

Evaluación de los Empleados

Existen muchos tipos de clínicas veterinarias, desde las que pertenecen a un único veterinario a grandes grupos veterinarios con varias clínicas y numerosos profesionales en cada una de ellas. Sin importar el tipo, una buena evaluación de los veterinarios, enfermeras y recepcionistas es esencial para una buena atención al cliente, puesto que será la llave de la mejora de la atención.

El mayor error que comete el gerente medio es basar la evaluación solamente en parámetros económicos. Es fácil saber como lo está haciendo un veterinario, principalmente porque la mayoría de los programas de gestión veterinaria dará las cifras sin mucha complicación. Cifras como la de número de visitas, gasto medio por visita... serán calculados fácilmente. Existen clínicas veterinarias en las que se requiere que el veterinario venda cierto número de tratamientos para los parásitos intestinales o pulgas por un periodo de tiempo, sino se considera que su rendimiento es bajo. Por no nombrar ciertas clínicas que exigen cierta facturación diaria para renovar el contrato.

Una evaluación puede definirse como "Una discusión bidireccional de experiencias pasadas y presentes, así como de logros en el trabajo y que se usa como base del desarrollo futuro para beneficiar la organización y el empleado". El objetivo de cualquier evaluación es facilitar el desarrollo, motivar y mejorar el rendimiento.

Una evaluación necesita cubrir todas las áreas del trabajo del veterinario, la enfermera y la recepcionista, desde las habilidades médicas y quirúrgicas hasta la satisfacción del cliente, dependiendo del caso. Esto tiene que ser un trabajo de más de 5 minutos al final de cada mes para decirle al veterinario que está vendiendo suficiente comida como ocurre en muchas ocasiones.

Los resultados obtenidos durante la evaluación no deben ser usados para castigar al evaluado, pero para ayudar en su desarrollo personal. Esto significa que si durante la evaluación encontramos que cierto veterinario no se siente seguro en el uso del endoscopio, nuestra acción pro-activa debería ser el enviarlo a un curso de formación y no prevenir el que use el equipamiento para evitar roturas.

La revisión de la actuación no debería cubrir temas como problemas salariales, disciplina, promociones o inducciones del equipo porque esos temas deben tener sus propios protocolos. Los problemas relacionados con el salario deben tener sus propias reuniones periódicas y estas deben ser explicadas al tiempo de la entrevista de trabajo. Los procedimientos disciplinarios deben ser descritos en el contrato de trabajo y explicados durante el periodo de inducción como se explicó en el anterior artículo de la serie.

Una vez que hemos explicado algunas de las razones para llevar a cabo una evaluación a cada miembro del equipo, hablemos del procedimiento. El documento debe estar estandarizado y ser aplicable a todos los miembros del equipo, sin importar de su papel. Las preguntas necesitan ser generales sobre el rendimiento; "¿Te sientes seguro o segura con tus

habilidades quirúrgicas?”, es una pregunta mejor que “¿Te sientes seguro o segura cuando practicando cirugía?”, puesto que puede usarse para veterinarios y enfermeras.

Una vez que el documento ha sido desarrollado por el equipo de gerencia, una o dos personas deben ser asignadas para realizar la revisión de todos los miembros del equipo. Los miembros designados del equipo deben llevar tiempo en la empresa, es importante que sean objetivos y no tengan ningún tipo de problema personal en el equipo.

Antes de la evaluación, el documento en blanco necesita ser enviado a los empleados que van a ser evaluados para que él o ella lo rellenen. De esta manera, en el momento de la reunión con la persona a cargo del proceso de evaluación el evaluado podrá defender su postura. En el momento de la reunión, ambas partes deben intercambiar lo que tienen en sus notas y tener un acercamiento pro-activo para alcanzar la mejora.

Un buena manera de preparar de trabajo podría ser dividiendo las preguntas en bloques. En mi opinión los siguientes 5 bloques cubren razonablemente bien las áreas del trabajo veterinario. Por otro lado podemos añadir tantos bloques y preguntas como queramos, pero lo que buscamos es un documento que pueda ser usado y no un interrogatorio.

1. Apariencia personal y puntualidad

Aquí se pueden colocar preguntas sobre la limpieza del uniforme, higiene personal, el llegar y salir a la hora (es muy común el castigas a los empleados por llegar tarde, pero no apreciar esos 5 minutos que se quedan al final del día cuando las consultas se retrasan).

2. Conocimiento de la materia requerida (veterinario, enfermera, recepcionista...)

Esta área cubriría el conocimiento de los diferentes protocolos en la clínica (riesgos laborales, procedimientos estandarizados...) Las preguntas deberían ser del tipo: “¿Sabes qué hacer en caso de un incendio?” “¿Sabes qué hacer en caso de incendio?” “¿Sabes quién es la persona responsable de los primeros auxilios?”. También se cubrirán aspectos relacionados con el rol específico de cada persona. Estas cuestiones deben presentarse de manera positiva y ser muy claras respecto a la intenciones constructivas de las mismas. Un buen ejemplo sería: “¿Cómo evaluás tu conocimiento de las tareas que te corresponden con tu puesto de trabajo?” (Lógicamente esto deja bien claro que antes de poder evaluar a alguien, los diferentes puestos de trabajo deben ser descritos adecuadamente).

3. Habilidades

Este grupo de cuestiones debe de basarse en las habilidades necesarias para cada rol específico (desde responder al teléfono para la recepcionista, a cambiar la bolsa de fluidos intravenosos para la enfermera, a practicar una cirugía rutinaria para el veterinario). Este un grupo de preguntas con truco, puesto que obliga a supervisar al empleado durante la realización de las tareas, lo que implica el vigilar a la persona o entrevistar a colegas en contacto directo con el evaluado. Se podrían dividir las habilidades en médicas, quirúrgicas, dependiendo de los roles de cada miembro del equipo.

4. Trabajo en equipo

Este grupo de preguntas está destinado a medir como de bien se integra una persona en el equipo y su capacidad de interactuar con el mismo. Es fundamental para un ambiente de trabajo saludable el encontrar áreas de problemas en la dinámica del equipo tan pronto como ocurren (si dos miembros chocan o si hay alguien aislado del resto); y nosotros, como líderes, no podemos basarnos en los rumores como fuente de información, sino que necesitamos proveer las herramientas para encontrar estos problemas.

5. Formación y desarrollo personal

En este grupo final, las preguntas se diseñan para evaluar si los cursos que han atendido es dinero bien invertido. Preguntas del tipo “¿Cómo de contento estás con tus horas de formación continuada?” o “¿Cuánto de lo aprendido en los cursos utilizas en tu trabajo diario?”, son esenciales para encontrar si estamos invirtiendo en gente o simplemente atendiendo cursos porque es obligatorio.

Las cuestiones serán evaluadas y puntuarán del 1 al 5. 1 siendo el valor más bajo y 5 el más alto. Entonces la media se calcula por bloques y en total. Se dejará también un espacio en blanco para notas, que deben ser rellenadas por las personas involucradas en el proceso. De esta manera, esto permite tener un proceso más pro-activo.

Es fundamental el encontrar las áreas con discrepancias entre el evaluador y el evaluado y encontrar soluciones para ellas, siendo también vital para el trabajo en esas áreas con las notas más bajas. Esto significa que hay que tener una reunión con tiempo para discutir sobre ello. Debe ser una reunión constructiva y no un intercambio de acusaciones. La evaluación es un proceso activo, que significa que no es solo una reunión para charlar del tiempo, darse las mano y quedar para el año siguiente, pero es fundamental el tener un plan al final de la reunión.

Durante la reunión de evaluación, un montón de información será compartida. El plan de acción es un documento de trabajo, que permite a ambas partes el registrar lo que el evaluado hará (en la forma de cursos, sesiones prácticas...) sobre los siguientes 12 meses. El plan de acción es el registro oficial de la evaluación. Mientras la reunión progresa y las acciones son discutidas, la persona bajo supervisión debe tomar nota de los objetivos y acciones. Él o ella debe ponerse de acuerdo con las acciones necesarias. Como siempre, es más fácil que el cambio venga desde dentro y las cosas se hagan porque se quiere, que cuando se imponen desde el exterior. Un acuerdo debe de alcanzarse sobre una escala de tiempo realística para llevar a cabo las acciones. Es una buena idea para ponerse de acuerdo en fechas para reuniones posteriores de seguimiento.

Las acciones deben caer en las siguientes categorías:

- Específico al Trabajo – estas están relacionadas con la manera en la que el individuo lleva a cabo su trabajo actual y deben basarse en el éxito, o tocar temas específicos del desarrollo del

trabajo actual.

- Desarrollo de Calidad .-. el objetivo debe ser siempre la excelencia en cada aspecto del trabajo, con lo que mejore todo el mundo.
- Desarrollo – esto mira más allá l trabajo desarrollado actualmente. El objetivo es el crecimiento dentro de la compañía y adquirir una mayor responsabilidad.

Al final de la evaluación, el evaluador debe escribir un plan de acción, quedarse una copia y dar el original al evaluado. El documento de archivo debe de acordarse a los pocos días y finalmente ambas partes deberían firmar y fechar el documento.

El sistema de evaluación aún necesita desarrollarse en muchos sitios, puesto que muchos empleados fallan en descubrir el beneficio respecto al coste de un buen sistema de evaluación. Los beneficios incluyen la mejora de la atención al cliente y del servicio médico, aumentando la retención de clientes y aumentando la satisfacción en el trabajo,por ejemplo.