AAQ 1003

TESIS
G.S.S 2004
M7

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
POST-GRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA TECNICOS RADIOLOGOS

MARIA INES MILLAN

2004

INDICE

1.- INTRODUCCION	Pág. 1
2.- JUSTIFICACIÓN	Pág. 3
3.- MARCO TEORICO	Pág. 4
3.1.- METODOS DE EVALUACIÓN	Pág. 16
3.2.- DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Pág. 24
3.3.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL ÁREA DE RADIOLOGIA	Pág. 33
3.4.- CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ELABORADO POR VIPLADIN	Pág.35
4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Pág. 43
5.1.- OBJETIVOS GENERALES	Pág. 44
5.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	Pág. 44
6.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 45
7.- POBLACION Y MUESTRA.	Pág. 45

8.- INSTRUMENTOS/MATERIALES Pág. 45

9.- METODOS Pág. 46

10.- CONSIDERACIONES ETICAS Pág. 47

11.- RESULTADOS Pág. 48

12.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS Pág. 61

13.- CONCLUSIONES Pág. 65

14.- SUGERENCIAS Pág. 66

15.- BIBLIOGRAFIA Pág. 68

1.- INTRODUCCION

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización; ya que a través de éste, se logran resultados claves para el éxito de la empresa. 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 estos empleados deben evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos, para decidir las acciones que deben tomar de manera de mejorar la eficiencia y efectividad del Servicio que se dirige. [1]

El objetivo de la evaluación, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto además de ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. [2,3]

El Ministerio de Planificación y Desarrollo Social de la República Bolivariana de Venezuela en el año 2003 desarrolló un instructivo de evaluación de desempeño general para ser aplicado a los empleados públicos del nivel técnico profesional, con periodicidad semestral. Sin embargo en la sección correspondiente al establecimiento y evaluación de

los objetivos de desempeño individual del empleado, cada institución deberá establecer entre tres y cinco objetivos a ser evaluados, según la descripción y características de cada cargo, ya que una evaluación que no se adecue a cargo carece de validez. Igualmente se deberá dar una puntuación a cada uno de estos objetivos, dependiendo de su importancia. Posteriormente se deberá comprobar la validez de los objetivos elaborados sometiéndolos a consideración frente a un panel de expertos, así como la practicidad y confiabilidad del instrumento a ser aplicado en la evaluación de desempeño semestral de los empleados.

En el presente trabajo se pretende elaborar los objetivos de desempeño individual correspondientes a los Técnicos Radiólogos acorde con la descripción y características del cargo, discriminados según la última clasificación de los técnicos radiólogos elaborada en el año 2001 por VIPLADIN y basados en los estándares de producción internacionales establecidos para los técnicos radiólogos y posteriormente aplicar el instrumento de evaluación de desempeño resultante, a los técnicos radiólogos del Servicio General de Radiología del H.U.C., como prueba piloto, de manera de establecer la idoneidad del instrumento.

2.- JUSTIFICACIÓN

Existe la necesidad de diseñar entre tres y cinco objetivos de desempeño individual para los técnicos radiólogos, según la descripción y características del cargo, de manera de completar el instrumento de evaluación de desempeño elaborado en el año 2003 por el Ministerio de Planificación y Desarrollo Social de la República Bolivariana de Venezuela, para ser aplicado en la evaluación semestral obligatoria, que debe realizarse a todos los empleados públicos, entre los cuales se encuentran los técnicos Radiólogos del Hospital Universitario de Caracas y que hasta la presente fecha y desde la creación del Hospital, hace 47 años, nunca han sido evaluados.

3.- MARCO TEORICO

El desarrollo de la organización exige la elaboración de sistemas, procedimientos y herramientas que posibiliten la evaluación de la efectividad organizacional en el logro de los objetivos preestablecidos por la empresa.

Dentro de los sistemas de gestión del personal, ocupan un papel clave aquellos destinados a evaluar el desempeño de individuos y grupos. Ya que posibilitan mejorar la eficacia organizacional y pueden contribuir a la convivencia de los miembros de la organización en un clima de equidad que promueva el desarrollo individual y social. (4)

En la historia de las organizaciones, siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar cómo los recursos humanos de la empresa están desarrollando un trabajo, qué los motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras (5)

La tendencia mundial es diferenciar a una empresa de otra en función de su Capital Humano, y su crecimiento va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que se logre con su personal. (6)

La gestión del desempeño emplea técnicas y metodologías para la evaluación y el desarrollo del desempeño -o rendimiento- de las personas y equipos dentro de la organización para conseguir definir planes de acción que conllevarán a la mejora de resultados globales de la misma.

En un momento como el actual en el que parece claro que las personas son claves en cualquier empresa, su correcto rendimiento y desarrollo serán críticos para conseguir ejecutar las estrategias planteadas.

La gestión del desempeño es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas ya que se logran alcanzar los siguientes objetivos: [5]

1. Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
2. Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
3. Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
4. Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos.
5. Optimizar las capacidades personales.
6. Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
7. Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.

Existen muchas definiciones de Evaluación del desempeño, siendo una de las mismas: [1]

1. Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Por lo tanto la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados espera obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de estos empleados deben evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos, para decidir las acciones que se deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo,

ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más que debe asumir el área del departamento de Recursos Humanos, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos debe desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos; estando establecido en la ley de Estatutos de la Función Pública en su Capitulo IV artículos 57 al 62, donde se establece la obligación del departamento de Recursos Humanos de realizar evaluaciones del personal cada 6 meses.

La centralización en el Departamento de Recursos Humanos para la realización de la evaluación obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque este departamento puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. A pesar de que es el departamento de Recursos Humanos el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

La evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean

que debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.[1]

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Existen una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes.[1]

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración

Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de

la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación del desempeño, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Auto-conocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir mejores relaciones entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden ser presentados en las tres facetas 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 presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Principios de la Evaluación de Desempeño

❖ Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

❖ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

❖ La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

❖ La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.

❖ Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.

❖ Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.

❖ Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.

❖ El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.

❖ El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

❖ Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.

❖ Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.

❖ Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

❖ Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.

❖ Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor

❖ Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

La función del área de Recursos Humanos es evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y del departamento al que está adscrito.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables, sin embargo es imprescindible que esté adecuada para cada puesto de trabajo, según la descripción del cargo que el empleado desempeña y los objetivos planteados por el departamento.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Estándares del desempeño:

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño se pueden encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.
Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.
Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
- La tendencia a la medición central.
- La interferencia de razones subconscientes.
- El efecto de acontecimientos recientes.
- Efecto halo o aureola.
- Suavidad o indulgencia.

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en el punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.
Se pude disminuir el efecto de ésta, especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no lo son. El efecto de halo o esterotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, si existe una relación de amistad entre evaluado y evaluador. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar o conquistar popularidad, algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

Métodos para reducir distorsiones:

Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación del evaluado al evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos:

- Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.
- Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
- Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Elementos interculturales:

El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

Capacitación de los evaluadores:

El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

Principios de un Entrevista efectiva

- Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especifique al evaluado que esta acción es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- Sea claro, directo y específico.
- Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
- Identifique y explique las acciones especificas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
- Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.

❖ Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.

❖ Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras. [1,2,7]

3.1.- METODOS DE EVALUACIÓN

Método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

❖ Escalas de puntuación
❖ Estándares de Producción
❖ Listas de verificación
❖ Método de selección obligatoria
❖ Método de registro de acontecimientos notables
❖ Estimación de conocimientos y asociaciones
❖ Método de puntos comparativos
❖ Método de evaluación comparativa
❖ Escalas de calificación conductual
❖ Método de verificación de campo
❖ Establecimiento de categorías
❖ Método de distribución obligatoria
❖ Método de comparación contra el total

Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La

evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno cuyos extremos corresponden a la menor justificación y extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Escalas más comunes:

A. Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.

B. Escala continua: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible.

C. Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca

Estándares de producción:

Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

Lista de verificación:

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Tipos de Listas de Verificación.:

Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.
De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende

reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Método de selección forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2, 3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método del registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el

evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera critico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado a hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de valuación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- Escala Basada en la Conducta: Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:

❖ Desempeño extremadamente sobresaliente.
❖ Buen rendimiento.

- Rendimiento ligeramente bueno.
- Desempeño aceptable.
- Desempeño ligeramente malo.
- Mal desempeño.
- Rendimiento extremadamente malo

Método de verificación de campo:

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Método de evaluación en grupos:

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo

pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

- Método de distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en la siguientes proporciones:

❖ 10% calificación muy inferior
❖ 20% calificación inferior
❖ 40% calificación promedio
❖ 20% calificación superior
❖ 10% calificación muy superior

En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

- Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión, la desventaja es que determina a quien es mediocre y quien el sobresaliente.

Método de evaluación, basados en el desempeño futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Auto evaluación
- Administración por objetivos
- Evaluación psicológica
- Métodos de los centros de evaluación

Auto evaluaciones

La auto evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

Administración por objetivos:

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Como además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo, es un método práctico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

Método de los centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador. [1]

3.2.- DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A pesar de que el instrumento de evaluación que se aplicará a los técnicos radiólogos del Hospital Universitario de Caracas está elaborado en casi su totalidad, para poder completar la Sección "B" del mismo es indispensable conocer como debe estructurarse un instrumento de evaluación de desempeño y que aspectos deben tomarse en cuenta.

En el momento de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, se debe tomar en cuenta la diversidad de aspectos que componen la cultura

organizacional y que pueden afectar la puesta en práctica de los conceptos que componen el sistema.

Esto lleva a reflexionar, sobre la necesidad de llevar a cabo una profunda investigación y un exhaustivo análisis de los antecedentes, el presente y el futuro de la organización, que permita conocer verdaderamente su cultura y sus expectativas y poder así desarrollar las estrategias adecuadas para insertar nuevos conceptos dentro de los esquemas de trabajo cotidianamente utilizados.

La tradicional descripción del cargo, conocida actualmente como el perfil del puesto, debe ser siempre uno de los elementos básicos cuando se pretende diseñar un sistema de evaluación del desempeño, exento hasta donde sea posible de las tendencias de evaluar con base en la subjetividad.

Lo primero que debe hacerse es realizar una revisión de la descripción que exista del puesto para mejorarla o actualizarla en caso de que se hayan suscitado cambios que den una nueva orientación a las tareas. Esta es una labor que será mucho más efectiva, si en ella participan el colaborador que desempeña el puesto, su superior y el técnico o profesional en recursos humanos.

Es imprescindible recordar que el perfil del puesto es un documento activo y que el mismo se constituye en un insumo no sólo para el sistema de evaluación del desempeño, sino para cualquier otro, como los de capacitación, reclutamiento, selección, etc.

Las responsabilidades del puesto deben formularse, de manera tal que de ellas se deriven objetivos tangibles. Por su parte, las competencias personales y del negocio claramente detallados y comprendidos por todas

las partes facilitan la determinación y el juicio, sobre la medida en que el colaborador pueda alcanzar dichos objetivos.

Sin embargo, hay que observar con cuidado que lo contemplado en el perfil del puesto no constituye toda la materia prima sobre la cual deben diseñarse las evaluaciones del desempeño ya que, por ejemplo, hay actividades que un funcionario puede llevar a cabo espontáneamente o tareas extraordinarias que debe realizar. Además, en la actualidad, la poli-funcionalidad o movilidad funcional genera una creciente interdependencia de la labor administrativa en las organizaciones.

La planeación estratégica es un proceso continuo, que consiste en el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Uno de los aspectos más importantes a considerar, en el momento de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, es la exploración y estudio de los planes estratégicos de la organización, en la cual se implementará el sistema. No se podrá pensar en los contenidos del sistema de evaluación del desempeño, si no se conoce el rumbo que tomará la organización.

Por eso y para estar en concordancia con las nuevas tendencias en evaluación del desempeño, en las que se recomienda que a cada funcionario se le señale el camino que debe seguir de manera clara y concreta, la planeación estratégica desempeña un papel preponderante y gracias a que no existe un sistema de planeación común para las organizaciones, cada una tiene el deber de definirlo de acuerdo con su entorno, sus recursos y sobre todo, con base en las características particulares de las diferentes funciones que sus colaboradores llevan a

cabo; con esto también se logra alinear el esfuerzo individual de cada uno de ellos, con los objetivos que se desean alcanzar en el negocio.

Sin importar el diseño del sistema de evaluación que vaya a ser utilizado en una organización, éste debe contar con un soporte tecnológico adecuado.

Si en la organización se tiene un inventario de recursos humanos que esté en constante actualización, es un paso menos que se tiene que dar; sin embargo, constituye solamente un eslabón de la cadena informática que integra el sistema de evaluación del desempeño al negocio.

Hoy en día, las organizaciones no pueden ni deben perder tiempo administrando manualmente sus sistemas, la utilización óptima de los recursos se convierte en uno de sus factores críticos de éxito, por lo que de la mano con el diseño del sistema de evaluación del desempeño, debe crearse la estructura del sistema informático que lo administrará, que de manera general estaría compuesta por: la base de datos -que en gran parte puede provenir del inventario de recursos humanos-, las políticas que lo regirán, los esquemas de evaluaciones, las escalas de calificación, los indicadores o factores a evaluar, la periodicidad de las evaluaciones, los tipos de incentivos o reconocimientos y su correspondiente asignación.

Si los profesionales que dirigen el diseño del sistema, actúan con un auténtico sentido de responsabilidad y orientan los esfuerzos hacia cada uno de los aspectos anteriores se podrá afirmar con un alto grado de seguridad, que el sistema de evaluación del desempeño se constituirá en un motor que puede impulsar y hacer realidad el mejoramiento continuo de las organizaciones y reconocer como se merece a su talento humano.

En este sentido, tampoco se debe olvidar que todos los esfuerzos que se hagan serán en vano, si en el proyecto de crear un nuevo sistema de

evaluación del desempeño, no se involucran los líderes de la organización, creyendo y actuando para ser realidad el cambio.

Es preciso tener en cuenta en el momento que se está elaborando un instrumento de evaluación de desempeño se deberán tener presente los siguientes parámetros:

- Valores de la Organización.
- Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo.
- Factores Cualitativos del Puesto de trabajo.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

Cumpliendo con esto a la hora de diseñar una Evaluación de Desempeño se debe considerar que no todos los evaluados tienen las mismas funciones, ni las mismas capacidades por eso es que no se puede aplicar una misma evaluación a todos por igual. Algo que no se debe olvidar es que cada elemento a evaluar debe tener un criterio de medida siendo esto, lo más importante de la evaluación, porque el mismo debe de ser verificable en todo momento. Cuando se dice "criterios de medida" se refiere a una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar. Con criterios de medida bien definidos se tiende a reducir los errores de carácter subjetivo del evaluador. A través de una técnica de trabajo con expertos de experiencia y conocimiento suficiente en el aspecto que se evalúa, se logra que, a través de sus opiniones:

1.- Se decida cuáles son los parámetros que deben ser medidos en:

❖ Valores de la Organización (Reglamentos Internos, Códigos de Ética).

❖ Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo (Diseño Puesto de Trabajo, contenido de trabajo)

❖ Factores Cualitativos de Puesto de Trabajo. (Perfil de Puesto, Características y Habilidades Personales que requiere el puesto).

2.- Se establezcan los criterios de medidas y escalas de evaluación para cada aspecto de la evaluación. Se indique la importancia que tiene cada elemento a evaluar, es decir, que peso tiene cada uno en el resultado final. Este procedimiento esta relacionado con el método de suma ponderada. El peso de cada elemento no es conocido por el evaluador, y entonces los errores de carácter subjetivo de este se verán disminuidos.

3.- Se decida cuál es el método de evaluación de desempeño más apropiado a utilizar para cada caso.

4.- Se Indiquen los demás elementos que se deben tener en cuenta en la Evaluación de Desempeño tales como:

❖ Con que frecuencia se realizaran las evaluaciones.

❖ Cómo se llevara a cabo el proceso.

❖ Cómo se ejecutará el plan de acción sobre los resultados de la Evaluación (Propuestas de Medidas).

❖ Otros aspectos de interés necesarios

Las conclusiones de la evaluación, tendrán diferentes finalidades, una de ellas será proponer un plan de medidas para mejorar el desempeño que reflejará la medida planteada y el periodo de tiempo para cumplirla.

En este momento se realiza la Entrevista de evaluación logrando que sea lo más fructífera posible para ambas partes, para lograrlo deberá seguir los principios de este tipo de entrevista. Se deberá lograr un acuerdo sobre la fecha en que serán discutido el Plan de Medidas, con el objetivo de verificar su cumplimiento, esta fecha deberá ser fijada antes de la próxima evaluación, es decir, no debemos esperar a que llegue la nueva evaluación para analizar el plan de medidas porque no sabríamos como va el mismo y no estaríamos a tiempo para corregir las desviaciones que pueda tener. Siendo óptimo, por ejemplo, que si la evaluación se realiza cada 6 meses, entonces el plan de medidas propuesto en la última evaluación se deberá chequear 3 o 4 meses después de la misma.

Otra de las finalidades es demostrar si el trabajador es idóneo o no en su puesto de trabajo. También podemos destacar que la evaluación sirve para apoyar los planes de carrera profesional dentro de la organización justificando las decisiones de promoción con el desempeño que ha venido logrando el empleado y con las potenciales de este para un futuro. Las potencialidades pueden valorarse con los métodos de evaluación basados en el futuro.

Con la realización de la Entrevista con el evaluado en donde se le dará a conocer lo que se espera de él, se destacarán los aspectos positivos del evaluado que le ayudaran a mejorar su desempeño futuro. Se obtiene una retroalimentación de la efectividad del proceso y se detectan posibles errores en el diseño de puesto de trabajo. Aquí es muy importante señalar la disposición de colaborar con este para mejorar su desempeño. Se deben respetar los principios de una entrevista efectiva.

La Evaluación de Desempeño debe finalizar con la firma del modelo por ambas partes. [1]

3.3.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL ÁREA DE RADIOLOGIA

Para el cumplimiento de los objetivos de una institución de Servicios de salud los recursos tanto humanos como físicos deben desempeñar determinadas funciones que se miden en términos de actividades. Según el desempeño de estas actividades se puede obtener la productividad y rendimiento del personal que labora en el Servicio.

Se define productividad como el número de servicios o actividades producidas por unidad de recurso disponible por unidad de tiempo.

Se define rendimiento como el número de servicios o actividades por unidad de recurso utilizado por unidad de tiempo.

Los indicadores de productividad y rendimiento en el caso de un servicio de Rx. son los siguientes.

Recurso medico	productividad	Rendimiento	Discriminado por
Equipo de Rx	Nº placas / horas equipo disponible	Nº placas / horas equipo trabajadas	Periodo de tiempo Tipo de equipo Clase de examen

(9)

Sin embargo en este caso lo que se busca es la evaluación del técnico radiólogo individualmente por lo que es importante la medición de la

productividad de cada uno de ellos. Para esto es importante la evaluación del tiempo requerido por el técnicos radiólogos para realizar los estudios radiológicos mas frecuentemente solicitados a los Servicios de Radiodiagnóstico, ajustados según el tipo y características del hospital, características del paciente (ambulatorio o hospitalizado) y características del estudio radiológico, con este fin es posible basarse en el estudio realizado por Department of Radiology, Harvard Medical School, Boston, MA . [10,11] donde se establecen los estándares de productividad de los técnicos radiólogos en Servicios de Radiología que utilizan equipos analógicos, no digitalizados, de manera de poder elaborar los objetivos de desempeño de cada nivel de especialización.

El tiempo promedio necesario para la realización de los diferentes estudios radiológicos se establece de la siguiente manera

ESTUDIO	TIEMPO (MIN) PROMEDIO NECESARIO PARA SU REALIZACION (SD)
Abdomen simple	
Una (1) proyección	7,5 (6,2)
Dos (2) proyecciones	13,2 (10,2)
Radiología ósea	
Columna cervical	18,8 (11,4)
Fémur	14,9 (11,9)
Rodilla	12,8 (8,4)
Columna lumbosacra	17,4 (10,6)
Cráneo	18,1 (8,4)

Muñeca	8 (5,1)
Tórax	
Dos (2) proyecciones	6,5 (4,1)
En cama	8,9 (4,1)
Urografía de eliminación	59,2 (20)
Esófago, estómago, duodeno	30,4 (17,5)

SD- Desviación Standard. [10]

Para el correcto uso de estos datos hay algunos aspectos a tener en cuenta. Cuando se realizó la medición del tiempo para la realización de los estudios no fueron tomados en cuenta situaciones que consumen el tiempo de los técnicos radiólogos en el desempeño habitual de sus labores; aspectos como el tiempo necesario para el desplazamiento de los técnicos en el hospital para llegar a cumplir su labor, tiempo de revelado de los estudios y recargado de los chasis, disponibilidad del material de trabajo, rotación de los pacientes, etc.

Por ejemplo en la tabla se puede observar que el tiempo necesario para la realización de un tórax en cama es de 8,9 min. Los autores especifican que es solo el tiempo necesario para la realización del estudio, sin embargo si incluimos el tiempo de transito este valor asciende a 25 -30 min.[11] Si consideramos que los estudios de tórax en cama constituyen aproximadamente el 40% de los estudios de tórax que se realizan en un departamento de radiología, la medición del tiempo real necesario para la realización de estos estudios es crucial, para estimar la productividad del departamento.

La hipótesis básica de que la productividad de los técnicos radiólogos puede ser medida dividiendo el número de horas utilizadas para la realización de su trabajo entre el número de horas de contratación no es válida. Por ejemplo si consideramos que el tiempo necesario para la realización de un estudio de tórax es de 6,5 minutos, en una jornada de trabajo de ocho (8) horas, un técnico debería realizar setenta y cuatro (74) estudios de tórax por jornada de trabajo. Aunque el tiempo necesario para la realización del estudio es correcto, es imposible realizar setenta y cuatro (74) estudios de tórax en ocho (8) horas. No se puede asumir que la labor del técnico es una producción en serie ya que hay muchas variables que siempre están presentes y que hay que tomar en cuenta, uno de los principales elementos a tomar en cuenta es que trabaja con seres humanos y aún asumiendo que todos los equipos funcionan adecuadamente y que el sistema de producción se desarrolla perfectamente, siempre existen muchas otras limitaciones.

Una de las mayores variables es el flujo de pacientes que existe en un departamento de radiología; existen jornadas de trabajo donde hay muchos pacientes y otras donde hay muy pocos. Aunque el departamento puede controlar parcialmente el flujo de pacientes ambulatorio con un sistema de citas correctamente establecido, los estudios solicitados de pacientes hospitalizados y de emergencia que deben ser realizados inmediatamente escapan al control del departamento, pudiendo variar hasta en un 50% la labor básica de un día a otro o hasta de una hora a otra. Se ha calculado que habitualmente en una jornada de trabajo, aproximadamente el 25% del tiempo no hay pacientes, por lo que un técnico radiólogo tendría una eficiencia del 100%, solo utilizando el 75% de su tiempo de contratación para la realización de estudios radiológicos.

Otra de las variables a tomar en cuenta en la eficiencia del técnico radiólogo es cuando el paciente o el estudio debe ser evaluado por el

medico radiólogo antes de dar por finalizado el estudio, esta situación aumenta aproximadamente un 20%, al tiempo habitual de realización del estudio. Si restamos del tiempo de contratación del 100% el 25% de no haber flujo de pacientes y el 20% del tiempo no productivo por necesidad de evaluar al paciente, resulta que la productividad del técnico debe ser aproximadamente de 55%. Es importante hacer notar que pocos departamentos de radiología realmente llegan a tener este nivel de efectividad, usualmente es mucho menor.

En conclusión, como ha sido descrito, muchas variables afectan el desempeño diario de los técnicos radiólogos. A pesar de estar correctamente descritos los tiempos promedio necesarios para la realización de un estudio, esta medida no puede ser utilizada como si la actividad del empleado fuera una cadena de producción en una industria, es necesario tener en cuenta muchas otras variables que consumen el tiempo del técnico radiólogo durante la jornada de trabajo, disponibilidad del material radiológico, condiciones y disponibilidad de los equipos de rayos X, las distancias que debe recorrer el empleado para realizar los estudios en cama, el flujo de pacientes, las condiciones del paciente, etc. (11)

3.4.- CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ELABORADO POR VIPLADIN (ANEXO 2)

El instrumento de evaluación de desempeño para el personal del nivel técnico profesional diseñado por El Ministerio de Planificación y Desarrollo Social de la República Bolivariana de Venezuela está elaborado de tal forma de tener un solo instrumento general para evaluar a todos los funcionarios públicos que desempeñan un cargo del nivel técnico profesional. Consta de cinco secciones:

-Sección "A" se refiere a la recolección de los datos de identificación del evaluado, evaluador y del supervisor del evaluador y el período de tiempo al que corresponde la evaluación como en todos los instrumentos de evaluación de desempeño.

-Sección "B" Se refiere a los objetivos de desempeño individual, donde establece que estos objetivos deben guardar relación con los objetivos funcionales de la unidad o servicio donde el funcionario está adscrito, entendiéndose como objetivo funcional de la unidad, la razón de ser de la misma dentro de la organización. Igualmente expresa que los objetivos deben ser fijados con previo acuerdo entre el supervisor y el supervisado, deben ser medibles, observables y verificables, al momento de definirlos se debe tomar en cuenta el qué y el cuando, y que el supervisor debe fijar los lineamientos generales para alcanzar los objetivos. No deben fijarse para cada cargo más de cinco (5) objetivos ni menos de tres (3). En concordancia a lo establecido en el diseño de instrumentos de evaluación de desempeño expresado anteriormente, estos objetivos deben ser acordes a la descripción y características del cargo.

La descripción y clasificación de los cargos de Técnicos Radiólogos fue elaborada por El Vice Ministerio de planificación y Desarrollo Institucional (VIPLADIN) en el año 2001 y fue sometida a evaluación de un panel de expertos constituidos por Técnicos Superiores en Radiología designados por el Colegio de Técnicos Radiólogos, funcionarios del Ministerio de Planificación y Desarrollo especialistas en diseño de puestos y Médicos Radiólogos que ostentaban cargos gerenciales como Jefes de Servicios de Radiología en Hospitales Públicos en el año 2001. (Anexo 1) Esta descripción de cargos es la utilizada actualmente en los Departamentos de Recursos Humanos de los Hospitales Públicos adscritos al Ministerio de Salud y Desarrollo Social. La actual clasificación de los técnicos radiólogos, fue decretada por el Presidente de la República, estando

plasmada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37296 del 3 de Octubre de 2001. [15]

La ponderación del cumplimiento de los objetivos debe ser expresada en puntos; siendo el peso total de cincuenta (50) puntos, distribuido entre los objetivos fijados. Cada objetivo será ponderado según su importancia en relación con el objetivo funcional de la unidad o servicio al que pertenece el funcionario, con un puntaje que no debe se inferior a cinco (5) ni mayor que veinticinco (25).

Los rangos de medida, que expresan cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos alcanzados por el funcionario se establece de la manera siguiente:

RANGOS	DESCRIPCIÓN	
1	Muy por debajo de lo esperado	No cumple con los objetivos asignados
2	Por debajo de lo esperado	Cumple parcialmente el logro de los objetivos propuestos
3	Dentro lo esperado	Cumple con todos los objetivos asignados
4	Sobre lo esperado	Cumple con los objetivos asignados y en ocasiones tiene logros adicionales
5	Excepcional	Constantemente obtiene logros adicionales

Cada evaluador debe seleccionar el rango que mejor describa al evaluado y multiplicarlo por el peso fijado al objetivo al que corresponde (Peso x Rango). El puntaje total es la sumatoria de los puntajes de todos los objetivos.

Esta sección mide los factores cuantitativos del puesto de trabajo, por lo que en la descripción de los objetivos se deben tomar en cuenta los indicadores de evaluación de los Servicios de Radiología, así como los estándares de producción.

-Sección "C" Se refiere a los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los objetivos de desempeño individual. Igualmente la ponderación de la competencia es expresada en puntos siendo el peso total de cincuenta (50) puntos. El peso de las dos (2) primeras competencias ha sido previamente establecido, siendo su sumatoria de dieciséis (16) puntos, distribuyendo los treinta y cuatro (34) puntos restantes entre las demás competencias. El peso que se le de a cada competencia puede ser igual o inferior a ocho (8) puntos, pero nunca mayor. S deben ponderar todas las competencias.

Los rangos de evaluación se describen a continuación

RANGOS	DESCRIPCIÓN	DEFINICION DE LOS RANGOS
1	Muy por debajo de lo esperado	No está presente en el desempeño del funcionario
2	Por debajo de lo esperado	Está presente parcialmente u ocasionalmente

3	Dentro lo esperado	Está presente
4	Sobre lo esperado	Está presente, en ocasiones por encima
5	Excepcional	Está presente, consistentemente por encima.

Cada evaluador debe seleccionar el rango que mejor describa al evaluado y multiplicarlo por el peso fijado al objetivo al que corresponde (Peso x Rango). El puntaje total es la sumatoria de los puntajes de todos los objetivos.

Los ocho (8) objetivos descritos en ésta Sección están definidos de la siguiente manera:

1. Compromisos de valores Organizacionales. Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la Institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.
2. Auto desarrollo. Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lecturas y cualquier otra actividad individual u organizacional que asegure su evolución personal y profesional.
3. Calidad de servicio. Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejen el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, ofreciéndoles un mejor servicio.
4. Comunicación. Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información, de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.

5. Creatividad e iniciativa. Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan al mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar los objetivos establecidos.

6. Gestión de procesos. Mide la capacidad que posee el empleado para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de los resultados con una adecuada utilización de los recursos.

7. Capacidad de análisis y síntesis. Mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un sistema, situación o problema, formulando soluciones concretas y relevantes.

8. Trabajo en equipo. Mide la disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.

Estos objetivos describen la actitud del empleado frente a la institución, sus compañeros de trabajo, los usuarios del servicio y frente a si mismo. Su medición es difícil ya que son opiniones que establece el evaluador del evaluado dependiendo de la observación diaria, lo que hace indispensable que exista una supervisión directa constante del evaluador sobre el evaluado, para estar capacitado a emitir una opinión, por lo que los elementos subjetivos del calificador deben disminuirse a su mínima expresión para conservar la objetividad de la evaluación.

Esta sección evalúa los factores cualitativos del puesto de trabajo y el compromiso organizacional del empleado.

-Sección "D". Es la calificación total del empleado obtenida con la sumatoria de los puntajes obtenidos en las Secciones "B y C".

La expresión cualitativa del desempeño del empleado está expresado rango de actuación del mismo, el cual se define a continuación según el puntaje obtenido.

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICION DE LOS RANGOS DE ACTUACIÓN
100-179	Actuación muy por debajo de lo esperado.	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.
180-259	Actuación por debajo de lo esperado.	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.
260-339	Actuación dentro lo esperado.	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados.
340-419	Actuación sobre lo esperado.	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales.

420-500	Desempeño excepcional.	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos.

Sección "E". En esta sección se solicita al evaluador expresar sus comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño del mismo.

Basados en la clasificación de evaluaciones de desempeño descrita con anterioridad se puede concluir que el instrumento de evaluación de desempeño elaborado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo está basado en el desempeño pasado del empleado, en un período de tiempo establecido de seis meses, como lo ordena la Ley de Estatutos de la Función Pública en el Capítulo IV Artículo 58. [14]

Utiliza el método de escala de puntuación para la realización de la evaluación., con un modelo de escala de calificación y de calificación conductual. Sin embargo para la elaboración de los objetivos individuales, se tomarán en cuenta los estándares de producción y de acuerdo a su actuación en el período evaluado se calificará de acuerdo a lo establecido en los rangos de evaluación establecidos en la Sección "B" del instrumento de evaluación de desempeño, conservando el modelo de escalas de calificación.

4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En vista de que los objetivos de desempeño individual, para cada cargo, dentro del instrumento de evaluación de desempeño propuesto por el Ministerio de Planificación y Desarrollo Social no están operacionalizados y al ser clave tener un instrumento estandarizado -igual- para todos los niveles de desempeño que asegure una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto, se plantea elaborar entre tres y cinco objetivos de desempeño individual para cada uno de los niveles de especialización de los Técnicos Radiólogos, para ser insertados en la Sección "B" del instrumento de evaluación de desempeño y aplicar el instrumento de evaluación a los Técnicos Radiólogos adscritos al Servicio de Radiología General del Hospital Universitario de Caracas.

5.1.- OBJETIVOS GENERALES:

❖ Elaborar e integrar entre tres y cinco objetivos de desempeño individual para cada nivel de especialización de los técnicos Radiólogos, al instrumento de evaluación de desempeño elaborado por El Ministerio de Planificación y Desarrollo Social de la República Bolivariana de Venezuela en su Sección "B" y que se adecue a la descripción y características de cada cargo así como al nivel de especialización de estos empleados.

❖ Realizar la evaluación del desempeño de los técnicos radiólogos adscritos al Servicio de Radiología General del H.U.C. aplicando el instrumento diseñado por El Ministerio de Planificación y Desarrollo Social de la República Bolivariana de Venezuela y adecuado a la descripción y características de cada cargo.

5.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

❖ Redactar entre tres y cinco objetivos de desempeño individual para cada nivel de especialización de los técnicos Radiólogos.

❖ Establecer la puntuación de cada uno de los objetivos elaborados para cada uno de los niveles de especialización de los técnicos Radiólogos, de acuerdo a su relevancia.

❖ Aplicar el instrumento desarrollado, como prueba piloto de evaluación de desempeño de los técnicos radiólogos del H.U.C.

6.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El siguiente estudio es prospectivo ya que se recogerán los datos durante el desarrollo de la investigación y de carácter observacional, ya que se realizarán mediciones pero no se intervendrá en el curso de los acontecimientos y analítico ya que se realizará un análisis comparativo de los datos obtenidos, dependiendo de los puntajes obtenidos por cada técnico radiólogo evaluado. [12, 13]

7.- POBLACION Y MUESTRA

Actualmente existen 57 cargos de Técnicos Radiólogos en el Hospital Universitario de Caracas. La totalidad de los mismos será incluida en el desarrollo de este trabajo.

8.- INSTRUMENTOS/MATERIALES

-Clasificación y Descripción de cargos de Técnicos Radiólogos realizada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo de la República Bolivariana de Venezuela en el año 2002. Anexo 1.

-Modelo actual de evaluación de desempeño del nivel técnico profesional del Ministerio de Planificación y Desarrollo de la República Bolivariana de Venezuela. Anexo 2.

-Planilla de relación diaria de estudios radiológicos. Anexo 3

9.- METODOS

Se elaboraron los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) para cada nivel de especialización de los técnicos Radiólogos, acorde con la descripción y características del cargo, discriminados según la última clasificación de los técnicos radiólogos elaborada en el año 2001 por VIPLADIN. Los ODI elaborados fueron discutidos para su verificación con la coordinación de técnicos Radiólogos compuesta por dos técnicos radiólogos que se desempeñan como coordinadores de técnicos en el Hospital Universitario de Caracas y sus dos suplentes, uno de los cuales es representante del Colegio Venezolano de Técnicos Radiólogos, un Médico Radiólogo adscrito al Servicio de Radiodiagnóstico del Hospital Universitario de Caracas y un funcionario del Departamento de Recursos Humanos experto en el área de Evaluación de Desempeño.

Para la evaluación de los dos (2) técnicos radiólogos que se desempeñan como coordinadoras de técnicos radiólogos, se elaboraron objetivos de desempeño individual según las funciones que cumplen en la coordinación de técnicos radiólogos y no con su clasificación como técnicos radiólogos.

Los objetivos elaborados y verificados, se incluyeron en la sección "B" del instrumento de evaluación de desempeño propuesto por el Ministerio de Planificación y Desarrollo Social, para la evaluación del desempeño del personal de nivel técnico profesional.

Se utilizó un instrumento de evaluación, para cada uno de los técnicos radiólogos adscritos al Servicio de Radiología del Hospital Universitario de Caracas.

Se realizó una entrevista con cada uno de los técnicos radiólogos donde se le informó que se iba a realizar la evaluación de desempeño a los técnicos radiólogos adscritos al Servicio de Radiología del Hospital Universitario de Caracas, se les notifico cuales eran los Objetivos de desempeño individual que se evaluarían en cada caso, según su clasificación.

Las evaluaciones fueron realizadas entre los meses de febrero y marzo del año 2004.

10.- CONSIDERACIONES ETICAS

Las entrevistas y evaluaciones de desempeño individuales de los técnicos radiólogos serán de carácter confidencial. Los resultados solo serán presentados al departamento de Recursos Humanos del H.U.C. para su uso interno, si este los solicita.

11.- RESULTADOS

De los 57 técnicos Radiólogos adscritos al Servicio de Radiología de Hospital Universitario de Caracas, fueron evaluados cuarenta y siete (47), ya que por reposo médicos prolongados por embarazo o enfermedades crónicas cuatro (4) de los técnicos no se encuentran cumpliendo su horario laboral y en el mes de Enero se beneficiaron de la jubilación que les correspondía por ley, ocho (8) de los técnicos radiólogos adscritos al Servicio de Radiología del Hospital Universitario de Caracas. Los cargos vacantes son ocupados por suplentes con muy alta rotación, por lo que no fueron incluidos en esta evaluación.

De los 45 técnicos Radiólogos Evaluados cinco (5) de ellos están clasificados como técnicos I, veinticinco (22) de ellos clasificados como técnicos II , diez (10) de ellos clasificados como técnicos III , seis (6) de ellos como técnicos IV y dos (2) coordinadores de técnicos

Los objetivos de desempeño individual elaborados según la clasificación de los técnicos y su peso en la evaluación son como sigue:

TECNICOS RADIOLOGOS I

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO
1.-Realizar los estudios radiológicos convencionales programados diariamente en la central de citas y/o por los médicos radiólogos adscritos al servicio; con resultados satisfactorios.	20
2.- Participar a la Coordinación diariamente las condiciones de operatividad de los equipos con se laboran.	15
3.- Reportar los estudios radiológicos en la hoja de relación diaria así como la cantidad de películas utilizadas en cada uno de ellos.	15

TECNICOS RADIOLOGOS II

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO
.-Realizar los estudios radiológicos convencionales y especiales programados diariamente por la central de citas y/o por los médicos radiólogos adscritos al servicio; con resultados satisfactorios.	20
2.- Participar a la Coordinación diariamente las condiciones de operatividad de los equipos con se laboran.	15
3.- Reportar los estudios radiológicos en la hoja de relación diaria así como la cantidad de películas utilizadas en cada uno de ellos.	15

TECNICOS RADIOLOGS III

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO
.-Realizar los estudios radiológicos convencionales y especiales programados diariamente por la central de citas y/o por los médicos radiólogos adscritos al servicio; con resultados satisfactorios.	20
2.- Participar a la Coordinación diariamente las condiciones de operatividad de los equipos con se laboran.	10
3.- Reportar los estudios radiológicos en la hoja de relación diaria así como la cantidad de películas utilizadas en cada uno de ellos.	10
4.- Supervisar personal de menor jerarquía con objetividad y comunicar cualquier eventualidad a la coordinación de técnicos radiólogos diariamente y por escrito.	10

TECNICOS RADIOLOGOS IV

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO
1.-Planificar con los médicos de la unidad los estudios a realizar diariamente.	10
2.-Efectuar diariamente los estudios programados de acuerdo a los procedimientos establecidos.	20
3.- Evaluar diariamente los resultados de los estudios realizados en cuanto a su calidad.	10
4.- Verificar diariamente el buen funcionamiento de los equipos a su cargo y repostar cualquier falla a la coordinación de técnicos radiólogos y/o la compañía encargada del mantenimiento del equipo.	10

COORDINADOR DE TECNICOS

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO
1.- Planificar diariamente el trabajo del personal a su cargo de manera equitativa.	10
2.- Realizar la planificación mensual de vacaciones y reposos radiológicos de los técnicos radiólogos y Asistentes de radiología a su cargo.	10
3.-Realizar las estadísticas del Servicio semanalmente.	10
4.- Mantener diariamente un stock mínimo del material radiológico.	10
5.- Verificar diariamente la operatividad de los equipos y en caso de encontrar fallas reportar las mismas a la compañía encargada del mantenimiento del equipo y a la jefatura del Servicio de Radiología.	10

Cada uno de los técnicos radiólogos se identificó con un número para la presentación de resultados de manera de mantener la confidencialidad de los mismos

Los resultados de la Sección "B" de la evaluación de desempeño se muestran en el cuadro siguiente y son el resultado del peso otorgado a cada ODI multiplicado por el rango obtenido por el empleado en cada uno de los ODI, siguiendo las instrucciones establecidas en la sección "B" del instructivo de evaluación del desempeño individual elaborado por VIPLADIN. Ver anexo 2.

Técnicos radiólogos I

TECNICO RADIOLOGO	PUNTAJE
1	150
2	185
3	150
4	150
5	165

Técnicos Radiólogos II

TECNICO RADIOLOGO	PUNTAJE
6	170
7	150
8	170
9	150
10	185
11	150
12	185
13	170
14	150
15	150
16	170
17	170
18	150
19	150
20	85
21	150
22	170
23	170
24	150
25	205
26	150
27	170

Técnicos radiólogos III

TECNICO RADIOLOGO	PUNTAJE
28	150
29	150
30	170
31	170
32	150
33	190
34	150
35	150
36	170
37	150

Técnicos radiólogos IV

TECNICO RADIOLOGO	PUNTAJE
38	180
39	170
40	180
41	180
42	180
43	170

Coordinadores de técnicos

TECNICO RADIOLOGO	PUNTAJE
44	170
45	170

Los resultados de la Sección "C" de la evaluación de desempeño se muestran en el cuadro siguiente y son el resultado del peso otorgado a cada item de evaluación de competencia multiplicado por el rango obtenido por el empleado en cada uno de ellos, siguiendo las instrucciones establecidas en la sección "C" del instructivo de evaluación del desempeño individual elaborado por VIPLADIN. Ver anexo 2.

Puntaje de la sección "C"

TECNICO RADIOLOGO	PUNTAJE
1	150
2	166
3	150
4	150
5	161
6	158
7	158
8	158
9	150
10	166

11	150
12	166
13	166
14	150
15	150
16	166
17	166
18	150
19	150
20	62
21	150
22	166
23	150
24	150
25	161
26	150
27	150
28	150
29	150
30	150
31	150
32	150
33	150
34	150
35	150
36	150
37	150
38	150
39	150

40	166
41	166
42	150
43	150
44	164
45	164

Como resultado de la sumatoria de los puntajes obtenidos en las secciones "B" y "C" del instrumento de evaluación se obtiene el siguiente cuadro final

TECNICO RADIOLOGO	SECCION B	SECCION C	SUMATORIA
1	150	150	300
2	185	166	351
3	150	150	300
4	150	150	300
5	165	161	326
6	170	158	328
7	150	158	158
8	170	158	328
9	150	150	300
10	185	166	351
11	150	150	300
12	185	166	351
13	170	166	336
14	150	150	300
15	150	150	300
16	170	166	336

17	170	166	336
18	150	150	300
19	150	150	300
20	85	62	147
21	150	150	300
22	170	166	336
23	170	150	320
24	150	150	300
25	205	161	366
26	150	150	300
27	170	150	320
28	150	150	300
29	150	150	300
30	170	150	320
31	170	150	320
32	150	150	300
33	190	150	340
34	150	150	300
35	150	150	300
36	170	150	320
37	150	150	300
38	180	150	330
39	170	150	320
40	180	166	346
41	180	166	346
42	180	150	330
43	170	150	320
44	170	164	334
45	170	164	334

12.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La distribución de los 45 técnicos radiólogos adscritos al Servicio de Radiología del Hospital Universitario de Caracas según la clasificación de VIPLADIN resultó la siguiente:

Técnicos I	11,11% (5)
Técnicos II	48,88% (22)
Técnicos III	22,22% (10)
Técnicos IV	13,33% (6)
Coordinadores	4,44% (2)

Los puntajes obtenidos en la evaluación de desempeño estuvieron entre 147 puntos y 366 puntos.

PUNTAJE	Nº DE TÉCNICOS QUE LO OBTUVO
147	1
158	1
300	18
320	7
326	1
328	2
330	2
334	2
336	4
340	1
346	2
351	3
366	1
TOTAL	45

En el cuadro anterior podemos observar que el 40% (18) de los técnicos obtuvo un puntaje de 300 puntos, estando el 80% (36) de los técnicos en un rango comprendido entre 260-339 que según el instrumento de evaluación de desempeño elaborado por VIPLADIN corresponde a un rango de actuación dentro de lo esperado. El 15% (7) de los técnicos obtuvo una puntuación en el rango 340-419 puntos que según el instrumento de evaluación de desempeño elaborado por VIPLADIN corresponde a un rango de actuación sobre lo esperado y el 5% (2) de los técnicos obtuvieron un puntaje en el rango comprendido entre 100-179 puntos que según el instrumento de evaluación de desempeño elaborado por VIPLADIN corresponde a un rango de actuación muy por debajo de lo esperado.

Estos resultados se muestran en la siguiente tabla:

RANGO	Nº DE TECNICOS	RANGO DE ACTUACION	DEFINICION DEL RANGO DE ACTUACION
100-179	2	Muy por debajo de lo esperado.	No cumple con los objetivos asignados.
180-259	0	Por debajo de lo esperado.	Cumple parcialmente el logro de los objetivos asignados.
260-339	36	Dentro de lo esperado.	Cumple con los objetivos asignados.
340-419	7	Sobre lo esperado.	Cumple con los objetivos asignados, desempeño por encima

			de lo esperado, en ocasiones obtiene logros adicionales.
420-500	0	Excepcional	Desempeño extraordinario y logros adicionales no implícitos en los ODI.

El promedio de los puntos obtenidos por el servicio 312,2 puntos, el modo corresponde a 300 puntos, la media aritmética a 299,38 puntos con una Desviación Standard de 43,16 puntos lo que corresponde a un rango de actuación de los Técnicos Radiólogos del Servicio de Radiodiagnóstico en general, dentro de lo esperado, ya que cumplen todos los objetivos asignados en esta evaluación de desempeño.[12,16]

13.- CONCLUSIONES

La elaboración de los objetivos de desempeño individual debe ser realizada por un grupo de personas con carácter multi-disciplinario formado por representantes de los miembros a evaluar, representantes de la gerencia del departamento que va a ser evaluado, abogados laborales del departamento de recursos humanos de la organización y expertos en evaluación de desempeño, así como debe involucrarse a cada uno de los trabajadores que serán incluidos en la evaluación, ya que el consenso de todos estos profesionales es indispensable para la correcta elaboración de los objetivos de desempeño individual de un grupo de trabajadores afines, con la misma descripción y clasificación del cargo que ostentan y por ende con iguales funciones.

El instrumento elaborado por VIPLADIN para la evaluación de desempeño de los profesionales técnicos cumple con todos los requisitos que presenta la literatura para obtener un instrumento de evaluación de desempeño y pareciera ser bastante adecuado a las necesidades del Hospital Universitario de Caracas, siempre y cuando los ODI a evaluar en la sección "B" sean elaborados correctamente, por personal calificado y se les otorgue un puntaje adecuado.

Los ODI elaborados para la aplicación del instrumento de evaluación a los técnicos radiólogos adscritos al Servicio de Radiología del Hospital Universitario de Caracas, cumplieron con el objetivo propuesto en el trabajo y fueron bien aceptados como parámetros de evaluación por los diferentes técnicos radiólogos evaluados.

La mayoría de los técnicos radiólogos que laboran en el Hospital Universitario de Caracas presentan una actuación dentro de lo esperado por la Institución, muy pocos de ellos realizan actividades por encima a las establecidas en la descripción del cargo.

14.- SUGERENCIAS

Debido a que solo un 15% de los técnicos Radiólogos evaluados presentan una actuación mejor al esperado por la Institución, estos deberían gozar de algunos beneficios como podrían ser:

1. Brindarles la oportunidad de proseguir con sus estudios o realizar alguna especialización de manera de obtener su reclasificación y por ende mejora del salario.
2. Otorgarles un reconocimiento público en el auditorio del Servicio de Radiodiagnóstico o durante las jornadas de Aniversario del Hospital Universitario de Caracas.
3. Tenerlos en cuenta para los próximos ascensos.

De esta manera se motivaría al resto del personal a tener un poco mas de iniciativa en el trabajo y mejorar su puntuación en la próxima evaluación de desempeño.

Establecer una campaña de motivación a los técnicos radiólogos de manera de lograr un mejor desempeño en sus cargos.

En cuanto a los dos técnicos Radiólogos que su puntaje fue inferior a lo esperado, deberían citarse a una entrevista en la jefatura del Servicio de Radiodiagnóstico con el Jefe de Servicio y Coordinador de técnicos Radiólogos de manera de aclarar las razones por las cuales el desempeño de sus labores es inferior al mínimo esperado, de manera de buscar soluciones a sus problemas y de este modo comprometerlos un poco mas con la Institución y con el Departamento de Radiología. De mantenerse la situación del bajo puntaje en las dos próximas evaluaciones de desempeño, deberían según la ley de Estatutos de la Función publica, quedar fuera de la organización.

La próxima evaluación de desempeño debería realizarse en el segundo semestre del año, pudiendo modificarse los ODI de ser necesario, según consenso entre la coordinación de técnicos radiólogos, la Jefatura de Servicio y el departamento de Recursos Humanos.

15.- BIBLIOGRAFIA

1. Martin.S."Sistema de evaluación de desempeño." (En línea). monografias.com. Cuba 2002. http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml

2. William B. et all. Administración de personal y recursos humanos. Octubre 2000 Ed. Mc. Graw Hill. (En línea) http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm

3. Salinas, O. Y tu desempeño... es el mejor? La evaluación del desempeño. (Artículo en línea) http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/evaluacionde ldesempeo.htm

4. Pujol, A. La evaluación en la organización. Evaluación del desempeño de las personas los grupos y la institución. ABA Colombia 2000. (En línea) http://www.eco.unc.edu.ar/organizacion/institutos/administracion/recursos_humanos/pdf/Laevaluaci%F3nenlaorganizaci%F3n.pdf

5. Improven Consultores. Gestión de desempeño. (En línea) http://www.improven-consultores.com/paginas/consultoria_direccion/desempeno.php

6. Zabala, H. Temas de Recursos Humanos. Evaluación del Desempeño y Análisis del Potencial (Desarrollo Futuro). Herramientas fundamentales en la creación de valor en Capital Humano. (En línea) http://www.sht.com.ar/archivo/temas/evaluacion.htm

7. Baggini, A. Administtración de recursos Humanos. (En línea). http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#EVAL

8. Chinchilla, K (2000): "Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño", (en línea) 5campus.org, Recursos Humanos http://www.5campus.org/leccion/sievade

9. Pabón Lazo Hipólito Evaluación de los Servicios de salud. Modelo PRIDES. Universidad del Valle. Editorial XYZ. Cali 1985

10. Trisolini MG, Boswell SB, Johnson SK, McNeil BJ. Radiology work-load measurements reflecting variables specific to hospital, patient, and examination: results of a collaborative study. Radiology. 1988 Jan;166: 247-53.

11. Janower, Murray. Productivity standards for technologist: how to use them. Radiology. 1988 Jan; 166: 276-277

12. Beaglehole, R. et all. Epidemiología básica. Organización Panamericana de Salud. Washington D.C. 1994.

13. Mendez, C. Metodología. Diseño y desarrollo de la investigación. Mc Graw Hill. 3ª ed. 2001.

14. Ley Del Estatuto de la Función Pública. (Gaceta Oficial Nª 37.482). 11 de Julio de 2002.

15. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Nº 37296. Año CXXVIII – Mes XII. 3 de Octubre 2001.

16. Beltrán, O. Metodología Estadística Elemental. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias de la Salud. 5ª edición. 1981.

ANEXO 1

ECNICO RADIOLOGO I

Código: 72441
Grado: 12

ARACTERISTICAS DEL TRABAJO

ajo supervisión **periódica**, ejecuta tareas de dificultad promedio realizando **toma de lacas para** estudios radiológicos a pacientes humanos y animales, y realiza tareas fines si es necesario.

AREAS TIPICAS (Solamente de tipo ilustrativos)

rienta al paciente en todo lo relacionado a las indicaciones deben seguirse para **la oma de placas en** la realización de estudios radiológicos generales, bajo supervisión édica.

uministra al paciente sustancias radio-opaca bajo indicación médica

elecciona los factores de exposición (kilovoltaje, miliamperaje, tiempo de exposición) ara la realización de **la toma de placas en** los diferentes estudios radiológicos

ealiza **toma de placas en** estudios radiologicos generales y especializados en un ervicio de radiodiagnóstico, sala o habitación de pacientes y quirófano

lantiene en condiciones de operatividad el equipo y material de trabajo

lumera la cantidad de estudios radiológicos realizados y los clasifica.

EQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS

ducación y Experiencia

écnico Radiólogo, egresado de la Universidad Central de Venezuela, más 7 años de xperiencia progrèsiva en radiología

ONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDOS

uen conocimiento de los riesgos del oficio y las precauciones que deben tomarse

uen conocimiento de las técnicas radiográficas

uen conocimiento de anatomía y fisiología, física y técnica radiológica

uen conocimiento del mantenimiento y conservación del equipo y material adiográfico

labilidad para tratar en forma cordial a pacientes y publico en general

estreza en el manejo de equipos de rayos X y radioterapia

TECNICO RADIOLOGO II

Código: 72442
Grado: 15

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO
Bajo supervisión **periódica** ejecuta **trabajos** de dificultad promedio, realizando **toma de placas** para estudios radiográficos generales y especializados y radioterapia superficial y profunda a pacientes humanos y animales, supervisa el trabajo de técnicos de menor nivel y **realiza** tareas afines según sea necesario

TAREAS TIPICAS (Solamente de tipo ilustrativo)
Orienta a los pacientes en todo lo relacionado a las indicaciones que deben seguirse para la **toma de placas** en la realización de estudios radiologicos generales y especiales bajo supervisión medica
Suministra al paciente sustancias radio-opaca de contraste bajo **indicación** medica
Calcula dosis de sustancias radioactivas en medicina nuclear siguiendo indicaciones medicas a fin de realizar **toma de la placa** en estudios exploratorios del área.
Proyecta o supervisa el calculo de los factores de exposición (kilovoltaje, miliamperaje, tiempo de exposición y la distancia foco película) para la **toma de placas** en los estudios radiologicos y aplicación de radioterapia.
Realiza **toma de placas** en la **realización** de estudios radiologicos generales y especializada en un servicio de radio-diagnóstico, sala o habitación de pacientes y quirófano.
Emplea técnicas de radioterapia superficial y profunda proyectando el campo a irradiar, mediante la **toma de placas** en estudio radiológico, siguiendo indicaciones médicas.
Supervisa y coordina el trabajo de **¿auxiliares?** y técnicos de menor nivel bajo su responsabilidad.
Garantiza las condiciones de operatividad del equipo y material de trabajo.

REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS.
Educación y Experiencia
Técnico Superior en Radiología e Imagenología

CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS:
Buen conocimiento de los riesgos del oficios y las prevenciones que se deben considerar.
Buen conocimiento de las técnicas para radio-diagnóstico, radioterapia, medicina nuclear y radiología en general
Buen conocimiento de anatomía y fisiología de humanos y animales
Buen conocimiento de las características de los equipos de radiología, tomógrafos computarizados, equipos de resonancia magnética y medicina nuclear.
Buen conocimiento del mantenimiento y conservación de los equipos y materiales radiológicos
Habilidad para supervisar personal
Habilidad para tratar en forma cordial a los pacientes y al publico en general
Destreza en el manejo de equipos de rayos X, radioterapia y medicina nuclear.

TECNICO RADIOLOGO III

Código: 72443
Grado: 16

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

Bajo supervisión **periódica** ejecuta **trabajos** de dificultad promedio, practicando **toma de placas** para estudios radiológicos especializados en pacientes humanos y animales, coordina y supervisa al personal técnico y auxiliares en el área de radiología e imagenología, radioterapia y medicina nuclear y realiza tareas afines según sea necesario

TAREAS TIPICAS (Solamente de tipo ilustrativo)

Realiza **toma de placas** en estudios radiológicos especializados bajo supervisión medica

Aplica técnicas de radioterapia superficial y profunda bajo **indicaciones** médicas

Supervisa el calculo de los factores de exposición (kilovoltaje, miliamperaje, tiempo de exposición y la distancia Foco Pelicula) para la **toma de placas** en los estudios radiológicos y aplicación de radioterapia.

Garantiza el estricto cumplimiento en lo establecido en la ley de protección y medio ambiente de trabajo, normas covenin (dosimetría, personal y ambiental)

Supervisa y controla el consumo de material radiográfico y el mantenimiento de equipos de rayos X y radioterapia

Presenta informe técnicos .

REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS.

Educación y Experiencia

A. Técnico Superior en Radiología e Imagenología, más 2 años de experiencia progresiva en radiología
B. 3 años de servicio como Técnico Radiólogo II

CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS:

Conocimiento amplio de los riesgos del oficios y las prevenciones que se deben considerar.

Conocimiento amplio de las técnicas para radio-diagnóstico, radio-terapia, medicina nuclear y radiología en general

Conocimiento amplio de las características de los equipos de rayos X y radio terapia

Conocimiento amplio de anatomía y fisiología, física y técnicas radiológicas

Habilidad para supervisar personal

Destreza en el manejo de equipos de rayos X, radioterapia y medicina nuclear.

Código: 72444
Grado: 17

TECNICO RADIOLOGO IV

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

Bajo **supervisión ocasional** ejecuta **trabajos** de dificultad **amplia tomando placas en la realización de** estudios radiológicos especializados en pacientes humanos y animales, coordina y supervisa las tareas asignadas al personal técnico y auxiliar bajo su responsabilidad, **coordina** los programas docentes a nivel técnico que se desarrollan en establecimientos de salud **y realiza tareas afines según sea necesario**

TAREAS TIPICAS (Solamente de tipo ilustrativo)

Toma placas en la realización de estudios radiológicos especializados en el área de tomografía axial computarizada, hemodinamia, mamografía, radioterapia y medicina nuclear.

Garantiza el estricto cumplimiento en lo establecido en la ley de protección y medio ambiente de trabajo, normas covenin (dosimetría, personal y ambiental)

Aporta ideas y criterios técnicos para la adquisición de equipos y materiales radiográficos.

Coordina conjuntamente con el médico jefe del servicio de radiología las actividades a realizarse en el área de radiodiagnóstico, medicina nuclear y radioterapia.

Recibe información de las fallas y dificultades de los equipos y accesorios del servicio de radiología e imagenología, verificándolas para ser reportadas al médico jefe del servicio.

Elabora informe de las actividades realizadas

REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS.

Educación y Experiencia

A. Técnico Superior en Radiología e Imagenología más 4 años de experiencia progresiva en radiología
B. 3 años de experiencia progresiva como Técnico Radiólogo III

CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS:

Conocimiento amplio de los procesos administrativos y de las diferentes técnicas radiológicas, medicina nuclear y radioterapia

Conocimiento amplio de las técnicas radiológicas para la realización de estudios especializados.

Conocimiento amplio de las características de los equipos de rayos X y radio terapia

Conocimiento amplio de anatomía y fisiología, física y técnicas radiológicas

Habilidad para supervisar personal

Destreza en el manejo de equipos radiológicos

ANEXO 2

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
VICE MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
NIVEL TÉCNICO PROFESIONAL

PERIODO EVALUADO:

	D	M	A		D	M	A
DESDE				HASTA			

SECCIÓN "A"
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.- DATOS DEL EVALUADO		
Apellidos y nombres:		
Cédula de identidad:		Código de nómina:
Título de cargo:	Grado:	Código de clase:
Ubicación administrativa:		

2.- DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y nombres:	
Cédula de identidad:	Código de nómina:
Título del cargo	
Ubicación administrativa:	

3.- DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y nombres:	
Cédula de identidad:	Cargo:

- ✓ El presente instrumento debe ser llenado por el supervisor inmediato en bolígrafo, letra de imprenta y sin correcciones
- ✓ Para llenar cada sección se recomienda leer determinadamente las instrucciones correspondientes

SECCIÓN "B"

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

En esta sección se establecen los objetivos de desempeño individual (ODI) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	50					TOTAL	

SECCIÓN "C"
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En esta sección se ponderan las competencias con relación al cargo y se evalúan de acuerdo al grado en que estén presentes en el evaluado

COMPETENCIA	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
1. **Compromisos de valores organizacionales**: Mide el grado de Identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.							
2. **Autodesarrollo:** Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lecturas y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.							
3. **Calidad de servicio:** Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejen el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio							
4. **Comunicación:** Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información, de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo							
5. **Creatividad e iniciativa:** Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar los objetivos establecidos.							
6. **Gestión de procesos:** Mide la capacidad que posee el empleado para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de los resultados con una adecuada administración de los recursos.							
7. **Capacidad de análisis y síntesis:** Mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un sistema, situación o problema, formulando soluciones concretas y relevantes.							
8. **Trabajo en equipo:** Mide la disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes							
	50					TOTAL	

SECCIÓN " D"

EN ESTA SECCIÓN SE OBTENDRÁ EL RANGO DE ACTUACIÓN DEL EVALUADO

CALIFICACIÓN FINAL:

Total sección "b" _____

Total sección "c" _____

Puntaje final (b+c) _____ RANGO DE ACTUACIÓN: _____

SECCIÓN "E"

En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR

ANEXO 3

HOSPITAL UNIVERSITARIO

CARACAS

RELACION DIARIA DE ESTUDIOS RADIOLOGICOS

DIA _____ MES _____ SERVICIO DE R. X. _____

No.	NOMBRE	ESTUDIO R.	SERVICIO	HOSPITALIZ. EXTERNO	8x10	10x12	30x40	14x14	14x17	Clave del Médico
TOTAL										