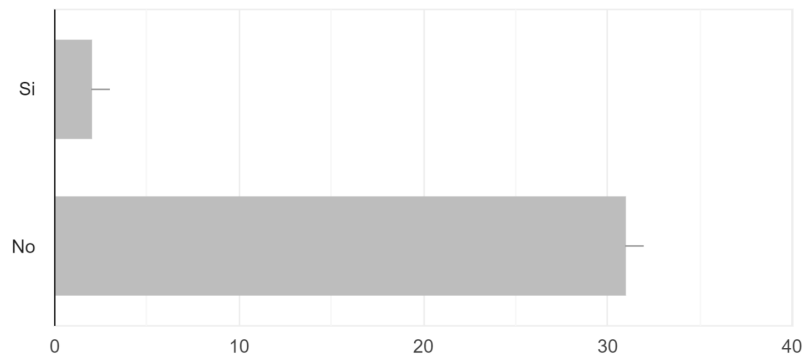


Esta pregunta, de gran relevancia para la posterior propuesta de mejora, ha determinado que durante la crisis ocasionada por el virus Covid-19, al ser una situación de alarma para la población y de gran repercusión para el ámbito sanitario, el hecho de que no hayan realizado una evaluación del rendimiento durante este periodo, significa que la saturación de la institución y de la población enferma superó lo esperado no había tiempo para poder realizar una evaluación del rendimiento adecuada, por lo que después de lo sucedido, deberían tener un sistema de evaluación del rendimiento para situación de extrema urgencia como es este caso.

#### **Figura 15**

Con respecto a la pregunta anterior, en caso de ser afirmativo, ¿Se les hizo algún tipo de seguimiento y/o continuidad para dicha evaluación?

0 de 33 respuestas correctas

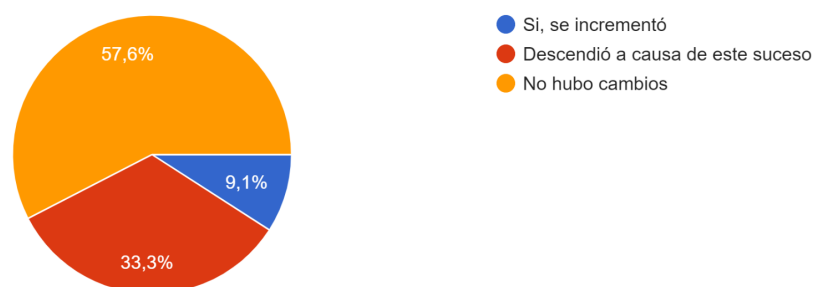


En este caso, como va en relación a la pregunta anterior, no se les pudo hacer un seguimiento o continuidad, pues no hubo una evaluación del rendimiento durante este periodo, por lo que no hay información que extraer.

### Figura 16

Considera que la evaluación del rendimiento realizada en el periodo de crisis aumentó la productividad suya y la de sus compañeros.

33 respuestas



En esta última pregunta, se puede observar que los resultados demuestran que, durante la pandemia, el rendimiento de los trabajadores, según sus respuestas, en su mayoría no hubo ningún cambio que resaltar sobre el rendimiento. En segundo lugar, otro gran porcentaje considera que la crisis sanitaria provocó un decrecimiento en el rendimiento

de los trabajadores, por lo que no podían mostrar o emplear todo el rendimiento del que dispondrán, y que eso ha afectado negativamente a la organización. Y en último lugar, un pequeño porcentaje cree que el rendimiento aumentó durante este periodo. De estas respuestas, se puede extraer que, durante ese tiempo, el rendimiento se vio afectado de manera negativa, como se pudo observar en los dos gráficos anteriores no hubo un seguimiento del rendimiento, por lo que pudo ser la causa de este declive.

## **7. Propuesta de mejora**

Como objetivo principal de este trabajo de investigación, se ha realizado una propuesta de mejora de evaluación del rendimiento, en este caso en particular, del Hospital Universitario de Canarias. Teniendo como objetivo la mejora del sistema ya previsto, este capítulo del trabajo se va a dividir en dos grandes partes; la propuesta de mejora de evaluación del rendimiento a nivel general, y una propuesta de evaluación del rendimiento para situaciones de alarma.

En primer lugar, la propuesta de mejora de evaluación del rendimiento a nivel general, para poder ser más efectiva y que afecte de manera positiva al rendimiento de los trabajadores, debería cambiar la metodología con la que se evalúa, por un sistema de dirección por objetivos. Esto se debe a que favorece al personal sanitario centrarse en unas metas concretas que cumplir, tales como atender a todas las personas en el menor tiempo posible, mayor fluidez en el sistema de urgencias, etc. Puesto que los trabajadores se centrarán en un objetivo a cumplir, lo cual, si lo consiguen, aumentará su rendimiento, motivación y satisfacción, tanto a nivel personal como a nivel organizacional y tendrán la concepción de que las evaluaciones del hospital son de carácter integrador, que ellos/as forman parte de esa mejora y no sentirán que la forma de evaluarlos es incorrecta.

Además, habría que informarles por vía email, plataforma virtual, etc., el concepto de evaluación del rendimiento de la forma más clara y concisa para que sean conscientes de que es lo que se va a llevar a cabo y sobre qué periodo se va a llevar a cabo para que



estos estén preparados para ello y que sus aportaciones tienen valor y se miden con este sistema.

Y, por último, realizar un mayor seguimiento y documentación sobre el rendimiento de sus trabajadores de forma continua para una mayor fiabilidad y mejores resultados.

En segundo lugar, tenemos la propuesta de evaluación del rendimiento en situaciones de alarma. Tenemos que tener en cuenta que una situación de alarma no se planifica y no suelen tener medidas para ello, es por este motivo que se propone lo siguiente. Para medir el rendimiento de forma eficaz en estos casos, es elaborar y tener un plan anticipado. Para este supuesto, se propone la elaboración de una plataforma virtual con el objetivo de que se envíe un cuestionario que elaborará el departamento de RRHH. Se podrá contestar en cualquier momento, para conocer la situación de los trabajadores durante ese periodo, complementado con otro cuestionario de autoevaluación del rendimiento para saber cuáles son los principales factores que provocan el decrecimiento del rendimiento, para posteriormente, poder elaborar una evaluación del rendimiento que pueda servir de impulso para el desarrollo de los trabajadores en este tipo de circunstancias. Pues un adecuado seguimiento es clave para poder mantener y mejorar el rendimiento de una instalación hospitalaria pública de la que depende la población.

## **8. Conclusiones**

Con la elaboración de este trabajo, se ha podido determinar que la evaluación del rendimiento es más que un proceso rutinario para ver el rendimiento de los trabajadores. En la evaluación del rendimiento, las organizaciones no sólo deben realizarla y exponer unos resultados, sino utilizarla como herramienta de mejora y desarrollo de los trabajadores y de la empresa. Una adecuada evaluación del rendimiento, independientemente del tipo que sea, tiene que tener un riguroso seguimiento e implicación hacia los trabajadores.

La evaluación debe de ser diseñada con el objetivo de que sea válida y fiable, lo que permite tener mayor éxito en sus resultados. Esto genera un gran apoyo a las organizaciones que tienen como objetivo maximizar el rendimiento y poder llevar a cabo mejoras en caso de ser necesario.

En relación a los resultados del trabajo de investigación, se determinó que hay carencias a la hora de evaluar el personal del Hospital Universitario, por lo que no han aprovechado lo suficiente los recursos humanos, de ese tipo de instituciones públicas, además de que durante la situación de alarma de la pandemia no se realizó ningún tipo de seguimiento para determinar o analizar el rendimiento de los trabajadores.

Es por ello que, como conclusión, se ha propuesto una mejora en el sistema de evaluación del rendimiento, proponiendo así el sistema de dirección por objetivos como instrumento de medida eficaz y simple, pues estableciendo metas, aumentará el rendimiento de los sanitarios, al mismo tiempo que la motivación, implicación en el puesto de trabajo y mayor afinidad con la institución hospitalaria.

También se ha propuesto un sistema de evaluación y seguimiento del rendimiento para situaciones de alarma, para casos similares a los de la pandemia ocasionada por el virus Covid-19, utilizando una plataforma virtual y cuestionarios de autoevaluación con el objetivo de documentar y tomar medidas al respecto.

En cuanto a futuras evaluaciones del rendimiento, tenemos que entender que las instituciones sanitarias del territorio español carecen de una política de personal que permita optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, por lo que no se ha llevado una metodología lo suficientemente eficaz para poder evaluar de la forma más idónea.

## 9. Bibliografía

Armijos, J. (2017). *Diseño e implementación de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos.*

Banegas Banegas, J. R., Conde Herrera, M., González López-Valcárcel, B., Hernández-Vecino, R., Meneu de Guillerna, R., Olcoz Chiva, M. T., ... & Segarra Medrano, A. (2003). *Gestión clínica y sanitaria de la práctica diaria a la academia, ida y vuelta. Revista Española de Salud Pública, 77(5), 657-657.* Recuperado de: <https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v77n5/resena1.pdf>

Cardona Morales, M. (2020). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano.

Fernandez Sanchez, E y Junquera Cimadevilla, B. (2013) *Iniciación a los recursos humanos*

Gil, A., Junca, J., Méndez, M., & Meneses, E. (2010). Evaluación del desempeño. *Escuela Superior de Administración Pública ESAP.*

González Acosta, S. (2009). *¿Cómo Evaluar El Desempeño De Los Dirigentes En Salud?. Contribuciones a las Ciencias Sociales.*

Lattman, Ch., Garcia Echevarria, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa.*

Miño, A., Flores, M., & Lozano, D. (2009). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de Pichincha.*

Montaña González, J. M. (2010). Evaluación de competencias 360°

Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral. Gestión*, 2 (9).

Moré, D. D. (1995). *La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual*.

Saboya Chacón, I. (2005). *Gestión de servicios hospitalarios públicos: Estudio comparativo entre hospitales de la región noroeste de Brasil y Cataluña*. (Tesis doctoral). Departamento de Economía y Organización de Empresas. Universidad de Barcelona.

Sánchez, B. G., Sampedro, E. L., & Conde, J. G. (2009). La evaluación del rendimiento en los hospitales públicos españoles: una primera aproximación. *Revista Iberoamericana de Gestión*, 14. Recuperado de: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_14/Beatriz\\_Gonz%C3%Allez\\_S%C3%AInchez,\\_Ernesto\\_Lopez-Valeira\\_Sampedro\\_y\\_Jacobo\\_G%C3%B3mez\\_Conde.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_14/Beatriz_Gonz%C3%Allez_S%C3%AInchez,_Ernesto_Lopez-Valeira_Sampedro_y_Jacobo_G%C3%B3mez_Conde.pdf)

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ª ed.) McGraw Hill Interamericana.

## 10. Anexos

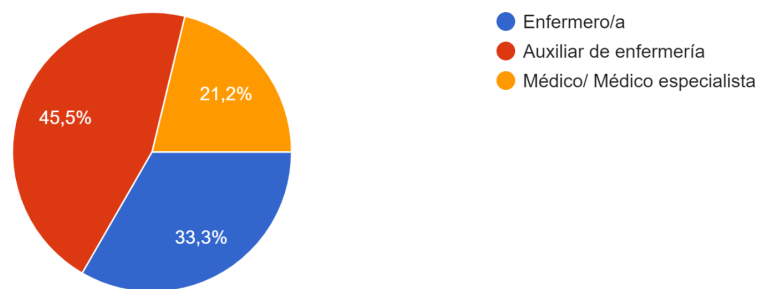
Aquí se adjunta el cuestionario y sus respuestas, proporcionadas por la plataforma Google Forms.

### EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CANARIAS

Me llamo Benzar Garcia, actualmente estoy cursando 4º curso del Grado en Relaciones Laborales y estoy realizando un trabajo de fin de grado el cual trata sobre la evaluación del rendimiento en el Hospital Universitario de Canarias y realizar una propuesta de mejora para esta. Por ese motivo me gustaría que colaborase contestando a una preguntas, las cuales no le va a llevar más de 5 minutos. Cabe destacar que cuestionario se realizará de forma anónima.

1.

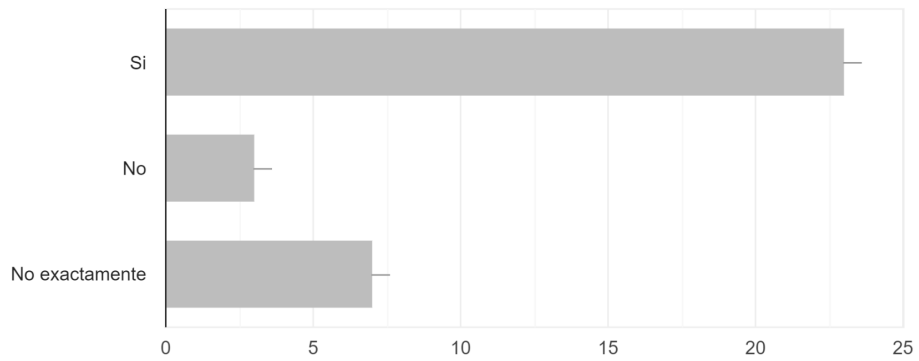
Profesión que desarrolla  
33 respuestas



2.

¿Conoce la definición de evaluación del rendimiento?

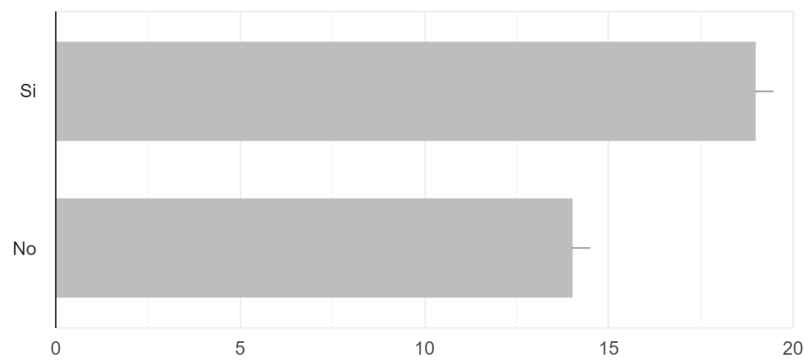
0 de 33 respuestas correctas



3.

Alguna vez sus superiores le han informado sobre el desarrollo de una evaluación del rendimiento en su centro de trabajo.

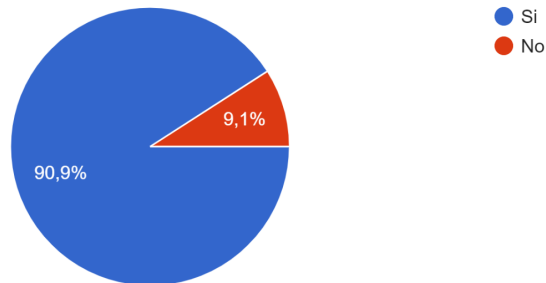
0 de 33 respuestas correctas



4.

¿Alguno de sus superiores le ha realizado una evaluación de rendimiento en el transcurso de su actividad laboral?

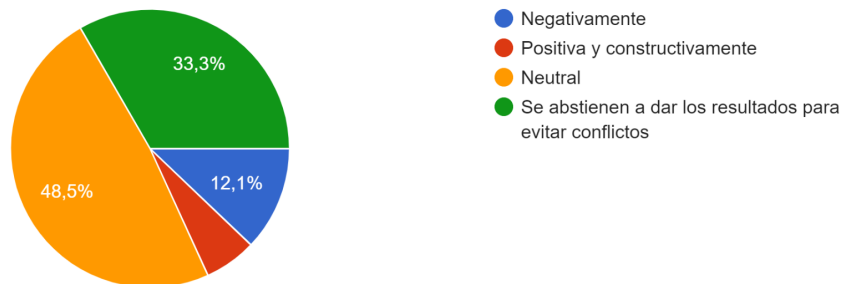
33 respuestas



5.

En caso afirmativo a la pregunta anterior ¿De qué forma le han expresado los resultados de la evaluación?

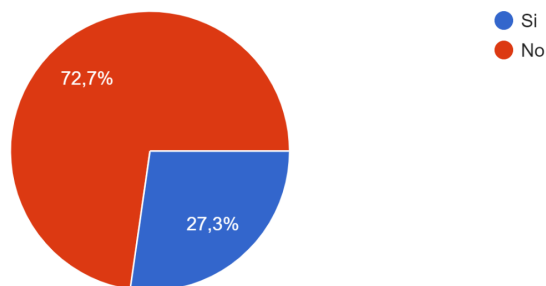
33 respuestas



6.

¿Está satisfecho con la metodología que se ha utilizado para su evaluación?

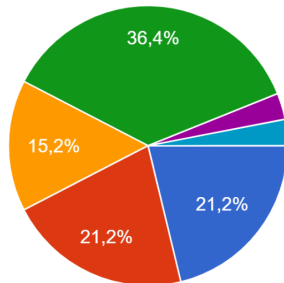
33 respuestas



7.

¿Cuál de estos métodos de evaluación de rendimiento considera el más adecuado?

33 respuestas

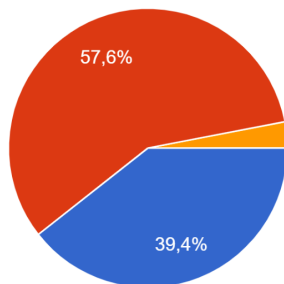


- Jerarquización (Sistema de puntuación donde se dice quién tiene mayor rendimiento)
- Autoevaluación (Se evalúa uno mismo)
- Comparación por pares (Entre compañeros se evalúan el rendimiento)
- Dirección por objetivos (La institución establece unos objetivos que deben cumplir)
- Un sistema eficaz en el que se evalúe a trabajadores y los superiores por igual
- Ser evaluados por superiores y compañeros

8.

¿Quién le ha realizado su evaluación de rendimiento?

33 respuestas

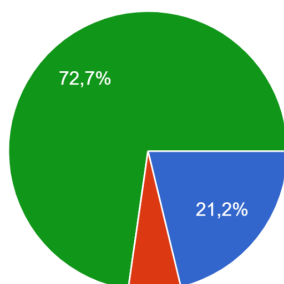


- Departamento de Recursos Humanos
- Jefes de departamento
- Ninguno

9.

¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de rendimiento?

33 respuestas



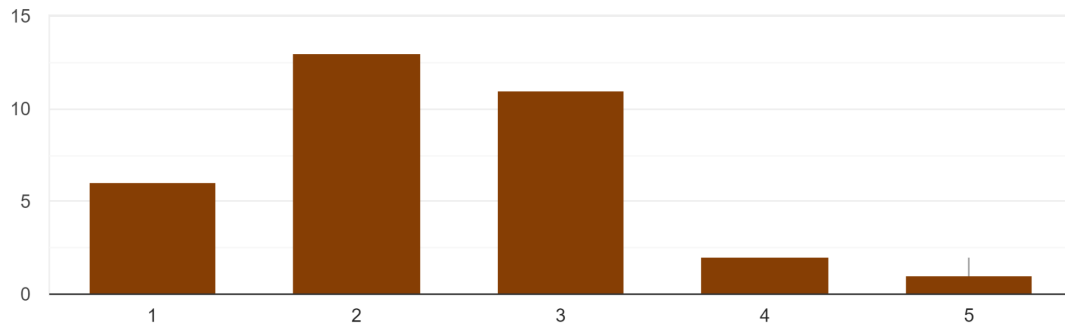
- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Puntualmente, sin periodicidad



10.

Indique en qué medida le ha resultado fructífera la evaluación del rendimiento para el buen desarrollo de su puesto de trabajo. Marque del 1 a...e ha resultado poco beneficiosa o más beneficiosa

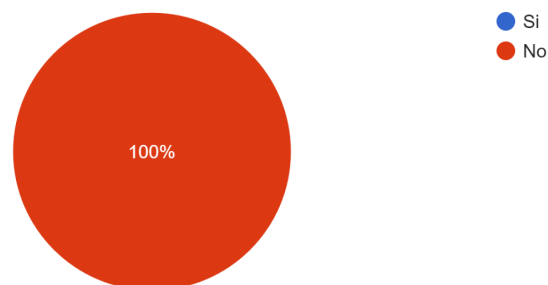
33 respuestas



11.

Durante la pandemia producida por el virus COVID-19, ¿se les realizó algún tipo de evaluación del rendimiento?

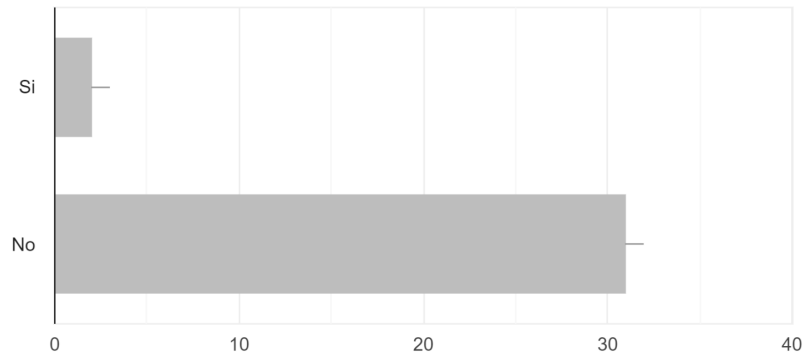
33 respuestas



12.

Con respecto a la pregunta anterior, en caso de ser afirmativo, ¿Se les hizo algún tipo de seguimiento y/o continuidad para dicha evaluación?

0 de 33 respuestas correctas



13.

Considera que la evaluación del rendimiento realizada en el periodo de crisis aumentó la productividad suya y la de sus compañeros.

33 respuestas

