

AQ 5936

TESIS
GSS2006
96

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE LA
SALUD**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL MÉDICO DEL SERVICIO DE NEUROCIRUGÍA
DEL HOSPITAL VARGAS DE CARACAS, BASADO EN
COMPETENCIAS**

Autor: Edgar González

Caracas, Marzo, 2006

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE LA
SALUD**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en
Gerencia de Servicio de la Salud
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL MÉDICO DEL SERVICIO DE NEUROCIRUGÍA
DEL HOSPITAL VARGAS DE CARACAS, BASADO EN
COMPETENCIAS**

Autor: Edgar González

Caracas, Marzo, 2006

INDICE GENERAL

	pp.
Índice General	iii
Índice Cuadros	vi
Índice Gráficos	vii
Resumen	ix
Justificación del Proyecto	1
Interrogantes de la Investigación	6
Objetivos del Proyecto	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Organizacional	7
Reseña histórica del Hospital Vargas de Caracas	7
Visión	8
Misión	8
Historia de Servicio de Neurocirugía	8
Marco de Referencia	9
Antecedentes de la Investigación	9
Bases Teóricas	11
Recursos humanos en las organizaciones	11
Las organizaciones como sistemas	13
Propósitos de la organización formal	15
Recursos humanos y desarrollo organizacional	15
Evaluación del desempeño	18
Antecedentes	18
Beneficios de la evaluación del desempeño	21
El rol del supervisor en la evaluación	22
Confiabilidad y validez de la evaluación del desempeño	23
Validez	24
Pasos de la evaluación del desempeño	25
Métodos de evaluación del desempeño	25
Método de alternancia en la clasificación	26
Método de comparación de pares	26
Método de distribución forzada	27
Método del incidente crítico	28
Método de la administración por objetivos	29
Método de escala gráfica	30
Desarrollo profesional en las organizaciones	31
Perfil de competencias	38

Perfil de competencias del Médico Neurocirujano	39
Perfil Asistencial	40
Perfil Administrativo	40
Perfil Docente	40
Competencias emocionales	42
Marco metodológico	45
Tipo de Investigación	45
Diseño de la Investigación	45
Nivel de la investigación	46
Población y Muestra	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	46
Validación	47
Confiabilidad	47
Etapas de la Investigación	48
Análisis de Resultados	49
Análisis Esperados	70
Desarrollo del Sistema de Evaluación del desempeño para el Personal Médico de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas	71
Justificación	71
Modelo de Competencia	74
Modelo de Evaluación de Desempeño	79
Fase de Evaluación Diagnóstica	82
Fase de Evaluación de Proceso	87
Fase de Evaluación del Producto	88
Fase de Retroalimentación	89
Responsabilidad por la evaluación del desempeño	89
Amplitud temporal del Sistema de evaluación del desempeño de los médicos neurocirujanos.	89
Conclusiones y Recomendaciones	91
Conclusiones	91
Recomendaciones	94
Anexos	96
Anexos I Método de alternancia en la calificación	97
Anexos II Método de comparación	99

Anexos III	Método de elección forzada	101
Anexos IV	Método de incidentes críticos	103
Anexos V	Método de escala gráfica	105
Anexos VI	Sistema de Variables	107
Referencias bibliográficas		112

LISTA DE CUADROS

pp

CUADRO

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dimensiones e indicadores del perfil de competencias del médico neurocirujano | 76 |
| 2 | Instrumento de Evaluación de Desempeño diseñado para el Sistema de Evaluación para el Médico Neurocirujano del Hospital Vargas de Caracas | 83 |

LISTA DE GRAFICOS

pp

Gráfico

- 1 Funciones del Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal Médico del servicio de Neurocirugía.. 50
- 2 Sistema de Evaluación de Desempeño para el personal médico del Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas. 51
- 3 Es conveniente realizar una evaluación parcial del desempeño del empleado a mitad del año a fin de comprobar el logro de las metas establecidas. 52
- 4 El sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias laborales debe considerar el estudio de la propia competencia personal del médico Neurocirujano en su puesto de trabajo. 53
- 5 La evaluación de desempeño debe considerar las cualidades humanas y técnico-científicos que debe demostrar el médico neurocirujano al realizar sus tareas, tales como: aptitudes, estilos cognitivos, la personalidad, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. 54
- 6 La evaluación de desempeño debe ser un sistema flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. 55
- 7 La evaluación de desempeño debe considerar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de los pacientes con enfermedades quirúrgicas del sistema nervioso. 56
- 8 Es necesario evaluar la actitud del médico en asistir a reuniones científicas de la especialidad y la aplicación oportuna de las innovaciones importantes dentro de su especialidad. 57
- 9 La evaluación de desempeño debe considerar el trabajo en equipo, la toma de desiciones y el liderazgo de los médicos en el ejercicio de sus funciones. 58

- 10 La evaluación de desempeño debe considerar las Competencias del médico neurocirujano para desempeñarse en la docencia de la especialidad en los niveles pre y/o postgrado, así como para el desarrollo de programas de educación en salud a los pacientes, sus familias y la comunidad. 59
- 11 La evaluación de desempeño debe considerar las técnicas de diagnóstico y neuroquirúrgicas aplicadas a aquellos pacientes que caben dentro del campo de su especialidad. 60
- 12 La evaluación de desempeño debe considerar los perfiles y las habilidades del Médico Neurocirujano al ejercer funciones asistencial, administrativo y docente investigativo. 61
- 13 Se debe evaluar las habilidades de: observación, comunicación, motoras, intelectuales, emocionales; así como una actitud y conducta social que demuestre el médico neurocirujano al atender a los pacientes. 62
- 14 El neurocirujano debe estar capacitado para desarrollar labores administrativas básicas en las áreas a su cargo, poseer conocimientos gerenciales en salud, la legislación vigente en salud y está en capacidad de diseñar programas preventivos en su especialidad. 63
- 15 La evaluación de desempeño debe generarse planes de Desarrollo Integral que contribuya al fortalecimiento de las competencias de los empleados. 64
- 16 El sistema de evaluación de desempeño es un proceso orientado a suministrar información a los empleados de los resultados de su gestión. 65
- 17 La evaluación de desempeño califica las metas, actividades, capacidades, eficiencia y eficacia que evidencian los empleados en el ejercicio de sus funciones. 66
- 18 Es necesario el desarrollo de un proceso asesoría y aplicación de correctivos producto de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño. 67
- 19 El hábito de una continúa autoformación y las competencias personales para el trabajo en equipo son fundamentales para el buen desempeño de los médicos neurocirujanos. 68
- 20 La incorporación de la Bioética en la Neurocirugía es un factor fundamental que debe desarrollar el médico neurocirujano en el ejercicio de sus funciones. 69

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE LA SALUD
PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL
MÉDICO DEL SERVICIO DE NEUROCIRUGÍA DEL HOSPITAL VARGAS
DE CARACAS, BASADO EN COMPETENCIAS

Autor: Edgar González

Tutor: Fremiot Gámez

Año: 2005

RESUMEN

El propósito fundamental de este trabajo está relacionado con el diseño de un sistema de evaluación de desempeño para el personal Médico que labora en el Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, basado en Competencias. A partir del análisis de diversos estudios referidos a la evaluación del desempeño como una herramienta estratégica para evaluar la gestión de los empleados, en el mismo se plantea la necesidad de aplicar procesos de evaluación sistematizados en las instituciones hospitalarias. El proceso de evaluación del desempeño que se desarrollará en este estudio se orientará bajo una concepción sistémica que permita establecer las competencias asociadas a los conocimientos, habilidades y actitudes presentes en los médicos que se desempeñan en el servicio de neurocirugía y determinar, a través de información cualicuantitativa, las fortalezas, debilidades que permitan trazar planes de acción que mejoren o refuercen su desempeño. A fin de obtener resultados concretos y reales sobre la evaluación del desempeño basado en competencias se considerará para el estudio indicadores de desempeño contemplando competencias cognitivas, motoras, administrativas, asistenciales, Investigativas, así como habilidades humanas relacionadas con la comunicación y competencias emocionales fundamentales para el ejercicio de la neurocirugía. Este estudio puede clasificarse como una investigación de campo de carácter descriptiva enmarcada en una investigación aplicada de desarrollo, en la cual se recopilará información, a través de fuentes bibliográficas y documentales, con la finalidad de ampliar y profundizar el conocimiento sobre el tema. Igualmente se efectuará un trabajo de campo, realizando un censo en el servicio de neurocirugía del Hospital Vargas, objeto de estudio, aplicándole al personal un instrumento de escala tipo Licker, al cual se le indicó la validez de contenido a través del juicio de experto. Se pretende que con el estudio la institución cuente con un sistema de evaluación de desempeño ajustada a las características de las funciones que realiza el médico neurocirujano. El estudio arrojará como resultado información, relacionada con las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y la calidad del servicio personal de los que permitieron alcanzar la eficiencia y efectividad requerida por la organización.

Palabras claves: Sistema de Evaluación, Competencias, Evaluación de desempeño, Indicadores de desempeño

Justificación del Proyecto

La neurocirugía, como especialidad quirúrgica en desarrollo, es relativamente reciente en comparación con otras disciplinas quirúrgicas. Su mayor auge se alcanza alrededor de los años 30, cuando Harvey Cushing en Boston y Herbert Olivecrona en Estocolmo demuestran al mundo que la mortalidad neuroquirúrgica es cercana al 15%, preocupados por ésta situación fundaron dos grandes servicios y comenzaron a impartir formación al resto de los países desde los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

La promoción de la salud y el desarrollo social constituyen un eje prioritario y estratégico que considera el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS) en el país; el ministerio, como ente rector de la salud en Venezuela, planifica las acciones y su operacionalización a fin de garantizar la ejecución del Modelo de Atención Integral en el ámbito de los servicios locales de salud; dicha atención Integral es considerada como un proceso dinámico donde las organizaciones sociales participan activamente en la identificación, análisis, diseño y puesta en marcha de soluciones.

En este proceso interactúa gobierno y sociedad manteniendo vínculos de corresponsabilidad en el marco de la autonomía, el consenso y la equidad. La participación es fundamental en la construcción del nuevo orden social, donde el Estado tiene como centro de acción al individuo, y se orienta a la sociedad hacia un desarrollo social y humano sostenible con un ejercicio democrático amplio y profundo y una sociedad civil organizada y participativa.

Para hacer efectiva la promoción de la salud se requiere integrarla a los componentes de la atención en este marco conceptual y metodológico definido por el MSDS, asegurando una estructura operativa que contemple, entre otros elementos la formación del capital humano, así como la definición de indicadores de proceso, de resultados e impacto que permitan monitorear y evaluar la gestión del personal que tiene la responsabilidad la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades, garantizando tratamiento oportuno y rehabilitación de calidad.

El Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas centra su gestión en tres grandes actividades, la docencia, lo asistencial y la investigación científica en la cual debe desempeñarse el Médico Neurocirujano. Al respecto. Sacchettonl, A., Schollz, A., Gonzalez, E y otros (2002) plantean que:

La actividad docente, asistencia y de investigación científica se ha consolidado en la Escuela Varguista de Neurocirugía, superando y rectificando los errores humanos, creando, innovando y planteando avances con el objetivo de conseguir la formación integral del neurocirujano de nuestra escuela. Hemos logrado esta labor y garantizado un relevo generacional apoyado en el binomio indisoluble de Cátedra y Servicio: asistencia-docencia e investigación. (p 782).

El médico neurocirujano es un profesional que forma parte del equipo multidisciplinario que laboran en los hospitales prestando un servicio benéfico para la sociedad. Obviamente se regula su actividad y se le exige un nivel de competencia que el mismo Estado certifica (título universitario); pero una vez que el médico se encuentra ejerciendo legalmente, su actividad queda regulada en esencia por su criterio personal y profesional.

El médico neurocirujano tiene la obligación de mantener al paciente permanentemente informado y la información debe ser completa y precisa, siempre que sea posible darla. Está obligado, éticamente, a darle asistencia médica a los ciudadanos que la soliciten, poniendo de su parte todos los conocimientos y todo el cuidado con miras a lograr un resultado que, de no alcanzarse, dependa entonces de otras circunstancias ajenas a la voluntad del profesional de la medicina.

En este contexto, el médico no puede prometer, asegurar ni garantizar la cura del paciente. Por lo tanto, el único resultado que se puede ofrecer es que pondrá todo el empeño, diligencia, pericia, conocimiento, prudencia y cuidado para una correcta ejecución.

Para lograr este cometido es necesario que las instituciones hospitalarias cuenten con un sistema de evaluación del desempeño que permita la valoración del rendimiento laboral del recurso humano, con la finalidad de establecer mecanismos de retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Al respecto, Shapero (1997) plantea que,

La evaluación del rendimiento ofrece una oportunidad de perfeccionamiento, da mayores ánimos para conseguir mejores rendimientos entre los que ya rendían bien y fortalecer a los de rendimiento bajo. En términos de un modelo de motivación, basado en la combinación expectativa, motivación, rendimiento, experiencia y, comparación.(p 116-117)

Como se puede observar esta evaluación complementa el desempeño que pueda tener un trabajador. En este sentido, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se orientan a: a) Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa; b) Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo"; c) Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa; d) Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral; e) Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente; f) Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Considerando estos objetivos, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en las instituciones.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier organización. Estos además, pueden contribuir a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

De esta manera, el proceso de evaluación de desempeño debe realizarse desde una perspectiva multidimensional a fin de tener una visión global del desenvolvimiento y desarrollo de los empleados. Al respecto, Socorro (2003), plantea que "las personas deben ser evaluadas, preferiblemente a 360° pero no

sobre la base de lo que el entorno cree que es, sino sobre la base de lo que el individuo realmente aporta” (p.1)

Bajo esta concepción, la evaluación vendrá dada por las respuestas que el Recurso Humano ofrezca, una respuesta eficaz, eficiente y efectiva a un servicio o a la elaboración óptima de un producto. Obviamente, el objetivo es contemplar una serie aspectos cualicuantitativos que se deben considerar para el fortalecimiento de las competencias, los cuales tienen que estar presentes en la vida laboral del individuo pero no como consecuencia de una evaluación de desempeño sino como una valoración de su potencial y del mapa inicial que se ha de elaborar al momento de su contratación.

El médico Neurocirujano no debe estar al margen de estos procesos de evaluación de desempeño, ya que juega rol activo e importante, que debe cumplir, para asegurar y consolidar una estructura operativa que contemple la asistencia integral a los pacientes.

Sin embargo, en el Hospital Vargas de Caracas el modelo de evaluación de desempeño existente actualmente no define los perfiles ocupacionales estructurados en torno a conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por la institución lo cual imposibilita la definición de indicadores de proceso, de resultados e impacto, que permitan monitorear y evaluar su gestión.

Esto trae como consecuencia que la información generada por el modelo de evaluación existente impida a la institución establecer con claridad y objetividad las debilidades, fortalezas y competencias del personal médico que labora en el servicio de neurología

Por ello es necesario crear un sistema de evaluación del desempeño para el personal médico del servicio de neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, basado en competencias, que ofrezca a la institución una visión holística sobre desempeño del médico para potenciar la calidad de la relación médico-paciente; y permita trazar estrategias y orientar los esfuerzos para capacitar a los médicos a fin de contar con un personal con amplios conocimientos, sentido de pertenencia, sensibilidad humana y con una visión compartida de la organización

En este sentido el propósito de la investigación es proponer un sistema de evaluación de desempeño para el personal médico del Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, basado en competencias.

Interrogantes de la investigación

¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que utilizan actualmente las organizaciones para establecer el nivel de eficacia y eficiencia del personal?

¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño utilizado para comprobar la efectividad y eficiencia del personal médico que labora en el servicio de neurocirugía del Hospital Vargas?

¿Cuáles son las competencias técnico-científicas, sociales e individuales requeridas por el personal médico que labora en el servicio de neurología del Hospital Vargas?

¿Cuáles son los indicadores de desempeño que orientarán la evaluación de los empleados a partir de sus competencias?

¿Cuáles serán las fases, etapas y competencias que conformarán el sistema de evaluación de desempeño para el personal médico que labora en el servicio de neurocirugía en el Hospital Vargas?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño que identifique las debilidades, fortalezas y competencias del personal médico que labora en el servicio de neurocirugía del hospital Vargas de Caracas.

Objetivos específicos

1. Analizar el proceso de evaluación de desempeño utilizado para comprobar la efectividad y eficiencia del personal médico que labora en el servicio de neurología del hospital Vargas.
2. Analizar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en las organizaciones.

3. Identificar las competencias técnico-científicas, sociales e individuales requeridas por el personal médico que labora en el servicio de neurología del Hospital Vargas
4. Definir indicadores de desempeño a partir de las competencias identificadas.
5. Describir las fases, etapas y competencias que conformarán el sistema de evaluación de desempeño para el personal médico que labora en el servicio de neurocirugía en el Hospital Vargas.

Marco organizacional.

Reseña histórica del Hospital Vargas de Caracas

De acuerdo a lo señalado por Sacchettoni, Schollz, González y otros (2002), la construcción del Hospital Vargas fue decretada por el Presidente Juan Pablo Rojas Paúl el 16 de Agosto de 1888 y publicada en la gaceta oficial de Venezuela. Ya en diciembre de 1888, se decide el nombre de Vargas, para el gran hospital. A continuación se seleccionó el terreno en los antiguos cementerios de San Simón y las Mercedes llamados pórtico Polinar. Ya para Diciembre de 1890, el hospital se prepara para la inauguración oficial y se hace colocar la estatua del sabio Vargas en el patio central en donde aun continúa.

El primero de Enero de 1891, se hace el acto de inauguración oficial sin estar culminada la obra, ni estar dotado el hospital del material necesario para su funcionamiento, posteriormente se abre al público el 05 de Julio de 1891. Desde 1891 hasta el presente, el Hospital ha ido creciendo en forma permanente, se han creado múltiples servicios, que durante toda su historia han tenido doble función, asistencial y docente desde su inicio en 1895.

El Hospital Vargas vino a llenar un vacío de inmensa proporción en la asistencia médica de la población pobre de Caracas y del interior de la república, así como también vino a contribuir en forma absoluta a la modernización y la reforma de los estudios médicos. Actualmente aunque teniendo la misma infraestructura desde hace 112 años, el Hospital Vargas sigue siendo el principal hospital del país, de sus salas han salido grandes médicos que han honrado a la medicina en Venezuela. El Hospital Vargas además de ser un semillero del conocimiento médico venezolano,

también alberga dentro de sí a la Escuela de Medicina José María Vargas de la Universidad Central de Venezuela. Hoy en día sería imposible contar la historia de la medicina en Venezuela sin mencionar al Hospital Vargas y los ilustres médicos que por él han pasado.

A fin de Mejorar el Servicio, el Hospital Vargas (2005), plantea su visión y Misión:

Visión:

Brindar un servicio de salud efectivo y eficaz, con personal altamente calificado, capaces de responder a las necesidades médico sanitarias y ambientales de la población en el área de promoción, prevención y restitución de la salud orientadas hacia la investigación y mejoramiento personal. (Ob. cit, p.1)

Misión:

Es un hospital tipo IV de referencia nacional que brinda asistencia médica de calidad con énfasis en la equidad, excelencia, compromiso y respeto a los sectores más desposeídos de la sociedad, siendo el área prioritaria de influencia para la Gran Caracas. Así como también impartir docencia a nivel de pre y post-grado en las diferentes disciplinas de la salud, formando profesionales que van desde nivel técnico hasta doctorado, comprometidos en el desarrollo y la búsqueda de la excelencia. (Ob. cit, p.1)

Historia de Servicio de Neurocirugía

Es necesario destacar que a pesar de no existir un servicio de Neurocirugía en el Hospital Vargas para el año 1935 el profesor Castillo, quien se formó con el Dr. Kahn en Michigan, comienza a realizar labores orientadas a la atención de pacientes con problemas neurológicos.

La creación del Servicio de Neurocirugía se concreta entre 1945 y 1946, por iniciativa del Dr. León Mir, brillante neurólogo formado en escuelas europeas (Francia, Alemania y España) y entrenado en neurocirugía por el Doctor Davidoff en New Cork. En 1950 A. Martínez Niochet regresó de Boston, después de entrenarse como neurocirujano con Poppen y sucede en la jefatura de Servicio al Dr. Mir. En 1958 el Dr. Alberto Matínez Coll, entrenado en neurocirugía en el Instituto Neurológico de Montreal, Canadá, asume la responsabilidad de iniciar y formar

varias generaciones de neurocirujanos en el Hospital Vargas, desarrollando actividades de docencia, asistencial y de investigación, realizadas por los miembros del servicio y cátedra de Neurocirugía. Para la décadas de los 70 el servicio brindo tres grandes contribuciones, a saber: a) Manejo y tratamiento de los traumatismos craneoencefálicos; b) Cirugía de la epilepsia, se introduce la hemisferectomía, lobectomía temporal y la resección de la cicatriz meningoencefálica; c) Cirugía vascular cerebral correcciones y malformaciones. En las últimas dos décadas (1980-2000) se ha dado empuje en el desarrollo de la investigación aplicada en neurocirugía.

Marco de Referencia

Antecedentes de la Investigación

La evaluación del desempeño viene a constituir una herramienta que permite identificar fortalezas y debilidades del personal en las organizaciones para tomar las decisiones más adecuadas con relación con la formación y distribución del recurso humano. Al respecto de han desarrollados varios estudios de investigación orientados a tratar este tema tan importante para lograr un desarrollo profesional óptimo en los empleados.

Uno de las investigaciones relacionado con el tema de estudio fue el realizado por Rodríguez, N. (1998) Titulado: La evaluación de desempeño y el potencial del personal profesional como componente en la calidad de los servicios en el sector salud. El objetivo de la investigación fue, determinar la relación entre la evaluación del desempeño, su potencial del personal profesional, y la calidad de los servicios del Sector Salud. El trabajo está basado en una investigación documental sobre el sector salud, en cuanto a la calidad de los servicios, su relación con la evaluación del desempeño y potencial del recurso humano profesional. En el mismo se llegó a la conclusión de que es necesario tener un programa formal de evaluación del desempeño y el potencial con objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos, igualmente se recomienda, establecer un sistema de

vigilancia y control en la aplicación del programa de evaluación del desempeño y el potencial, en su totalidad.

Otro de los trabajos más recientes fue el realizado por Blanca, P. (2003), titulado: Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal de Recursos Humanos de la C.A. Venezolana de Televisión; el objetivo fue proponer un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal de Recursos Humanos de la C.A. Venezolana de Televisión.

En la investigación se describen aspectos teóricos relacionados con el cargo, los perfiles de cargo por competencias, así como, la necesidad de evaluar por competencias el desempeño del personal que labora en la gerencia de recursos humanos, de igual manera se desarrolló el tópico relacionado con modelos de gestión por competencias y modelos de evaluación de desempeño. Las conclusiones obtenidas giraron en torno a la propuesta del modelo de evaluación de competencias y su incidencia en la creación de un proceso sistemático, útil y objetivo que responda a las necesidades organizacionales y/o personales, en consecuencia de los resultados del proceso de evaluación de desempeño se deben trazar planes de capacitación, promoción y planificación de carrera. Este trabajo se apoyó en una investigación documental textual, y en una investigación de campo al contactar a los sujetos objeto de estudio para conocer la realidad sobre la temática planteada, aplicando un cuestionario.

En esta línea de investigación, Guerra, L. (2003) desarrolló un trabajo titulado: El sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo de competencias laborales en la gestión de recursos humanos, el objetivo fue analizar el sistema de evaluación del desempeño basado en un modelo de competencias laborales en la gestión de Recursos Humanos.

En la investigación se plantea que el sistema de evaluación de desempeño permite obtener mejores resultados de las personas de la organización por medio de la aplicación de nuevas metodologías de trabajo, herramientas e instrumentos que permiten a su vez producir resultados bajo un marco de competitividad donde las personas tienen capacidad de adaptación a los permanentes cambios. El propósito del

estudio fue establecer un soporte teórico referente al sistema de evaluación del desempeño basado en un modelo de competencias laborales en la gestión de Recursos Humanos.

La metodología utilizada fue una investigación documental sobre el sistema de evaluación de desempeño, gestión de competencias y recursos Humanos. Como conclusión se obtuvo que para realizar un proceso de evaluación basado en competencias las organizaciones deben crear un modelo de competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y una clara especificación de las competencias a evaluar.

Bases Teóricas Recursos humanos en las organizaciones.

En las puertas del siglo XXI la excelencia y la calidad de la organización son los motores que impulsan las competencias en el ámbito mundial, con el paso de los días las exigencias se van haciendo mayores para las organizaciones, hacen su aparición mecanismos de calidad que obligan a la empresa a impulsar procesos de mejoramiento que van desde la reingeniería hasta la calidad total; unido a esto encontramos un momento histórico de globalización, cuyo impacto en las economías mundiales es de tal magnitud que puede producir la quiebra en cadena de varias empresas a lo ancho del globo terráqueo en el mismo período de tiempo, dejando una estela de incertidumbre en los entornos económicos de los países desarrollados, y una situación de emergencia en los países en desarrollo.

En el presente siglo la meta que todo ejecutivo tiene es alcanzar un alto rendimiento para su organización, maximizando la capacidad de la empresa para producir riqueza sumando los objetivos del corto y largo plazo, vinculando la posición en el mercado, el nivel de innovación, la productividad y el personal y desarrollo con los resultados.

Ello obliga a una constante y sistemática evaluación del desempeño de la organización a través de parámetros tales como: la misión, la innovación, el desarrollo de personal etc., debido a que un desempeño exitoso, se puede convertir en un arma de supervivencia en el mercado global, altamente competitivo y cuya complejidad es cada vez mayor, en un mundo en el cual el cliente tiene expectativas

que van en aumento en la medida que conoce nuevos productos y servicios, viéndose obligada la empresa a satisfacerlas plenamente.

Esta situación ha permitido la incorporación del concepto de alto rendimiento en el discurso empresarial, de manera que se hace necesario precisar que éste se fundamenta en diversos factores, principalmente la rentabilidad, la cual debe combinarse con objetivos tales como: a) Incrementar el nivel de productividad a través de la optimización de los recursos y, b) Satisfacer a los individuos que pertenecen a la organización a través de un proceso de desarrollo de personal.

Sin duda, se hace necesario un entorno que promueva la motivación de las personas a través de objetivos claros y compartidos en un clima apropiado dentro de la organización, en este sentido el clima organizacional se define como un entramado de valores, expectativas, políticas, etc. que describen claramente, así debería ser, la cultura corporativa.

De acuerdo a Lewin (1987), el clima organizacional se visualiza a través de seis dimensiones:

1. Flexibilidad: esto es la posibilidad que tienen las personas que integran la organización de actuar, sin que ello represente una violación de las normas y procedimientos.

2. Responsabilidad: la medida en que los empleados sienten que se delega autoridad, dejando abierta la posibilidad de desempeñar su trabajo sin que exista una constante consulta con el jefe.

3. Estándares: la existencia de metas ajustadas a la realidad, que permiten que los individuos perciban la importancia de un buen desempeño.

4. Recompensas: el nivel de reconocimiento que los integrantes de la organización perciben, con relación a un trabajo bien hecho.

5. Claridad: cuando las metas, procedimientos, flujos de trabajo, etc. están claramente definidas.

6. Espíritu de equipo: identificación de los individuos con la organización.

Las organizaciones como sistemas

Se entiende que la empresa debe ser vista como un sistema en el cual se interrelacionan una serie de elementos, siendo lo adecuado pensar en función de relaciones más que de componentes individuales. Desde esta perspectiva los equipos de trabajo son sistemas afinados cuyos integrantes tienen una meta común.

Cuando los integrantes de la organización se alejan de la visión sistémica, volcando su punto focal hacia su propio desempeño sin tomar en cuenta la importancia del desarrollo colectivo, la organización funciona deficientemente, es evidente que los objetivos se logran cuando se comienza a trabajar a ritmo con los compañeros.

Para Joiner (1.995,p 28)...”es necesario que las compañías encuentren nuevos enfoques capaces de producir resultados positivos en los que todos ganen”, la posibilidad de mejorar el sistema se encuentra en el reconocimiento de los errores individuales y en la definición de metas claras que sean reconocidas y entendidas por los integrantes de la organización de manera que exista un marco referencial para sus acciones.

Cuando las organizaciones organizan y capacitan al personal el resultado final es una estructura formal que sirve de marco referencial que integra las diversas funciones respondiendo a un modelo determinado en el cual se sugiere orden, lógica y armonía; en una empresa esa estructura determina los lineamientos generales, proporcionando el marco en el cual la gente puede trabajar de manera eficiente y motivada.

El comportamiento de las organizaciones se orienta a metas que son previamente conocidas por el grupo, por cuanto ellos las definen; para lograrlas se utilizan conocimientos y técnicas; ello implica actividades estructurales e integradas, individuos que trabajen en conjunto o se encuentren interrelacionados, lo cual supone un sistema social.

Las organizaciones son...”unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.), y

humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, etc.).(Arias.1.996, p.49); en tal sentido la organización se orienta a la consecución de determinadas metas que tendrán un impacto importante en dos escenarios: el primero la comunidad en la cual se inserta la organización, esta comunidad se entiende como un conjunto social en el cual se desarrollan intercambios relacionales y transformadores, por ende se hace referencia, aquí, a la comunidad social y a la empresarial; el segundo escenario se refiere a los actores sociales dentro y fuera de la organización, y que son los que en definitiva le dan vida a la misma. Queda determinada la función del administrador como un ordenador de recursos, y en tal ordenamiento se debe buscar el uso óptimo de los mismos con el propósito de lograr: a) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; b) Sistemas psico-sociales, individuos que trabajan en grupo; y c) Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

De esta manera las organizaciones y los individuos se mantienen en una permanente acción orientada a la toma de decisiones que se adapten al medio con el objeto de mantener el equilibrio dinámico con el mismo, por ello el flujo de información es esencial, el proceso de toma de decisiones implica obtención de información del pasado, proyecciones hacia el futuro y retroalimentación constante relacionada con la actividad presente.

En este sentido, la organización debe ser vista como un sistema en el cual interactúan de manera recíproca diversos factores, de tal suerte que el cambio en uno de ellos, trae como consecuencia, la transformación del sistema.

Como sistema las organizaciones necesitan contar con un recurso humano, que posea las habilidades, motivación, sentido de pertenencia, implicación, orientado a la productividad, etc., que garantice el éxito de las mismas, a través de la consecución de los valores básicos que confirman el establecimiento de objetivos y de toma de decisiones como parte fundamental.

Propósitos de la organización formal.

Las organizaciones como sistemas productivos o de servicios están orientadas a satisfacer las necesidades o demandas de los clientes, para lograr este cometido deben cumplir con los siguientes propósitos:

- 1) Preparar el escenario para que el administrador y el ejecutivo profesional puedan lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente con un mínimo esfuerzo.
- 2) Eliminar la duplicidad de funciones, cargos, trabajos, etc.
- 3) Asignar responsabilidad e independencia para ejercer eficientemente sus tareas, cada persona en la organización conoce su línea de autoridad.
- 4) Establecer canales de comunicación más adecuados para que las políticas se logren de manera óptima, hasta los niveles más bajos.

Estos propósitos permitirán:

1. Satisfacer los intereses o necesidades de diversas personas, interna y externamente; la satisfacción puede variar por la intensidad, localización y número de personas implicadas.
2. Producir bienes y servicios: los cuales pueden ser expresados en unidades monetarias, deben responder a las necesidades e intereses de los clientes, ello obliga a respetar los cánones de calidad de la sociedad.
3. Eficiencia y rentabilidad: cuando la organización es capaz de producir bienes de calidad a través de un uso eficiente de los recursos incrementa su rentabilidad.
4. Racionalidad: el uso de los métodos más idóneos para controlar la organización.

Recursos humanos y desarrollo organizacional.

La base del proceso de Desarrollo Organizacional (DO) se concentra en el interés por realzar el desarrollo individual y mejorar la calidad de vida de los organismos que conforman la organización.

Se entiende por Desarrollo Organizacional (DO) un conjunto de conceptos que se interrelacionan con el...”objetivo común de buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas

particulares de los individuos que la integran” (Arias, 1.996, p.395), Pudiera considerarse el desarrollo organizacional como una visión del contexto organizacional, cuya intención es controlar los procesos de transformación vertiginosa de los cuales es objeto la organización; en las sociedades se dan cambios constantes de tipo ideológico, social y económico, los cuales producen impacto en las organizaciones, si esta no se encuentra preparada será víctima de su propio proceso.

De acuerdo a los planteamientos del autor, el desarrollo organizacional (DO) se puede considerar como un enfoque interdisciplinario cuya finalidad es lograr que los cambios ocurridos en la organización sean armónicos entre los individuos y la organización, principalmente en los actuales momentos, que se tiene ante sí el gran viraje que representa la globalización.

Son diversas las razones que propician el DO, entre ellas podemos mencionar: (a) Preparar y desarrollar un equipo administrativo competente, ello implica potenciar las competencias y pericias que los individuos poseen o necesitan; (b) Ante un cambio inesperado de las condiciones de la organización con respecto al mercado, por ejemplo, en el caso de que no se haya previsto la necesidad de expansión de la organización bien sea en su área o hacia otros áreas económicas; (c) Resolver los problemas inherentes a los conflictos intergrupos e intragrupos.

Cada organización, de acuerdo a sus particularidades establece su propio desarrollo, sin embargo se pueden delinear algunos pasos:

1. La existencia manifiesta de un problema, cuya evidencia es el mal funcionamiento de una determinada área obliga a tomar una decisión con relación a que hacer.

2. Una vez evidente la existencia del problema, es procedente definirlo a través de técnicas de observación específicas o de entrevistas.

3. Se han de tomar las medidas correctivas, para ello se debe tener en cuenta:

- 3.1. La toma de conciencia acerca del área problemática.

- 3.2. La intervención y receptividad de los niveles superiores decisorios en la solución del problema.

3.3. Si la alta gerencia no esta dispuesta a admitir y analizar el problema, se produce un alejamiento de la solución.

4. Trazar un plan de acción que contemple:

4.1. Selección de agentes de cambio que pueden ser asesores internos y externos.

4.2. Identificar las funciones y formas de actuar de las áreas problemáticas, a través de estudios multidisciplinarios.

5. El proceso de diagnóstico debe involucrar a las personas relacionadas con el problema para que participen y aporten ideas en la solución; suele suceder que en una empresa se detecta un problema, y para solventarlo se busca una o varias personas ajenas al área en que ocurre, como resultado la puesta en práctica de la solución se ve entorpecida por el rechazo de los integrantes de la misma, producto de que lo que ellos conocen y padecen, se presume que puede ser solventado por agentes externos. Sin duda la integración del recurso humano en este aspecto es trascendental.

De lo anterior se deriva un intercambio que debe conllevar a la solución definitiva del problema, ya que en el se producen aportes relevantes para la situación.

Es importante la participación de todos los involucrados en el proceso, dado que la organización es un todo complejo que subsiste con la participación de todos los elementos; por otro lado, el desarrollo organizacional no debe ser un proceso estático, debe ser activo y continuo con programas de afianzamiento, deben evaluarse constantemente los avances para determinar las necesidades futuras.

Las razones que dificultan el desarrollo organizacional son, entre otras: a) Desinterés por parte de los niveles decisorios importantes, lo cual hace que pierda legitimidad; b) Debe existir congruencia entre las propuestas de solución de los problemas y la filosofía de la organización; c) Debe existir aceptación de los programas de desarrollo por parte de los involucrados, de lo contrario fallará.

De esta manera, no se puede imponer el DO en las organizaciones, ya que la reacción típica a la imposición será la negación y el rechazo a todos los cambios que se puedan generar en pro de un desarrollo sostenible.

El papel del recurso humano será determinante en el proceso de implantación de DO, debido a que no existe una estrategia de desarrollo en la que no participen directamente los individuos, aparte de que la naturaleza misma del proceso obliga a tal participación, ni debe dejarse de lado el carácter interpersonal del mismo.

Evaluación del desempeño

Antecedentes.

Reyes considera que la evaluación de desempeño tiene sus orígenes a partir del siglo XVI, cuando San Ignacio de Loyola hacía uso de un sistema de evaluación en el cual combinaba informes y notas de las actividades y del potencial de cada jesuita de su orden.

El eje de este sistema estaba en las autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades del supervisado e informes especiales realizados por aquel que tuviese información, que se considerase pertinente, sobre su desempeño (autoevaluación) o el de otro de sus compañeros (coevaluación).

En el año de 1.842, el Servicio Público Federal de Estados Unidos implementó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, hacia 1.880 el ejercito norteamericano desarrolló su propio sistema de evaluación; en el año 1.918 la General Motors había creado un sistema de evaluación para sus ejecutivos, sin embargo, es al final de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño fueron ampliamente divulgados.

Durante un buen tiempo, el interés principal de los administradores era la eficiencia de la máquina, para estos pensadores ésta representaba el medio más eficaz para incrementar la productividad de la empresa, como consecuencia de esta visión mecanicista de la administración quedaba sin resolver el problema de la productividad y de la eficiencia en la organización.

Con el surgimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, cambia el enfoque, pasando el hombre a ser la principal preocupación de los administradores, como consecuencia surgen técnicas administrativas que procuraban crear las condiciones

necesarias para lograr el mejoramiento del desempeño humano, la teoría Behaviorista interpreta el comportamiento de la organización.

Surge la necesidad de evaluar al hombre y su desempeño, evitando el inconveniente de una apreciación subjetiva, en tal sentido las técnicas de evaluación del desempeño se sirven de métodos que arrojen una valoración separada, para un período de tiempo determinado, con la mayor objetividad posible el desarrollo de las actividades de un individuo y el potencial que pueda descifrarse en tal desempeño.

La evaluación del desempeño permite una valoración separada de cada trabajador eliminándose una valoración que, por colectiva, se volvería vaga e imprecisa; así mismo esta individualización permite recoger estadísticas acerca de factores como: unidades producidas, errores cometidos, innovaciones, etc. que permiten formar un juicio acertado acerca del evaluado constituyéndose en base para generar incentivos tanto de tipo salarial, como de desarrollo.

Al sistematizar la evaluación se evitan errores y favoritismos que pueden perjudicar al trabajador, los problemas técnicos se centran en quienes se encargan de controlar el proceso dando mayor amplitud a quienes lo aplicarán.

La evaluación viene a representar un proceso de tipo valorativo que ha trascendido el ámbito educativo, de manera que toda actividad reviste carácter evaluativo, por cuanto se aspira conocer y valorar, no sólo el logro de los objetivos propuestos, sino también la correlación existente entre objetivos y medios. En tal sentido Reyes (1.994) considera la evaluación del desempeño como "...un avalúo del capital humano que, no obstante, ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente pues, siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa desapercibido para el empresario y aún para su cuerpo de supervisores." (p.166)

Existen diversas acepciones y posiciones con respecto a la evaluación, para algunos es la contrastación entre una situación y otra a fin de determinar la existencia de desviaciones y propiciar los caminos hacia la solución, para otros es un proceso en el cual se identifica, obtiene y proporciona información pertinente con relación a

metas, planificación e impacto de una situación a fin de tomar decisiones, solucionar problemas, etc.

Para French (1.983) y Chaivenato (1998) la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que proporciona un contexto para apreciar el desempeño del potencial de desarrollo de los individuos en el cargo, lo que implica un proceso de estímulo hacia el valor, la excelencia, etc. convirtiéndose en una herramienta que permite focalizar problemas de supervisión de personal, de motivación, etc., además, evidenciar la falta de políticas adecuadas de desarrollo de Recursos Humanos.

De todo lo anterior, se desprende que la evaluación del desempeño debe tener las siguientes características: (a) Carácter sistemático y continuo; (b) Permanencia en el tiempo: por cuanto de ella se desprende información relevante para la planificación, toma de decisiones y planes de desarrollo; (c) Permitir tomar decisiones en relación a la transformación, disminución, replanteamiento, etc. de un sistema; (d) Estar relacionada con la planificación, por cuanto para evaluar debe hacerse un plan de acción, en el cual se defina claramente hacia donde quiere ir la organización y cuales son los medios para lograrlo; (e) Realizar análisis cualitativo y cuantitativo, por cuanto debe evaluar las cualidades de los empleados y ponderar la utilización de ellas en el desempeño; (f) Detectar los errores, a fin de lograr su solución: el mal desempeño de un individuo o varios dentro de la organización produce un importante impacto en los procesos, que trae como consecuencia su decaimiento en el ámbito empresarial; (g) Establecer medidas correctivas en caso de detectar errores.

En síntesis, se define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador; tiene que involucrar y brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

De acuerdo a los planteamientos de Carpio (2003), entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Algunos autores como Chiavenato (1998), Reyes (1994) y Socorro (2003) la evaluación del desempeño, como estrategias organizacional, genera beneficios para los supervisores, los empleados y la empresa.

Para los supervisores:

1. Permite tener una descripción más precisa del desempeño y el comportamiento de los supervisados, contando con procedimientos que permiten un amplio margen de objetividad; los supervisores que evalúan empíricamente tienen una idea imprecisa de las cualidades de los subordinados, arriesgándose a cometer errores ya que no pueden formarse un criterio objetivo.
2. Permite producir medidas que tiendan a mejorar el comportamiento; el carácter permanente de las relaciones con los subordinados trae como consecuencia el desarrollo de vínculos que impiden precisar el comportamiento y corregirlo.
3. Abre un canal de comunicación, permitiendo a los supervisados comprender las orientaciones de acuerdo a su desempeño.

4. Le permite a los supervisores dar opiniones con relación a promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc.

5. Permite un juicio analítico del personal, optimizando la supervisión.

Para los empleados:

1. Identificar los patrones de desempeño por la organización: cada quien debe tener claro lo que se espera de él y de sus acciones en el cargo que ejerce.

2. Permite conocer de manera periódica sus fortalezas y debilidades, optimizando su eficacia y eficiencia.

3. Adquiere madurez para autoevaluarse y asumir una postura crítica ante su desempeño, pudiendo corregir y perfeccionar su trabajo, evitando posibles despidos.

Para la empresa.

1. Tiene el escenario óptimo para evaluar potencial del recurso humano a corto, mediano y largo plazo.

2. Identifica los empleados que son o serán objeto de desarrollo profesional: precisando quienes son los más aptos para ascensos, quienes de manera fundamentada serán rechazados en períodos de prueba, quienes pueden ocupar cargos de confianza, etc.

3. Dinamiza los procesos de desarrollo, motivando un incremento de la productividad y mejorando las relaciones humanas.

4. Sin duda, cuando el trabajador es calificado positivamente se esforzará por mejorar, sabiendo que su esfuerzo no pasará desapercibido, redundando esto en el incremento de la productividad de la organización.

El rol del supervisor en la evaluación.

El supervisor es el encargado, en la práctica, de realizar la evaluación, puesto que está en la posición más cercana al evaluado y esto le permite actuar de manera objetiva en el proceso de evaluar el desempeño, por ello debe estar familiarizado con las técnicas de evaluación que se utilizarán en la organización, evitando posibles problemas que afectarían la objetividad de la misma.

En el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño la unidad de Recursos Humanos tiene un comportamiento asesor y es la responsable de la formulación de políticas relacionadas con la misma; en este sentido debe capacitar a los supervisores para el mejoramiento de las habilidades evaluativas y mantener una revisión periódica del sistema utilizado, con el objetivo de garantizar la implantación focalizada y objetiva de la gestión de los empleados en un período determinado.

Confiabilidad y validez de la evaluación del desempeño.

La confiabilidad y validez de la evaluación de desempeño es un factor clave para garantizar un proceso transparente y objetivo en la valoración del rendimiento laboral de los empleados, permitiendo retroalimentarlos sobre la manera en que cumplen sus tareas y el comportamiento dentro de la organización.

En tal sentido Yoder (1976) y Chiavenato (1998) consideran diversos factores pueden afectar la confiabilidad de la evaluación, entre los cuales se pueden mencionar: a) los tiempos utilizados para la realización de las actividades, debido a que un sinnúmero de ellas poseen largos tiempos de acción y se dificulta revisar el desempeño mientras el trabajo se está realizando, sin ningún resultado específico;

b) Los objetivos planteados al inicio del proyecto o actividad por diversas razones deben ser cambiados;

c) Los estados de ánimo de la persona que realiza la evaluación, así como la tendencia de todo ser humano a dejarse llevar por percepciones apriorísticas, estados de salud, etc. tiene incidencia en la realización confiable de la evaluación, así mismo una evaluación puede verse afectada por otra realizada previamente al sujeto, si esa evaluación presenta desempeños deficientes tendrá efectos sobre la percepción que el siguiente evaluador haga de la persona.

d) La inadecuada definición de lo que se quiere y de cómo se define el desempeño puede causar discrepancias entre distintos evaluadores, cada uno realizará la actividad basándose en sus propios conceptos lo que traerá como consecuencia apreciaciones distintas de un mismo valor, por ejemplo, la puntualidad, para unos es llegar antes de la hora de entrada a la empresa, para otros es llegar a la hora exacta y

aún más existen aquellos que consideran que quince minutos es un retardo insignificante con respecto a la puntualidad.

e) Por último podemos señalar como fuente de problemas el desacuerdo entre los métodos utilizados, existen notables diferencias entre los resultados arrojados por una entrevista y una evaluación escrita, sin duda la diversidad de métodos y un uso incorrecto de los mismos puede producir desconfianza.

Validez.

Se puede inferir la validez de la evaluación en la medida que refleje las diferencias en el desempeño de los evaluados con respecto a la consecución de las metas que se haya planteado la organización.

De la misma forma, existe un alto grado de validez cuando los criterios de evaluación son puntualizados de manera que estén bien fundamentados, tiene que representar la naturaleza del trabajo y las funciones que le corresponden, es evidente que, en la medida que se va subiendo en la escala de las complicaciones se va agravando el problema de la validez, es mucho más fácil determinar las dimensiones de un cargo y la manera de ejercerlo si este es, por ejemplo, de tipo manual, pero en la medida que se va profesionalizando el cargo se va haciendo más necesaria una estricta puntualización de las conductas esperadas.

En este orden de ideas al momento de realizar la evaluación el objeto a evaluar será la cualidad que incide en la realización del trabajo y en la actuación del empleado, en tal sentido podemos hablar de cualidades subjetivas y objetivas, siendo las primeras, aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse (responsabilidad, honradez, don de mando), las segundas admiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros o estadísticas llevados en la empresa. (Puntualidad, asistencia, cantidad y calidad de trabajo, etc. (Reyes, 1.994, p. 168)

Es importante mantener el mayor número de cualidades objetivas adoptando sistemas estadísticos sobre productividad, control de calidad, desempeño, etc. a fin de conformar tablas de valoración que mantengan la objetividad de la evaluación.

Pasos de la evaluación del desempeño.

1.- Definir el puesto: Esto es asegurarse de la existencia del consenso, entre supervisor y supervisado con relación a responsabilidades y desempeño del puesto.

2.- Evaluar el desempeño: Implica comparar el rendimiento real del supervisado con los criterios del desempeño.

3.- Retroalimentación: es imperativo que el supervisado sea informado de sus debilidades, fortalezas y progresos, permitiendo planificar el desarrollo del mismo.

Sin embargo pueden surgir al momento de realizar la evaluación del desempeño algunas desviaciones, entre las cuales podemos señalar:

1. Criterios de desempeño poco claros: Las escalas de evaluación son demasiado abiertas, lo que trae como consecuencia diversas interpretaciones, en tal sentido es conveniente definir cada característica y cada criterio.

2. Efecto halo: la influencia de una calificación incide para el resto de la evaluación.

3. Tendencia central: el supervisor tiende a calificar a los empleados en el término medio.

4. Condescendencia o Severidad: el supervisor tiende a calificar o muy alto o muy bajo.

5. Preferencias. El supervisor se deja influir por diferencias individuales (edad, sexo, raza, etc.)

Métodos de evaluación del desempeño.

Existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad.

Entre los métodos más utilizados para evaluar el desempeño se pueden encontrar: a) Alternancia en la clasificación; b) Comparación de pares; c) Distribución forzada; d) Incidente crítico; e) Administración por objetivos; f) escala gráfica.

Estos métodos determinan las formas de clasificar la evaluación del desempeño, todos se orientan a lograr la objetividad del proceso de evaluación,

sin embargo en los mismos está presente el juicio del evaluador. A continuación se describen los métodos:

Método de alternancia en la clasificación: (Anexo I)

Consiste en calificar al evaluado en una escala que va del rango excelente hasta aceptable, utilizando como patrón alguna característica particular, para ello se hace una lista con todos los posibles evaluados, se eligen los nombres de cualquier par que no se conozca, posteriormente en formato destinado a tal fin se indican cuales son los empleados con mayor y menor calificación de acuerdo a la característica que se evalúa, eligiéndose progresivamente un nuevo par, alternando entre los más bajos y los más altos, hasta completar el grupo; por su sencillez puede ser utilizado por cualquier supervisor; sin embargo en muchas oportunidades puede suceder que varias personas obtengan idéntica calificación.

Método de comparación de pares: (Anexo II)

Los métodos de comparación de pares se empezaron a utilizar a partir de la primera guerra mundial, establecen una comparación entre pares con respecto a una medida general o bien, de acuerdo a un número de elementos específicos.

Se clasifica mediante una tabla de pares posibles de individuos, para cada característica, indicando cual es el mejor empleado de ese par. Este método puede servir de complemento al método anterior, ya que cada uno de los evaluados se compara con los demás por pares.

Para realizarlo se utiliza un formato en el cuál se colocan todos los pares posibles de acuerdo a la condición evaluada (creatividad, calidad del trabajo, etc.) luego por cada característica se indica quién es el mejor empleado de este par con el signo más o el signo menos, posteriormente se suma el número de veces que el empleado resulto mejor.

Este método requiere que cada persona sea comparada por lo menos una vez con otra, el evaluador debe elegir al mejor del par en cada comparación, finalmente el resultado se obtiene a partir del número de clasificaciones pares favorables a uno de ellos.

A pesar de ser un método sin complicaciones y bastante elemental requiere la formulación de pares por grupo y por característica, en cada cambio de trabajador se deben cambiar las listas, además requiere una inversión excesiva de tiempo para cualquier grupo. El número de comparaciones que se pueden hacer es calculado a partir de la siguiente fórmula:

$$N = \frac{n(n-1)}{2}$$

N = número de comparaciones

n = número de personas que deben ser evaluadas.

En principio, el número de comparaciones es simple, por ejemplo para un grupo de cinco personas el número de comparaciones es de diez, pero para un grupo de diez personas el número de comparaciones asciende a cuarenta y cinco, con un grupo quince habría que realizar ciento cinco y así sucesivamente.

Método de distribución forzada: (Anexo III)

Este método se aplica a grupos grandes y su fundamento se encuentra en la Curva de Gauss, en el se asignan porcentajes a los empleados de acuerdo a determinadas categorías de desempeño, en el caso de un supervisor que cuente con menos de cinco empleados en un departamento, pueden reunirse varios departamentos en una división para revisar juntos el desempeño y así satisfacer el porcentaje de requerimientos de distribución del sistema.

En este método se da por supuesto que los trabajadores, forzosamente, quedarán distribuidos de la siguiente forma:

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. Con calificación mínima | 10% |
| 2. Con calificación mala | 20% |
| 3. Con calificación promedio | 40% |
| 4. Con calificación buena | 20% |
| 5. Con calificación óptima | 10% |

De esta manera, el calificador se ve obligado a realizar una distribución de los trabajadores por grupo y por característica, en esa proporción; la desventaja está

en que no es aplicable a grupos pequeños, hay un forzamiento de la distribución del personal en categorías previamente determinadas, que no siempre serán exactas.

Método del incidente crítico: (Anexo IV)

Este método se origina en la segunda guerra mundial y se desarrolló para determinar y medir problemas en la industria aeronáutica, para ello se pidió a un número significativo de pilotos que señalaran el peor de los problemas experimentados durante el vuelo, todos coincidieron en que el altímetro era el instrumento que causaba problemas, dándose los pasos necesarios, así mismo las empresas comenzaron a utilizarlo con su personal.

Este método obliga a llevar un registro de sucesos infrecuentes (buenos o malos) de la conducta vinculada al trabajo de una persona, cada cierto tiempo se reúne el supervisor y el empleado para comentar el desempeño partiendo de este registro, se presenta como una herramienta interesante para la recolección de datos que puedan servir de base para realizar un acertado proceso evaluativo.

Este método permite complementar otras técnicas de evaluación ya que: (a) deja en evidencia hechos específicos que explican la evaluación, (b) permite una evaluación permanente del individuo ya que deben acumularse los incidentes, siendo la calificación más objetiva y se refiere al desempeño de un período largo más allá del último desempeño; (c) permite una visión general de las posibilidades del empleado.

Una de las ventajas de este método es que ofrece información periódica que permite brindar retroalimentación a los empleados; otra de las ventajas es que los supervisores, realmente se ven obligados a evaluar de manera permanente al personal, por cuanto necesitan llevar un reporte de los comportamientos más resaltantes, buenos y malos, del personal; permite brindar feedback informal entre los empleados y los directores de manera periódica, permitiendo la corrección de errores en la marcha.

Uno de los inconvenientes del método estriba en que, si los supervisores no lo toman con la seriedad del caso puede convertirse, simplemente, en un acto de seguimiento sin sentido en el cual el superior se mantiene a la expectativa sobre los

malos comportamientos, y los buenos no los maneja como aporte a la organización.(ver anexos)

Método de la administración por objetivos:(Anexo VI)

Se atribuye a Drucker y Odiorne la creación de este método, pues fueron ellos los que resaltaron la necesidad de orientar la organización hacia resultados concretos y la importancia de la participación del personal en la definición de los objetivos, ellos suponían que la participación de los empleados estimularía la responsabilidad en el logro de los objetivos.

Más que un método de evaluación la Administración por objetivos, es un sistema de dirección, que incluye "...la planificación del rendimiento y la evaluación, planificación y crítica laboral, tabla de capacidades contables, buena capacidad individual para la fijación de objetivos y fijación participativa de objetivos." (Shapero, 1997,p.137); en los sistemas antes señalados cuando se van a establecer los objetivos de rendimiento participan tanto directores como empleados, a todos los niveles de la organización; existe o debe existir acuerdo sobre los parámetros para medir y evaluar el rendimiento y, por supuesto, requiere revisiones periódicas para chequear los progresos obtenidos con relación a los objetivos propuestos.

Consiste en fijar objetivos mensurables para cada empleado y chequear su progreso con relación a los mismos, consta de seis pasos:

1. Definir objetivos: la organización se establecerá un plan en el cual queden claramente definidas las metas.
2. Cada departamento definirá sus objetivos en forma conjunta entre los empleados y los supervisores.
3. Se realizan intercambios en los cuales cada empleado aporta una idea sobre como se pueden lograr los objetivos.
4. Se establecen metas a corto plazo.
5. Se miden los resultados comparando el desempeño real con el desempeño esperado.
6. Retroalimentación: se realizan intercambios en los cuales se revisa el desempeño evaluando los progresos en relación a los resultados esperados.

Entre las ventajas del método, encontramos que

1. Se resalta la utilización de la planificación al momento del diseño de planes de trabajo con objetivos a obtener.
2. Se logra enfocar los esfuerzos de la dirección en el logro de los objetivos y los empleados a su vez deben lograr sus objetivos personales.
3. Al determinar los objetivos los ejecutivos pueden establecer prioridades de manera, objetiva.
4. Permite enfocar la evaluación del desempeño, porque existen objetivos y criterios operativos que permiten realizar comparaciones de rendimiento de cada individuo.

Entre sus desventajas encontramos que: (a) Se orienta al corto plazo; (b) Se concentra en asuntos como producción, gastos, beneficios, etc. ignorando asuntos como el desarrollo, despidos contrataciones, etc; (c) Necesita vigilancia continua para asegurarse de que los objetivos son adecuadamente definidos.

Método de escala gráfica: (Anexo VII)

Este método utiliza un formulario en el cual se aplica una escala en la cual se relacionan varias características con su respectivo rango de desempeño, se asigna la calificación que mejor describa el desempeño del empleado, sumándose y totalizándose al final los valores de cada característica (anexo IV). Dicho formulario es de doble entrada, siendo las líneas horizontales las que representan los factores a evaluar en el desempeño, por su parte, las líneas verticales representan los niveles de variación de los factores.

Existen tres tipos de escalas:

1. Escalas gráficas continuas: se definen los puntos extremos y la producción del desempeño se hace en cualquier parte de esta línea imaginaria.
2. Escalas gráficas semicontinuas: se incluyen puntos intermedios entre los puntos extremos.
3. Escalas gráficas discontinuas: en ellas la posición de las marcas se fijan con anterioridad debiendo el evaluador escoger una de las marcas para medir el desempeño.

Ventajas: (a) Es de fácil comprensión y simplifica la evaluación; (b) Visión integrada de los factores de evaluación, se toma en cuenta las características del desempeño más destacadas; (c) Resulta relativamente fácil para el evaluador, ya que sólo debe remitirse a los factores ya señalados.

Desventajas: (a) No es muy flexible, por cuanto el evaluador debe ajustarse al instrumento y no a las particularidades del evaluado; (b) Los resultados de las evaluaciones terminan por transformarse en números rutinarios; (c) Son necesarios procedimientos matemáticos que permitan realizar la evaluación de manera objetiva.

Desarrollo profesional en las organizaciones.

Los programas de desarrollo son propiciados por la organización con la finalidad de preparar a empleados de supervisión más allá de los requisitos técnicos del puesto, con ello pretenden mejorar el desempeño de todos los ejecutivos en el presente e incrementar la capacidad actual y futura de la organización.

Mills citado por Cascio (1.993) define el desarrollo de Recursos Humanos como "...una amplia variedad de tecnologías de la ciencia y el manejo del comportamiento dirigidas a mejorar tanto la efectividad operacional de una firma como la calidad de la vida laboral experimentada por sus empleados." (p. 265) estas tecnologías pueden ir desde adiestramiento en habilidades básicas hasta enriquecimiento del cargo.

El concepto de desarrollo de personal refleja tanto el concepto de los objetivos como el de entrenamiento, su propósito es fortalecer la capacidad de todos los miembros del personal para que logren el objetivo de la organización de manera óptima.

El desarrollo de personal, tiene una amplia connotación, ya que va más allá de orientar, supervisar y entrenar, abarca también el logro de cambios significativos en el personal, para que puedan lograr la misión y la visión de la organización, logrando el alineamiento necesario.

En este contexto existen cuatro razones básicas para el desarrollo profesional:

1. **Dinámica socio-económica:** con mercados altamente competitivos, rapidez en los sucesos políticos, gran demanda de innovación tecnológica y administrativa en el mundo empresarial.

2. **Tecnología:** es tal la rapidez de los cambios tecnológicos que con facilidad se vuelve obsoleto el conocimiento del recurso humano. En áreas como la medicina y la ingeniería los cambios tecnológicos se suscitan con rapidez; no sucede lo mismo en otros ámbitos profesionales, en los cuales diversos factores impiden que se note la obsolescencia del conocimiento, el roce permanente entre unos y otros, puede no dejar ver actitudes inadecuadas, bajo rendimiento o procedimientos inadecuados. La mejor manera de evitar este tipo de situaciones se presenta al momento de evaluar, ya que de las evaluaciones periódicas se obtiene información relevante que permite proporcionar planes de desarrollo.

3. **Necesidad de profesionalización del recurso humano:** para Gouillart y James (1.996), el mayor valor que tiene una empresa son los conocimientos que tienen los profesionales que la conforman, ello implica la necesidad de trascender las fronteras funcionales, logrando que el recurso humano se involucre profundamente en los procesos de aprendizaje desarrollando capacidades más allá de las requeridas por el puesto que ocupan.

4. **La rotación de personal,** que representa la determinación de los empleados de irse de una organización a otra, representa un reto para los departamentos de personal, debido a que obliga a la preparación de personal de relevo de esos cargos, en el caso de los gerentes, en líneas generales, su permanencia en la organización pudiera definirse como permanente, sin embargo, siempre hay nuevos retos que afrontar fuera de la misma, de manera que la gerencia de recursos humanos debe mantener un inventario de posibles sustitutos.

Los individuos son afectados por la información que reciben, las experiencias y las actitudes que lo rodean, por tanto estos factores inciden en su desempeño, de hecho mala información y experiencias negativas pueden contribuir al desarrollo de actitudes indeseables en lugar de un efectivo desempeño. Por medio

de la planificación idónea las experiencias pueden ser positivas y desarrollar efectividad.

Cada persona es responsable de su propio desarrollo, por tanto, sus objetivos deberían ser: (a) Conocer los requisitos y normas de lo que para la empresa es actuación efectiva; (b) Esforzarse por obtener los conocimientos y las técnicas necesarias para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo; (c) Conocer acerca del cargo de su superior, ante quien es responsable administrativamente y de quien busca orientación, y quien finalmente, lo evalúa.

Las personas que ocupan cargos de supervisión y dirección están obligadas al desarrollo de los miembros del personal que supervisan, es a través de la línea administrativa y directiva que la información, actitudes, impresiones, etc. se dirigen a los trabajadores. Para que el desarrollo del personal tenga éxito debe ser parte del procedimiento administrativo.

La mayor contribución al crecimiento y desarrollo de los trabajadores es la que se hace para motivarlos a utilizar todos sus conocimientos y experiencias para ampliar los objetivos de la organización, para lograr la máxima capacidad el personal debe estar identificado con la misión, visión y estrategias de la empresa.

La administración exitosa utiliza diversas prácticas para hacer efectiva la organización, mantiene una división del trabajo relacionada con las técnicas requeridas para lograr objetivos específicos de los trabajadores, garantizando la armonía necesaria con los objetivos y la finalidad de la organización.

Para desarrollar a un empleado de la organización, la planificación debe relacionarse con su posición, especificaciones del trabajo que realiza, cumplimiento que se espera de él y su nivel de realización presente; así mismo se debe asegurar una orientación planificada para los nuevos ingresos integrando todos los procedimientos administrativos.

La planificación del personal se une estrechamente con el desarrollo profesional, debido a que el tipo de trabajo que realiza la empresa y las competencias requeridas para los cargos son los ejes de las políticas de selección, los empleados a quienes corresponda la planificación han de estar compenetrados con la filosofía de

la empresa, su fin ha de ser coadyuvar a la concatenación entre los cargos de la empresa y los objetivos.

Lo anterior obliga a desarrollar planes de empleo, acordes con las necesidades presentes y futuras, basándose en el conocimiento de la finalidad del programa de la empresa, anticipando los cambios que se necesitarán, determinando la potencialidad del personal, previendo los recursos necesarios para el desarrollo y el costo técnico del mismo.

Aunque el desarrollo profesional es parte del procedimiento administrativo, no deja de ser fundamental, debe planearse y relacionarse para que el personal se prepare y logre realizar de manera eficaz sus funciones. El éxito de la empresa, al momento de ofrecer un servicio de alta calidad, depende de su personal en la medida que éste comprenda los objetivos, propósitos y conocimientos necesarios de la misma y paralelamente asuma la necesidad de enriquecer sus conocimientos, cambios de actitud, tenga empatía con los que lo rodean y aprenda las técnicas necesarias para cumplir su trabajo.

Uno de los estudios más recientes en relación con el desarrollo de los recursos humanos es una propuesta para industrias petroleras y similares, en él se establece un perfil del ejecutivo deseado, éste se corresponde con la visión de la organización bajo la premisa que establezca el plan de negocios, este perfil reúne un conjunto de competencias tanto del individuo como las necesarias de la organización que se supone permitirán una ejecución exitosa de las funciones inherentes al cargo.

Este modelo pretende reforzar las competencias naturales que no son más que "...aquellas de carácter innato o que el individuo adquiere / desarrolla durante las etapas más tempranas de su vida. Son características que el empleado posee, en algún grado, antes de su ingreso a la organización y que se refuerzan durante su trayectoria laboral." (Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal. ANRI, 1.994, p. 6), de igual manera se considera perfilar un cuadro de competencias desarrollables contemplando las: habilidades, capacidades y características que el individuo puede adquirir o desarrollar durante su trayectoria de carrera y que son susceptibles de ser aprendidas por éste en el ámbito

laboral permitiéndole mejorar su desenvolvimiento en las diversas áreas que se vinculan a los cargos que pueda ejercer en el futuro; de esta manera se define un individuo potencialmente exitoso en futuros cargos de acuerdo a las prerrogativas del negocio y se permite, además, planificar las acciones de carrera que el individuo deberá cumplir.

Se expresan una serie de objetivos, que servirán de base para el desarrollo de los individuos:

1. **Fortaleza profesional:** referida a la solidez técnica requerida por una persona para la función en la cual se ha formado profesionalmente, de acuerdo a cómo se planifique la trayectoria de carrera se podrá adquirir fortaleza técnica en más de una función.

2. **Profundidad funcional:** desarrollo de una base conceptual y práctica que permite una efectiva toma de decisiones desde una óptica global, esto se logra con una profunda exposición a los procesos y roles de un determinado cargo y sus interacciones con otras áreas de la organización.

3. **Multifuncionalidad:** manejo de diversos aspectos del negocio, que son necesarios para ascender en la pirámide organizacional, expandiendo así la capacidad del recurso humano en otras posiciones corporativas, se puede además, evaluar la flexibilidad para adaptarse en diversas áreas.

4. **Visión global del negocio:** posibilidad del individuo para manejar todos los componentes fundamentales de la organización (operativo, financiero y comercial) al momento de la toma de decisiones.

5. **Perspectiva internacional:** dado que el énfasis de las organizaciones tiende hacia la globalización, se incorporan nuevos elementos en el cumplimiento de las funciones, que permitirán un comportamiento competitivo en un mundo sin fronteras.

6. **Mentalidad corporativa:** es necesario conocer e identificarse con la misión, este objetivo se liga íntimamente con la filosofía corporativa y su inserción en los procesos de trabajo; sin duda es necesario conocer los ejes del negocio, el grupo humano que lo apoya y el entorno en que se desarrolla.

Las premisas para el diseño y administración de la estrategia corporativa son:

1. Mapas de desarrollo: permite una multiplicidad de rutas de carrera, es decir “...la trayectoria que debe transitar un candidato para ocupar posiciones ejecutivas en un tiempo estimado mediante diversas estrategias de desarrollo.” (Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal ANRI, 1.994,p.15)

2. Opciones de carrera: la ruta de carrera deriva en un diseño de estrategias de desarrollo de acuerdo a cada individuo, considerando sus fortalezas y debilidades, obtenidas del análisis comparativo del perfil individual en relación con el perfil organizacional.

3. Objetivos y énfasis de la formación: la formación se orienta a profundizar los objetivos previamente establecidos en el perfil, esto es reforzar la fortaleza profesional, profundidad funcional, etc.

4. Validación progresiva del potencial ejecutivo: a través de una ocupación sistemática de posiciones de validación de potencial, se van reforzando las competencias y a la vez demostrándolas.

5. Continúo de formación: es importante que la detección del potencial sea temprano para desarrollar su proceso de formación con objetivos concretos y progresivos.

Gouillart y James (1.996) tienen otro planteamiento relativo al desarrollo en las organizaciones, para los autores el líder del futuro se enfrenta al desarrollo de capacidades de rápida acumulación su deber es, crear un semillero de innovación y creatividad, movilizándolo a las personas hacia los puntos con dificultad en la organización, utilizando su energía para lograr los objetivos claves; de esta manera se amplían las fronteras de las habilidades y la innovación otorgando a la empresa herramientas para afrontar nuevos retos.

La organización debe plantearse objetivos que le permitan trazar las estrategias de desarrollo de su personal, éstas deben orientarse a:

1. Compromiso con el desarrollo del individuo: el valor de la empresa descansa en el conocimiento que su recurso humano acumula, ello se expresará en bienes y servicios vendidos, lo primordial para lograr posicionamiento en el mercado es el desarrollo de sus individuos, de esa manera logrará eficiencia, satisfacción de

sus clientes y éxito financiero. Bajo esta perspectiva la alta gerencia debe incorporarse activamente a las actividades de desarrollo.

2. Crear proyectos formadores de vida: éstos podrían ser conducidos por un mentor, es decir por una figura con experiencia en las áreas de desarrollo, de esta manera los individuos con potencial pueden desarrollar habilidades y destrezas que le permitan mejorar su desempeño, a través de la práctica en proyectos de trabajo importantes para la organización.

3. Identificar las habilidades críticas y diseñar estrategias de educación: una de las principales debilidades es que los programas de capacitación no están conectados con el negocio, independizándose de las necesidades de la organización, la solución al problema está en vincular los programas de adiestramiento con un modelo que responda a las habilidades individuales y organizacionales que sean necesarias para lograr mayor competitividad. El modelado de las habilidades requiere la selección de capacidades vinculadas con los procesos de transformación de la organización y, sin duda, el rol de la educación en el desarrollo individual es determinante.

4. Crear equilibrio entre oferta y demanda de habilidades en la organización: la función se orienta a crear nuevos proyectos de aprendizaje que permitan la adaptación de los individuos y sus habilidades a las necesidades de la organización generando oportunidades individuales y remodelando el portafolio de habilidades corporativas.

Estas propuestas abren un amplio espectro de posibilidades para la organización, en primer lugar, se evidencia una reformulación de la visión del hombre como recurso, dejando de ser un factor de costo para convertirlo en uno de inversión, ello obliga a un redimensionamiento del desarrollo como función de crecimiento, en el cual este hombre responde a las necesidades que deja en evidencia el plan estratégico, allí donde se define la misión y la visión de la organización debe internalizarse que los sistemas de recursos humanos no deben actuar de manera independiente, por que ello desvincula las propuestas de cada una de las unidades

que conforma la empresa, ello deriva hacia procesos de desarrollo diferenciados de las líneas de acción de la misma.

En segundo lugar, se observa como el desarrollo y el aprendizaje son elementos interdependientes, que derivan hacia un incremento de las habilidades y destrezas de la organización como un conjunto conformado por bienes activos y pasivos, en el cual el hombre es el activo de mayor valor, por que a partir de él se deriva un flujo de conocimientos que transforman a la organización en un centro en la cual se conforman círculos de aprendizaje. Todo esto permite romper con el antiguo paradigma que planteaba que el conocimiento era algo externo a la organización, debido a que venía incorporado al individuo y era dado por la educación formal (escuelas, liceos, universidades, etc.) y por la experiencia.

Perfil de competencias

El análisis de competencias considera el estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan un determinado puesto de trabajo contemplando cualidades humanas y técnico-científicas que debe demostrar el trabajador al realizar sus tareas como: aptitudes, estilos cognitivos, la personalidad, etc. Al respecto, Lévy-Leboyer (2002) plantea que en el análisis de competencias hay que partir

En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoman su talante ante sí mismo, ante los demás, ante las exigencias y roles laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores. (p 18)

En este contexto, un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

En términos genéricos, las competencias vienen a representar las unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño, incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia.

Las competencias se organizan entorno a roles, posiciones y procesos que constituyen en si la estructura social del trabajo en las organizaciones.

La identificación y construcción de competencias supone: (a) Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable; y (b) Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para retroalimentar la gestión de los empleados.

En síntesis, las competencias deben expresar las cualidades que los trabajadores deben poseer considerando lo que sabe, el talento y si lo que quiere hacer es lo que está previsto, lo que permitirá evaluar la calidad del desempeño en el contexto productivo.

Perfil de competencias del Médico Neurocirujano

1. Obtener los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas necesarias para el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de los pacientes con enfermedades quirúrgicas del sistema nervioso.
2. Desarrollar la actitud necesaria para mantener actualizado dentro de su especialidad, para lo cual deberá conocer y saber utilizar las fuentes de información, asistir a las reuniones científicas de la especialidad y conocer oportunamente y juzgar en forma crítica las innovaciones importantes dentro de su especialidad.
3. Diferenciar competencias para desempeñarse en la docencia de la especialidad en los niveles pre y/o postgrado, así como para el desarrollo de programas de educación en salud a los pacientes, sus familias y la comunidad.
4. Entrenarse en las técnicas neuroquirúrgicas y adquirir, por experiencia personal y directa, la habilidad suficiente para ejecutar en forma independiente los procedimientos corrientes de la especialidad.
5. Formar un espíritu crítico, basado en el método científico, que lo lleve a analizar e investigar aquellos problemas que comportan situaciones de duda o

contradicción.

6. Haber adquirido el hábito de una continua autoformación, de manera que sepa utilizar las fuentes de información y se mantenga actualizado dentro de la especialidad.

7. Adquirir competencias personales y profesionales para el trabajo en equipo.

8. Inculcar la Bioética en la Neurocirugía.

Perfil asistencial

El neurocirujano es un profesional de la medicina capacitado para diagnosticar por medios clínicos y con la ayuda de métodos paraclínicos las enfermedades del sistema nervioso central, particularmente aquellas que son susceptibles de tratamiento quirúrgico: tratar independientemente, por métodos médicos quirúrgicos, aquellos pacientes que caben dentro del campo de su especialidad desempeñándose generalmente en una institución hospitalaria de tercer nivel.

Está en capacidad de actualizarse dentro de su especialidad, para lo cual debe identificar y saber utilizar las fuentes de información, asistir a las reuniones científicas de la especialidad y juzgar en forma crítica las innovaciones importantes dentro de su especialidad.

Perfil administrativo

Estará capacitado para desarrollar labores administrativas básicas en las áreas a su cargo, posee conocimientos gerenciales en salud, la legislación vigente en salud y está en capacidad de diseñar programas preventivos en su especialidad.

Perfil Docente investigativo

Estará capacitado para desarrollar investigaciones, entender los principios básicos de la estadística empleada para los trabajos de investigación y respetar los principios de la Bioética y tener un sólido respaldo humanístico.

Habilidades de observación: Será capaz de observar adecuadamente a los pacientes; adquirir información de documentos escritos; asimilar información útil que se presente en imágenes en papel, videos, o de otro tipo; interpretar estudios

radiológicos u otro tipo de imagen utilizada en el auxilio del diagnóstico clínico y que representen fenómenos fisiológicos o fisiopatológicos.

Habilidades de comunicación: Ser capaz de escuchar observar y, en su caso, hablar en búsqueda de encontrar o descubrir información que le sea útil para el diagnóstico; describir cambios en la conducta, actividad o postura, así como percibir comunicaciones no verbales.

Su capacidad de comunicación incluye lo verbal y lo escrito; ésta debe ser efectiva y sensible con los pacientes y sus familiares, así como efectiva y eficiente con los otros miembros del equipo de salud.

Habilidades motoras: Ser capaz de abordar respetuosamente a los pacientes para llevar a cabo maniobras clínicas de palpación, percusión, auscultación y otras maniobras de exploración así como algunos procedimientos auxiliares de diagnóstico en pacientes de todas las edades.

Ejecutar maniobras para atender emergencias médicas, tales como resucitación cardiopulmonar, colocación de cánulas y catéteres intravenosos, atención de heridas, realización de suturas y la ejecución de maniobras obstétricas simples, entre otras.

Habilidades intelectuales: Ser capaz de medir, calcular, razonar, analizar, integrar y sintetizar; usar la metodología basada en problemas como herramienta de razonamiento clínico; practicar la interdisciplinariedad en el ejercicio profesional; reconocer y participar en la detección y solución de los problemas de salud de mayor trascendencia en nuestro país; participar en actividades y funciones administrativas en materia sanitaria; manejar y evaluar la información biomédica disponible y, en su caso, utilizarla para diseñar investigación; hacer uso de la evidencia científica en el ejercicio de la medicina clínica.

Actitudes y conducta social: Debe poseer la salud emocional que le permita hacer uso de sus habilidades intelectuales; ejercer el buen juicio, asumiendo sus responsabilidades en el diagnóstico y cuidado de los pacientes; desarrollar una relación madura, sensible y efectiva con ellos; ser capaz de tolerar sobrecargas de trabajo y actuar efectivamente en situaciones de stress; mantener disponibilidad de

aprendizaje a lo largo de toda su vida para asegurar la actualización de sus conocimientos; dirigir decisiones ante dilemas en el contexto clínico y, cuando sea apropiado, asumir actitud de liderazgo; ejercer sin menosprecio, con alta calidad científica y compromiso ético, la medicina general, o proseguir sus estudios a nivel de especialidades, maestrías o doctorados.

Competencias emocionales

Las competencias, se refieren a tareas o situaciones de trabajo y a las regulaciones de la que es capaz de realizar el colaborador entorno a su trabajo a la actividad que realiza. En consecuencia, las competencias están vinculadas a una tarea o actividad específica donde se transfieren los conocimientos, habilidades y actitudes que los profesionales manifiestan. Otra de las competencias importantes a considerar es la emocional, fundamentado en las 5 Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional planteadas por Goleman (1996), fueron a su vez subdivididas, en diferentes competencias. Estas capacidades son:

Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.

Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.

Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:

Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.

Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.

Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

- Motivación:** Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.
- Impulso de logro:** esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- Compromiso:** matricularse con las metas del grupo u organización.
- Iniciativa:** disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- Optimismo:** persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.
- Empatía:** Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
- Comprensión de los otros:** darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- Desarrollar a los otros:** estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación:** anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Potenciar la diversidad:** cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
- Conciencia política:** ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.
- Destrezas sociales:** Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:
- Influencia:** idear efectivas tácticas de persuasión.
- Comunicación:** saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos:** saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- Liderazgo:** capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- Catalizador del cambio:** iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo, para alcanzar metas compartidas y capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas.

Marco metodológico

Tipo de Investigación

Este trabajo se clasifica como una investigación de campo donde se persigue recabar información relacionada con el estado actual del objeto de estudio, a fin de describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del mismo tal como existe en el momento de estudio, es decir, “es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. En tal sentido, la investigación de campo se considera como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques conocidos o en desarrollo.(UPEL, 2003,p.14).

Para la realización de la Investigación se efectuó una revisión documental relacionada con la evaluación de desempeño, las competencias y su importancia para el mejoramiento de la calidad del Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, esta actividad permitió definir el conjunto de interrogantes, los objetivos que orientaron el desarrollo del Marco Teórico y establecer los criterios para el análisis de los datos.

A través de este método de investigación se obtuvo información necesaria para establecer la estructura y diseño del sistema de evaluación del desempeño ajustado a la característica del personal medico que labora en el servicio de neurocirugía del hospital vargas de caracas.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere a la estrategia a ser adoptada para solucionar el problema relacionado con el sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, en tal sentido el diseño que se asumió fue no experimental, que es aquella donde el investigador “...no varía intencionalmente las variables

independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlo.” (Palella y Martins, 2004, .81).

Nivel de la investigación:

El nivel de la investigación estará determinado por la orientación que asuma el investigador para abordar el objeto o el fenómeno de estudio con la finalidad de obtener información aproximada a la realidad, en tal sentido Arias citado por Palella y Martins (2004) considera que el nivel de investigación es el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno (p. 86)

Por ser una investigación de campo, el mismo asumió un nivel proyectivo, el cual según Hurtado (2000) es el que intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio y no necesariamente ejecutar la propuesta.

Igualmente el estudio se enmarca en un proyecto factible el cual “...consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales.” (UPEL, 2003,p.16)

Población y Muestra:

De acuerdo a la naturaleza y característica de la investigación la población fue conformada por: 1 Jefe de Departamento, 1 Jefe de Servicio, 8 médicos especialista y 5 médicos Residentes que laboran en el Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas.

Por el tamaño y las características de la población objeto del estudio se realizó un censo que permitió obtener información de cada uno de los sujetos que laboran en el Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas.

Al respecto, Mendez (2001) plantea que “Se recomienda utilizar el censo cuando la población de interés sea tan pequeña que un costo y tiempo adicionales en el estudio de la población estén plenamente justificados.” (p. 182).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Con la finalidad de recolectar información se aplicó un instrumento estructurado con preguntas cerrada en el cual se utilizó la escala tipo Likert, que

consiste en un conjunto de items presentadas en forma de afirmaciones o juicios donde se solicito la opinión de los médicos especialistas, residentes y jefes de servicios.

Validación: Se considera que un instrumento es válido cuando permite medir lo que se espera, es decir, la capacidad de que tiene para la recolección de la información requerida.

La validez se puede determinar de varias formas, las cuales dependen del propósito del estudio. Entre los tipos de validez se encuentran, la validez de: contenido, criterio externo y construcción (Ary, D.; Jacobs, L. y A. Razavieh, 1994; Camperos M., 1985).

En la investigación los instrumentos que se utilizaron se contemplo la validez de contenido, la cual "... se refiere a la correspondencia de los contenidos del instrumento con los objetivos, hipótesis, variables e indicadores del Instrumento". (Camperos, M. 1985, p.21). a tal efecto se elaboro el sistema de variable el cual permitió, conjuntamente con los objetivos validar la construcción del instrumento

Es conveniente destacar que, además, los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para verificar que se adecuen a la naturaleza del objetivo del estudio. En tal sentido el instrumento fue validado por dos especialistas: sociólogo Rosa Key, especialista en RRHH y el Dr. Juan F. del corral jefe de la cátedra de neurocirugía del hospital vargas de caracas de la Universidad Central de Venezuela. Los cuales plantearon que la pregunta numero nueve se repetía lo cual resultaba conveniente sustituirla por otra que evaluara el trabajo en equipo el liderazgo y la toma de desiciones de los médicos al momentote ejercer sus funcione lo cual se efectuó

Confiabilidad: esta característica alude a la consistencia con la cual un instrumento es capaz de aportar información precisa, estable y libre de error.

Entre los procedimientos para determinar la confiabilidad existen: el test-retest, formas equivalentes, división por mitades, consistencia entre elementos, (Camperos, M., 1985).

Por la característica de l estudio no se aplico parámetro estadístico para determinar la confiabilidad, ya que al ser sometido el instrumento a validez el mismo es confiable, al respecto (Ary, D.; Jacobs, L. y A. Razavieh, 1994), plantean que un instrumento valido es confiable.

Etapas de la Investigación

El presente estudio se considera una investigación aplicada de desarrollo por lo tanto se desarrollo en dos etapas básicas para la realización y culminación del mismo.

Primera Etapa

Consiste en la revisión y ajuste del diseño del proyecto de investigación, las actividades se orientarán hacia la organización y sistematización de los componentes que conformarán el informe final, a saber: (a) Planteamiento del problema, objetivos de la investigación, Justificación; (b) Revisión de marco referencial, elaboración sistema de variables; (c) Marco Metodológico: Tipo y Diseño de investigación, población y muestra, Técnicas de recolección y análisis de resultados, Procedimiento y referencias Bibliográficas.

Segunda Etapa

Se concretará con la ejecución de acciones que permitirán la consecución de los objetivos trazados en el estudio, entre las cuales se encuentran: (a) Aplicación de los instrumentos de investigación a la población objeto de estudio; (b) Determinación de la validez y confiabilidad de los instrumentos; (c) Recolección, tabulación y análisis de los resultados; (d) Presentación y publicación de los resultados de la investigación.

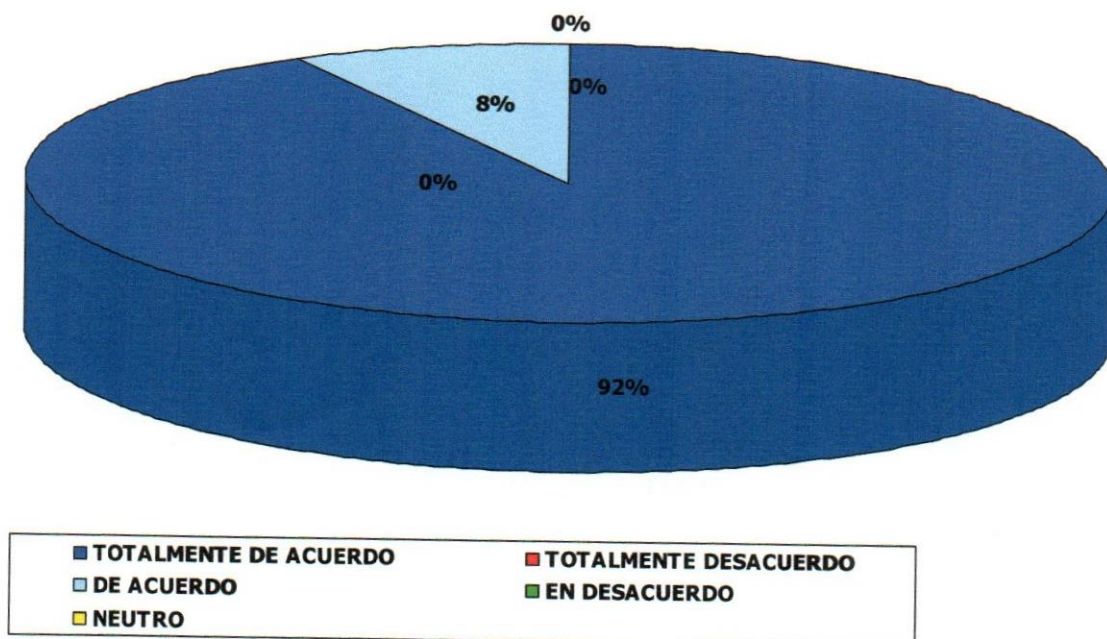
Análisis de resultados

A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los médicos que laborarán en el servicio de neurocirugía del hospital Vargas de Caracas el cual permitió obtener la información que sirvió de base para el diseño del sistema de evaluación de desempeño basado en competencia.

La información sirvió de referencia para establecer la estructura, fase y lapsos de aplicación del sistema de evaluación igualmente generó los insumos necesarios para establecer las competencias técnico-científica y cualidades humanas que debe demostrar el médico durante su gestión

Gráfico 1

Antes del inicio del proceso de evaluación de desempeño debe establecerse una sesión de diálogos entre los supervisores y supervisados para establecer las metas y objetivos laborales.

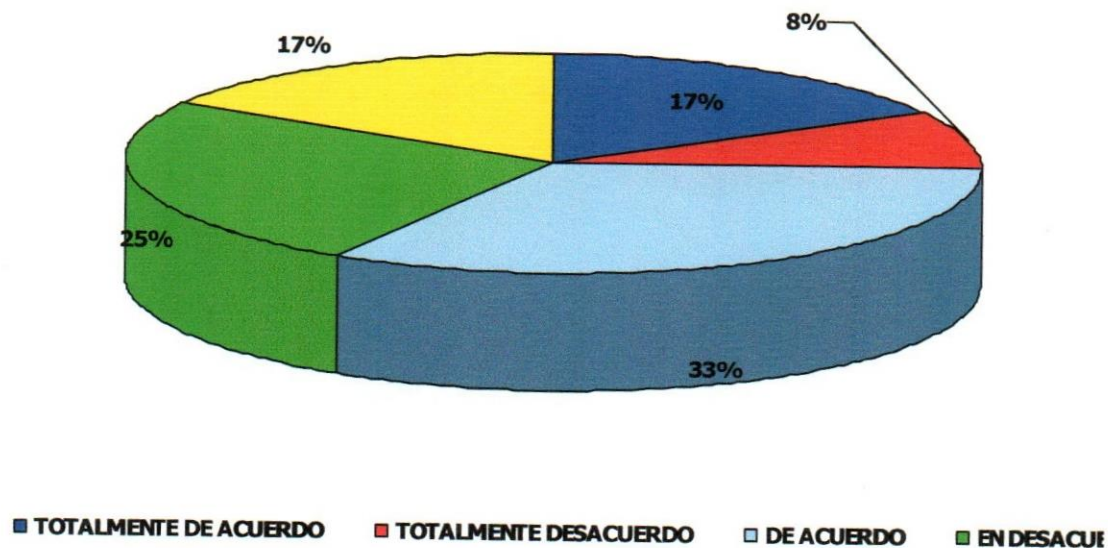


De acuerdo a la apreciación de los médicos que laboran en el Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas el 92% de los encuestados está totalmente de acuerdo. Considerando que al inicio del proceso de evolución de desempeño debe establecerse una sesión de dialogo entre supervisores y supervisado para establecer metas y objetivo laborales.

El 8% está de acuerdo lo cual implica que el modelo de evolución de desempeño debe contemplar como estrategia la discusión de metas y objetivo que tienen que cumplir los médicos

Gráfico 2

La evaluación de desempeño debe realizarse al final del año en ejercicio

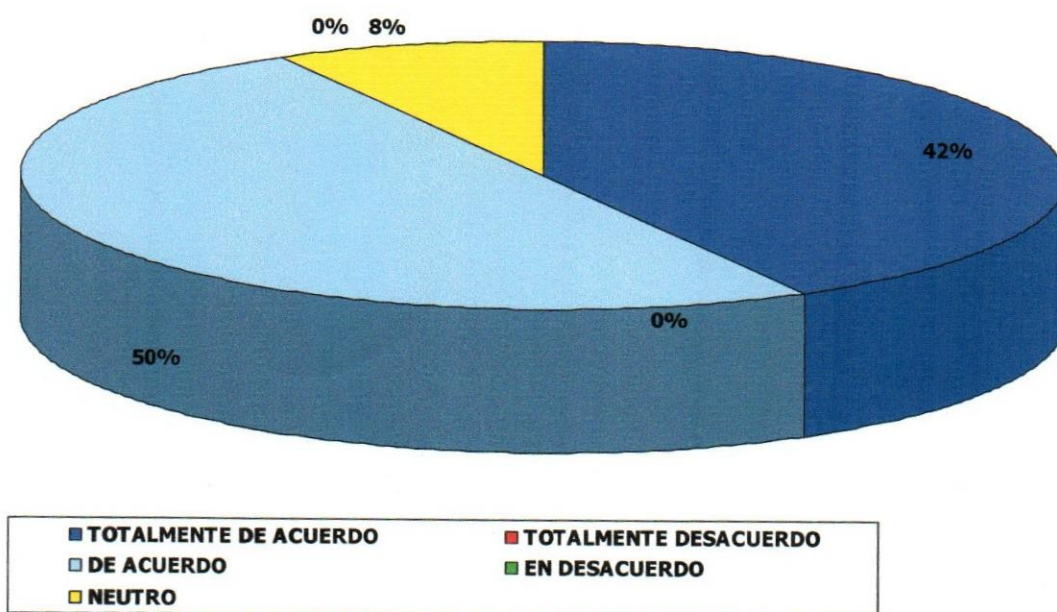


En esta pregunta los encuestados mostraron gran diversidad de criterio así podemos observar que el 33%, se mostró de acuerdo en realizar la coalición al final del año encontrando que un % importante 25% se mostró en desacuerdo.

Los que tuvieron totalmente de acuerdo y los que no mostraron algún interés tuvieron un 17% c/u lo cual se puede apreciar de seguir los encuestado es que dicha evaluación pudiese hacerse a mitad o a final de año. Pero sin embargo hacen un % muy pequeño que está reacción a los evaluación

Gráfico 3

Es conveniente realizar una evaluación parcial del desempeño del empleado a mitad del año a fin de comprobar el logro de las metas establecidas.

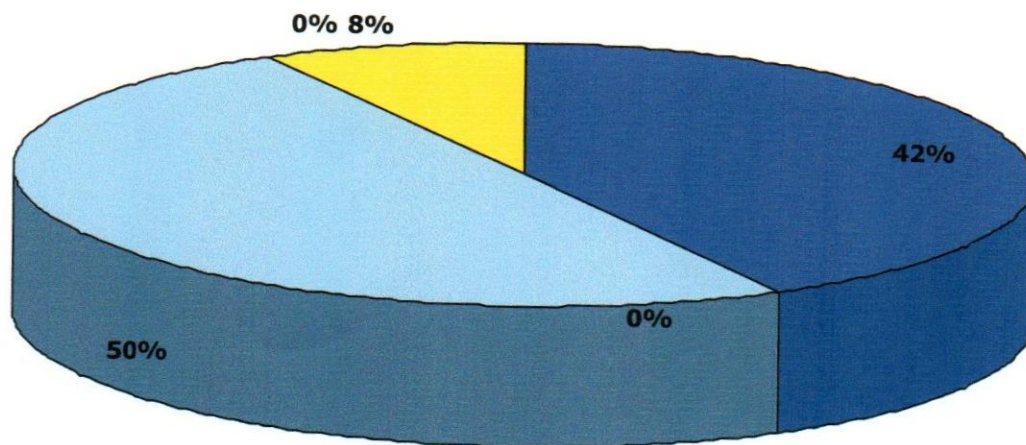


Podemos inferir en esta pregunta que el 92% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo que se haga una evolución parcial a mitad del año, a fin de corroborar los logros conseguidos durante su gestión.

Se nota que un % muy pequeño le es indiferente una evaluación a mitad de año.

Gráfico 4

El sistema de evaluación de desempeño basado en la competencias laborales debe considerar el estudio de la propia competencia personal del medico neurocirujano en su puesto de trabajo.

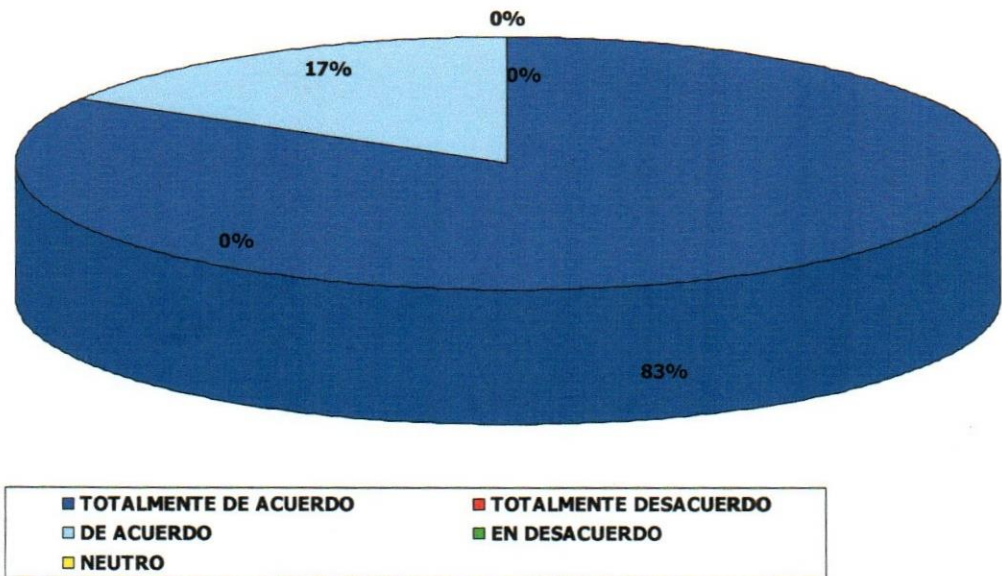


■ TOTALMENTE DE ACUERDO ■ TOTALMENTE DESACUERDO ■ DE ACUERDO ■ EN DESACUERDO

En la evaluación del desempeño de la competencia personales los neurocirujano, estuvieron de acuerdo en un 50% y totalmente de acuerdo, en el 42% de los encuestados, lo que evidencia que el modelo propuesto de considerar una evaluación Integral que contemple las cualidades humanas y científicas.

Gráfico 5

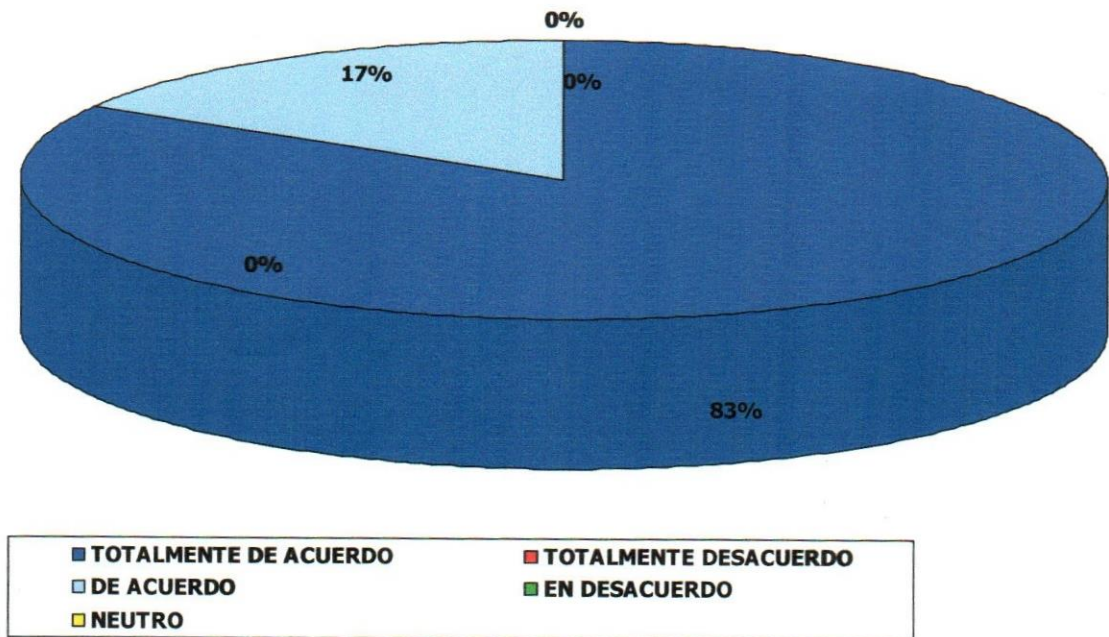
La evaluación de desempeño debe considerar las cualidades humanas y técnico-científicas que debe demostrar el medico neurocirujano al realizar tareas, tales como: aptitudes, estilos cognitivos, la personalidad, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos.



Esta pregunta complementa la anterior a sabiendo que el 100% de los encuestados desglosado en 83% y 17%, evaluar de una manera Integral al Médico neurocirujano.

Gráfico 6

La evaluación de desempeño debe ser un sistema flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

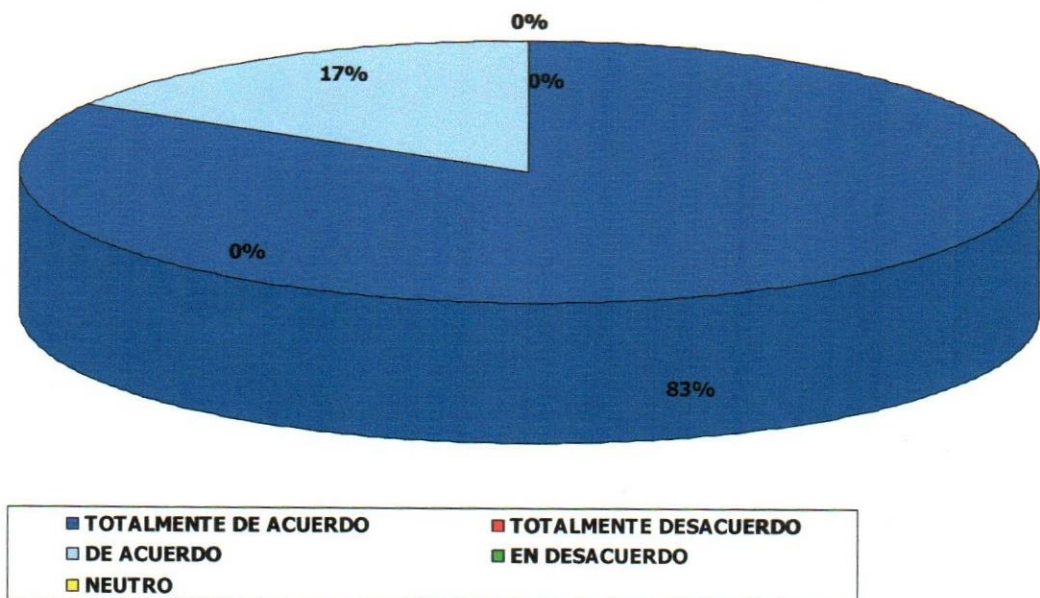


Como se puede observar es necesario ser flexible a la hora de la evaluación, a fin de considerar aquellos aspectos que no se hallan logrado de acuerdo a los objetivo.

Preestablecido, haciendo énfasis en la calidad y no la cantidad.

Gráfico 7

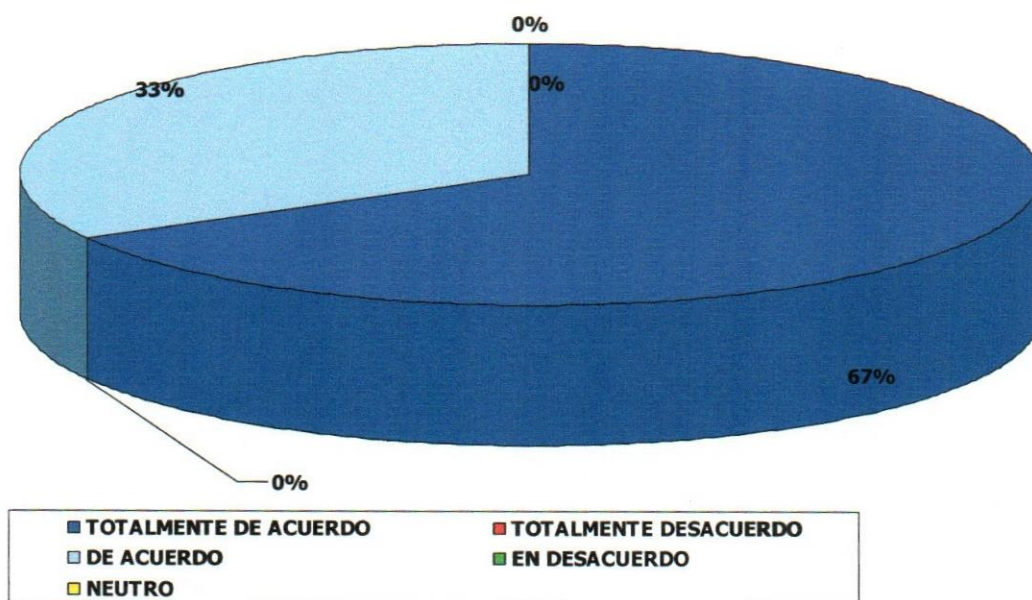
La evaluación de desempeño debe considerar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de los pacientes con enfermedades quirúrgicas del sistema nervioso.



El total de los encuestado considera importante que se evalué el conociendo a la atención Integral del paciente. Neuroquirurgico en su parte técnico-científico y humanista y no como un nuevo objeto.

Gráfico 8

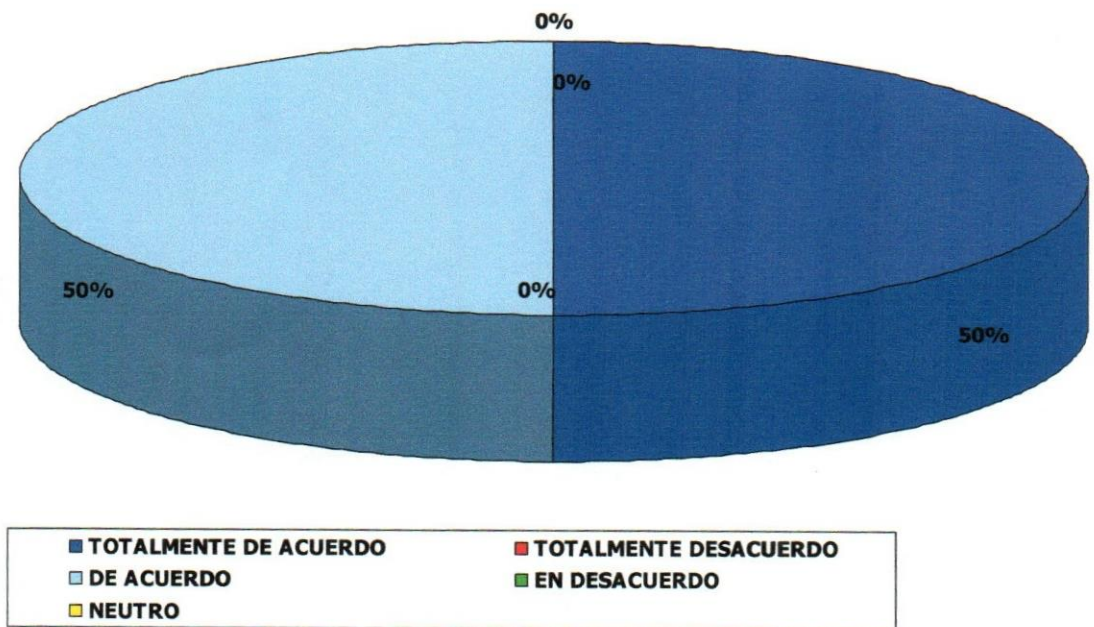
Es necesario evaluar la actitud del médico en asistir a reuniones científicas de la especialidad y la aplicación oportuna de las innovaciones importantes dentro de su especialidad.



El 100% de los médicos encuestados son de la opinión que es importante la participación a evento científico con la finalidad de profundizar los conocimientos y la técnica actualizada a fin de aplicarlas en el ejercicio de ser funciones.

Gráfico 9

La evaluación de desempeño debe considerar el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el liderazgo de los médicos en el ejercicio de sus funciones.

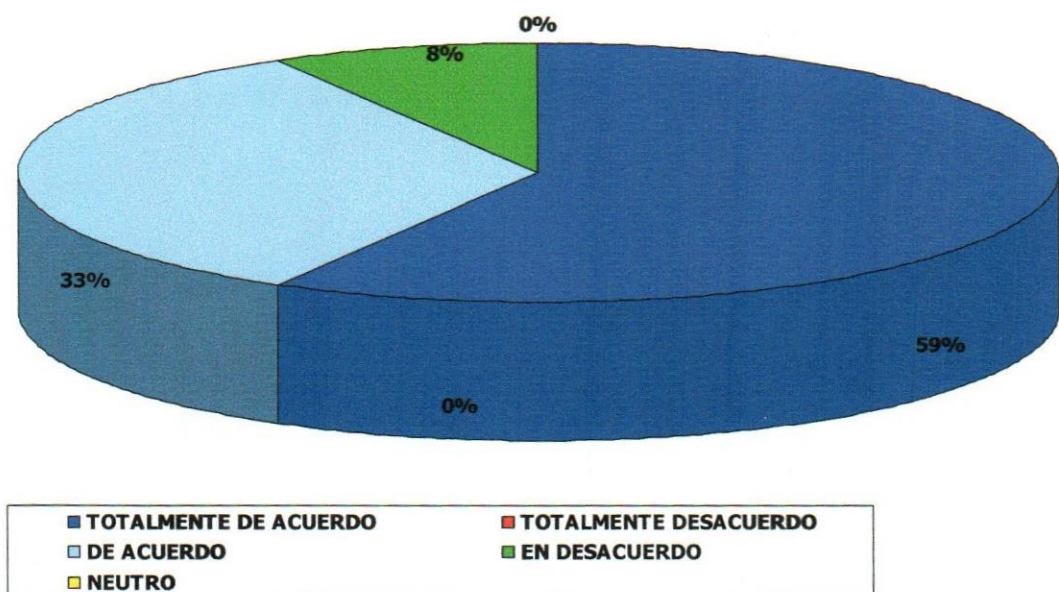


En esta pregunta también los encuestados estuvieron de acuerdo en un 100% en el trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones aspecto resaltando por la característica laborales del neurocirujano.

La capacidad de trabajo en equipos liderazgo y toma de decisiones de los médicos al momento de ejercer sus funciones.

Gráfico 10

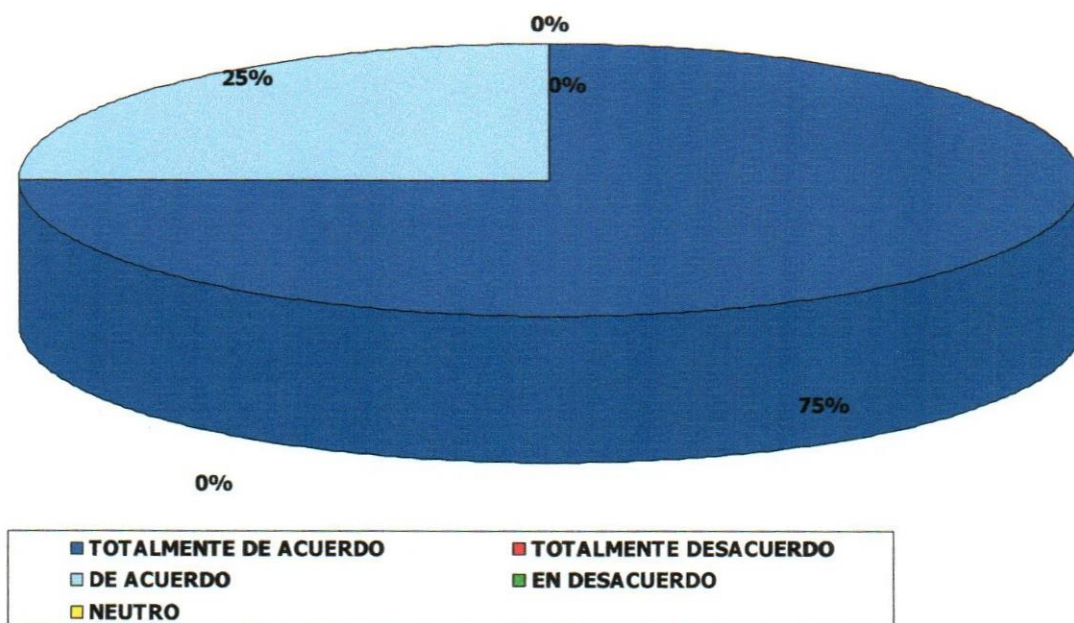
La evaluación de desempeño debe considerar las competencias del médico neurocirujano para desempeñarse en la docencia de la especialidad en los niveles pre y/o postgrado, así como el desarrollo de programas de educación en salud a los pacientes, sus familiares y comunidad.



Se observa acá que el 92% de los médicos está de acuerdo en transmitir el conocimiento tanto en el pregrado y el postgrado, solamente el 8% opino todo lo contrario se estima que se deba a que no todo el mundo no esta capacitado para la docencia.

Gráfico 11

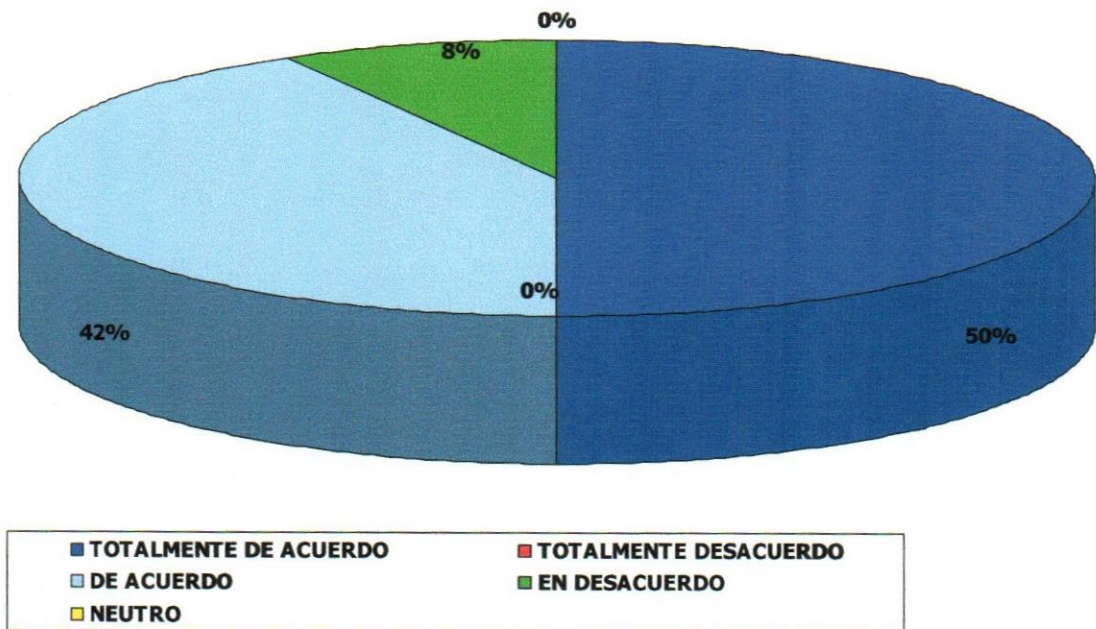
La evaluación de desempeño debe considerar las técnicas de diagnóstico y neuroquirúrgicas aplicadas a aquellos pacientes que caben dentro del campo de la especialidad.



El 75% de los médicos obviamente opina por ser una técnica altamente especializado y compleja debe evaluarse con cuidado a los paciente que caben dentro del campo quedando un 25% de acuerdo lo cual complementa lo anterior.

Gráfico 12

La evaluación de desempeño debe considerara los perfiles y las habilidades del médico neurocirujano al ejercer funciones asistencial, administrativo y docente investigativo.

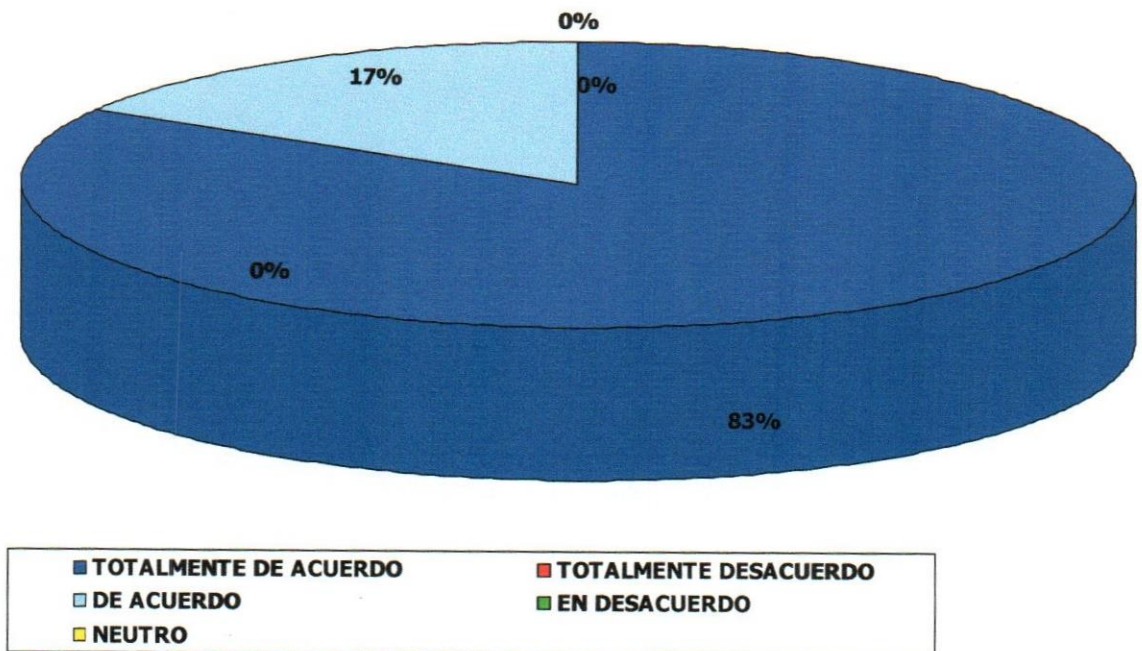


Un % significativo (92%) de los médicos consideran que el modelo de evaluación de competencia tiene que considerar tanto la función asistencial administrativo y docente lo cual permite una evaluación integral del profesional.

Sin embargo un 8% considera irrelevante la evaluación de está tres funciones.

Gráfico 13

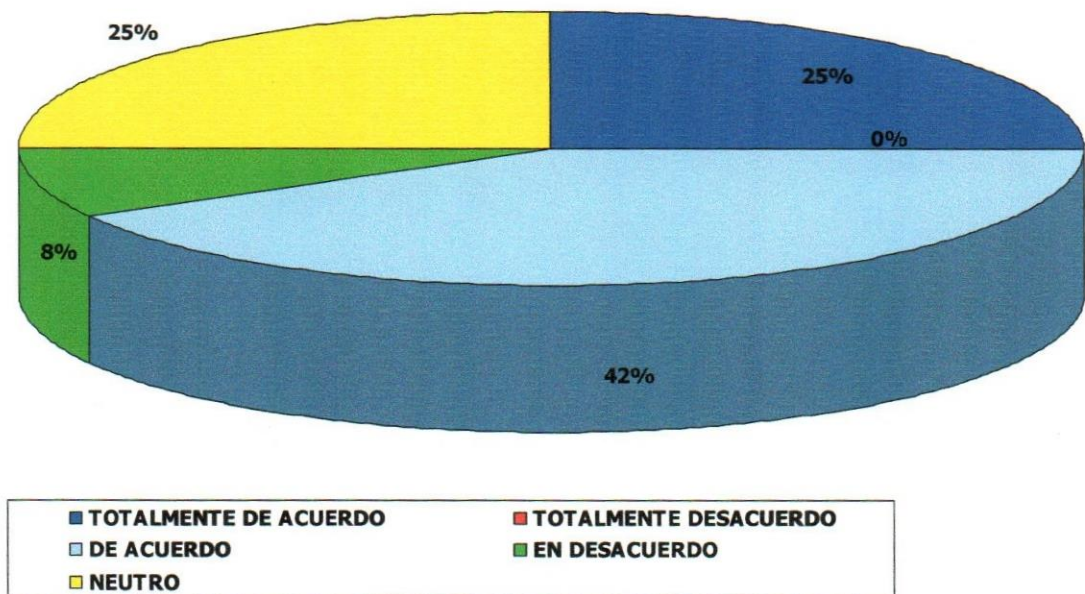
Se debe evaluar las habilidades de observación, comunicación, motoras, intelectuales, emocionales; así como una actitud y conducta social que demuestre el medico neurocirujano al atender a los pacientes.



Acá estuvieron totalmente de acuerdo en 100% que se evalúe al Neurocirujano en el proceso de interrelación con los paciente, lo cual evalúan su actitud y su conducta social (Aspecto importante) por que se trabaja con seres humanos.

Gráfico 14

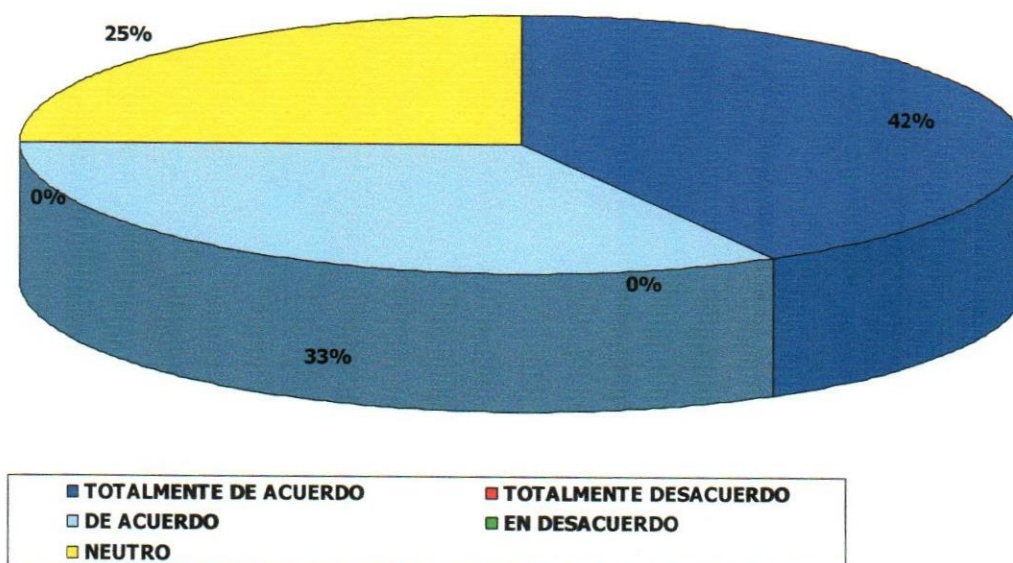
El neurocirujano debe estar capacitado para desarrollar labores administrativas básicas en las áreas a su cargo; poseer conocimientos gerenciales en salud; la legislación vigente en salud y esta en la capacidad de diseñar programas preventivos en su especialidad.



A pesar de que la respuesta está bastante diversificada se observa que el 67% de los encuestados considera importante obtener conocimiento a nivel gerencial, Legal y preventivo de la especialidad Neuroquirúrgica, se nota que un 25% le es indiferente esta propuesta y un 8% le niega totalmente.

Gráfico 15

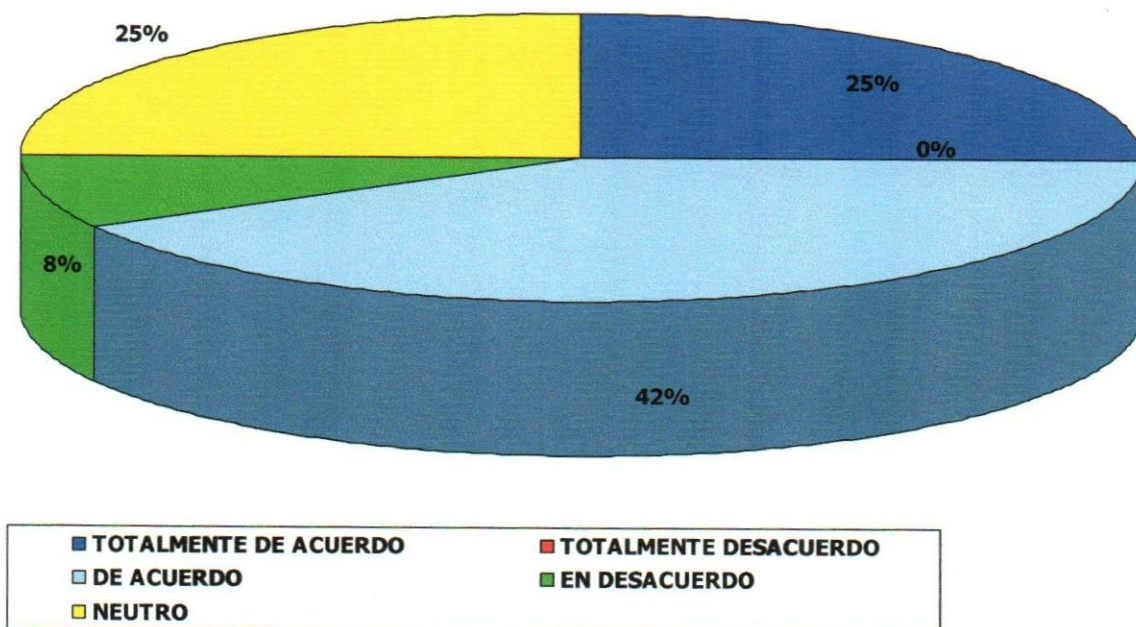
La evaluación de desempeño debe generarse planes de desarrollo integral que contribuya al fortalecimiento de las competencias de los empleados.



El 75% de los médicos considero que de los resultados de la evaluación del desempeño deberían surgir planes de desarrollo de crecimiento y fortalecimiento profesional.

Gráfico 16

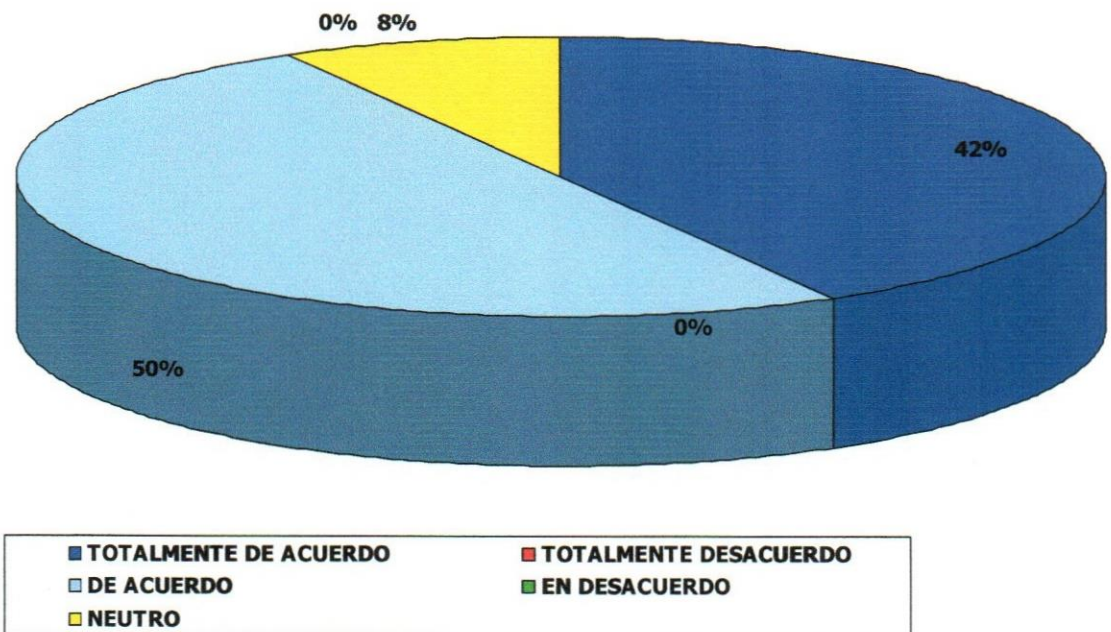
El sistema de evaluación de desempeño es un proceso orientado a suministrar información a los empleados de los resultados de su gestión.



A pesar de que el 67% de los médicos considera que el sistema de evaluación debe suministrar información sobre la gestión, el 33% se ubica entre el desacuerdo y la neutralidad.

Gráfico 17

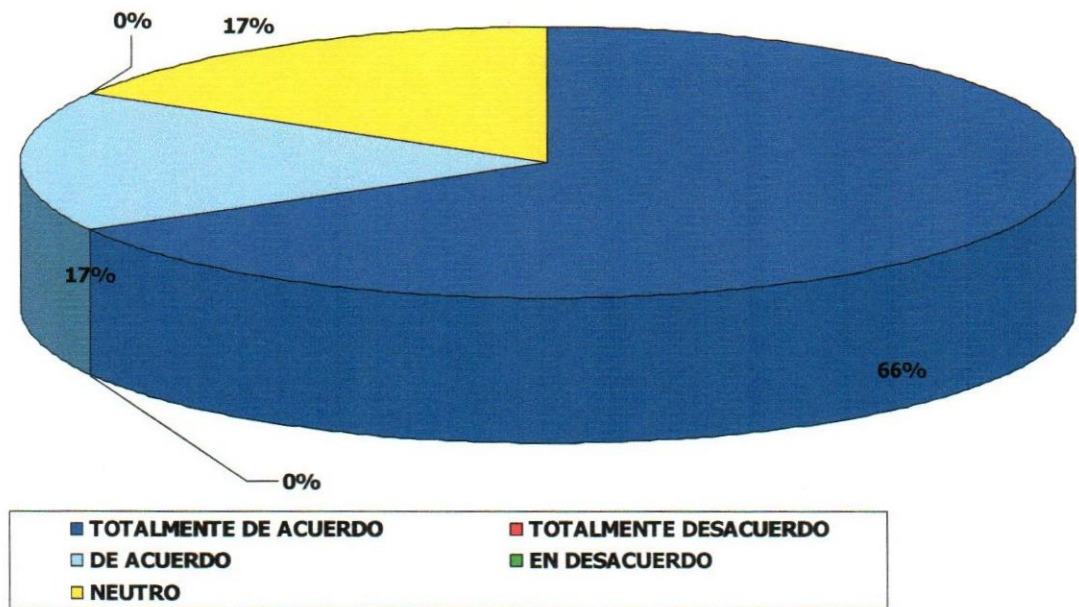
La evaluación de desempeño califica las metas, actividades capacidades, eficiencia y eficacia que evidencian los empleados en el ejercicio de sus funciones.



Aquí se considera que la eficiencia la eficacia, capacidad, deben constituirse como parámetro fundamentales para calificar el desempeño.

Gráfico 18

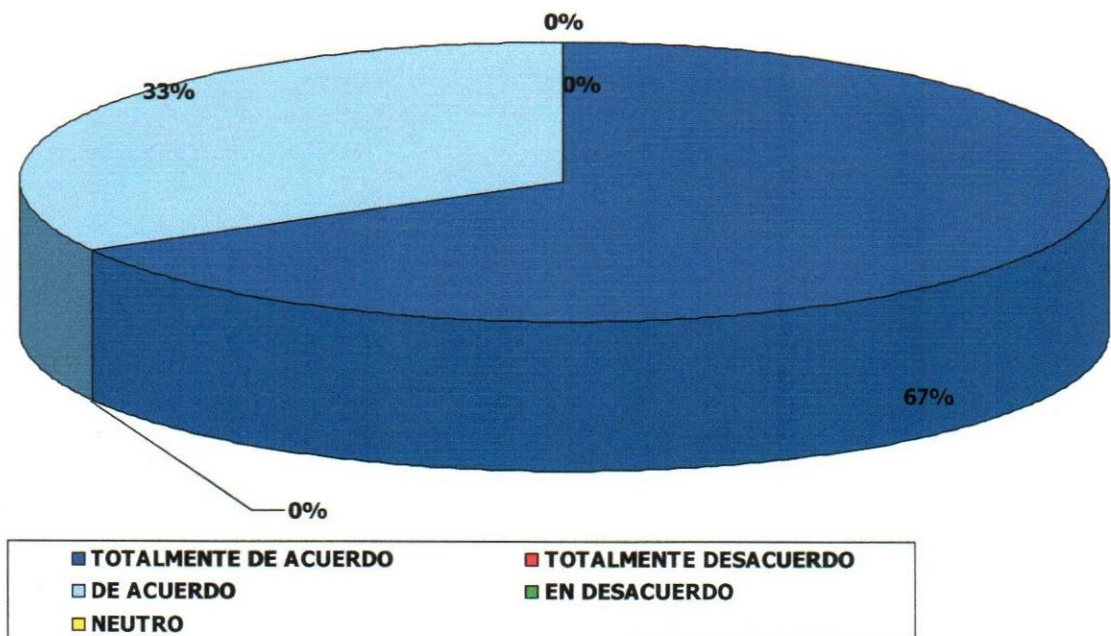
Es necesario el desarrollo de un proceso de asesoría y aplicación de correctivos producto de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.



Un grupo bien significativo de encuestado 83% que del producto de la evaluación del desempeño deben aplicar asesorías que permitan aplicar los correctivos necesarios en función de los resultados.

Gráfico 19

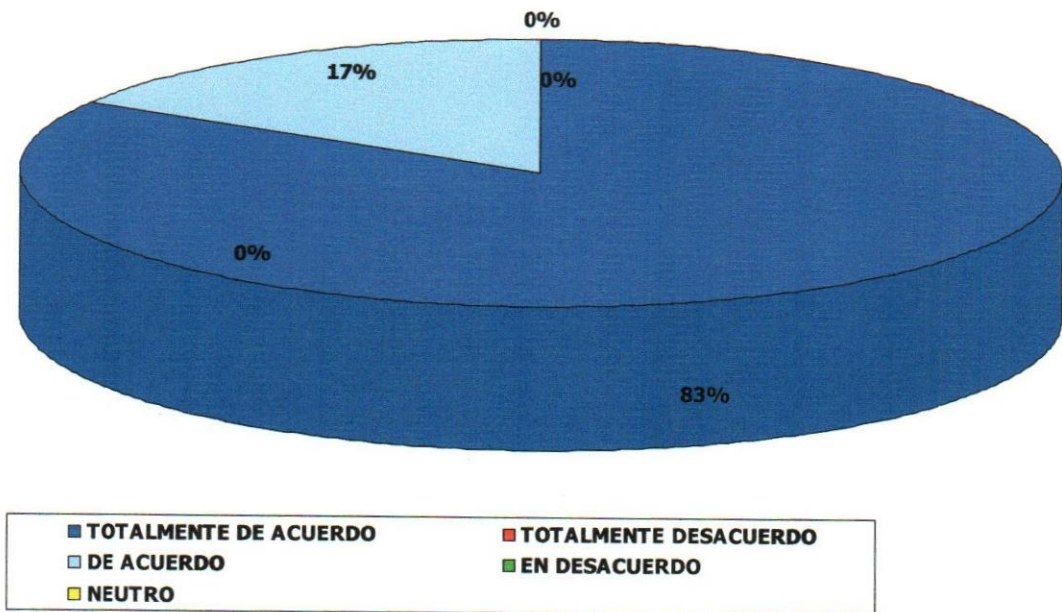
El hábito de una continua autoformación y las competencias personales y profesionales para el trabajo en equipo son fundamentales para el buen desempeño de los médicos neurocirujanos.



En opinión de los encuestados (100%) es importante, que la evaluación del desempeño contemple, la vocación hacía el estudio y el desarrollo de competencia por iniciativa propia.

Gráfico 20

La incorporación de la bioética en la neurocirugía es un factor fundamental que debe desarrollar el medico neurocirujano en el ejercicio de sus funciones.



El 100% de los médicos considera que la bioética es un factor fundamental que debe incorporarse en la evaluación del desempeño.

Resultados esperados

Un sistema evaluación del desempeño basado en competencias se constituirá en una herramienta efectiva y adecuada para identificar debilidades, fortalezas, competencias, etc., de los médicos que laboran en el Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, ya que ella: a) suministrará información importante con la cual se pueden tomar decisiones con relación a promoción, capacitación; b) ofrecerá retroalimentación entre el supervisor y el supervisado; c) preparará el escenario idóneo para el desarrollo profesional del recurso y d) permitirá que la Institución efectúe un diagnóstico del personal médico, que labora en el servicio de neurocirugía, para trazar las acciones que permitan orientar esfuerzos a fin de contar con un personal con amplios conocimientos, sentido de pertenencia, sensibilidad humano, orientado al servicio y con una visión compartida del Hospital Vargas.

Se espera que a mediano plazo, el estudio permita el desarrollo de un sistema de evaluación que ofrezca a la institución una visión holística sobre el desempeño del médico y de ésta manera potenciar la calidad de la relación médico-paciente. Así mismo trazar estrategias que permitan orientar esfuerzos para capacitar a los médicos a fin de contar con un personal con amplios conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en las instituciones hospitalarias.

A largo plazo se estima que el estudio sirva de base para que el Hospital Vargas de Caracas cuente con un sistema de evaluación de desempeño basado competencias, sistematizado y automatizado, fundamentado en perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales ajustada a los requerimientos exigidos en un contexto, en el cual se necesitan profesionales altamente competitivos y comprometidos con las instituciones.

Desarrollo del Sistema de Evaluación del desempeño para el Personal Médico de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas.

Justificación

El Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas centra su gestión en tres grandes actividades, la docencia, lo asistencial y la investigación científica en la cual debe desempeñarse el Médico Neurocirujano.

En tal sentido, el médico neurocirujano debe considerarse como un profesional que forma parte del equipo multidisciplinario que labora en los hospitales prestando un servicio benéfico para la sociedad. De esta manera, tiene la obligación ética de mantener al paciente permanentemente informado y prestarle asistencia médica a los ciudadanos que la soliciten, poniendo de su parte todos los conocimientos y todo el cuidado con miras a lograr un resultado que dependa de su disposición en el ejercicio de la medicina, manifestando todo su empeño, diligencia, pericia, conocimiento, prudencia y cuidado para una correcta ejecución.

En tal sentido, el Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto se perfila desde una perspectiva multidimensional a fin de tener una visión global del desenvolvimiento y desarrollo de los médicos Neurocirujanos en el Hospital Vargas de Caracas.

El mismo surge por la necesidad de contar con una herramienta objetiva que genere una cultura de evaluación basada en competencias, que contribuya a: (a) Conocer el nivel de desempeño de cada médico; (b) Contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales; (c) Suministrar información precisa del plan de desarrollo profesional que requiere cada médico; (d) Generar insumos confiables para otorgar reconocimientos y estimular a los médicos del servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas.

Desde esta perspectiva, el sistema contempla una serie aspectos cualicuantitativos que se deben considerar para el fortalecimiento de las competencias, los cuales tienen que estar presentes en la vida laboral del médico

Neurocirujano como una valoración de su potencial y del perfil profesional que debe poseer.

Respondiendo a los planteamientos anteriores, se precisan las funciones que debe cumplir el sistema de evaluación de desempeño para el personal médico del Servicio de Neurocirugía de Hospital Vargas de Caracas, a saber: (a) Función Diagnóstica; (b) Función Informativa; (c) Función Formativa; (d) Función de Crecimiento.(ver Gráfico 1)

Función Diagnóstica: El sistema de evaluación del desempeño del médico Neurocirujano en el Hospital Vargas de Caracas debe caracterizar el desempeño del médico neurocirujano en un período tiempo determinado para valorar, no solo los objetivos propuestos, sino la correlación existente entre los objetivos y los resultados obtenidos, a fin de determinar las existencias de desviaciones y propiciar alternativas de soluciones. En síntesis, la función diagnóstica es un proceso en el cual se identifica y se obtiene información pertinente relacionada con las metas, comportamientos y actitudes que demuestren los médicos en un período de tiempo específico a fin de coadyuvar en la toma de decisiones para solucionar problemas de desempeño laboral.

Función Informativa: El sistema en sí mismo, debe generar los indicadores de desempeño del médico neurocirujano, por lo tanto los actores involucrados en el proceso, deben estar informados con relación a los objetivos, metas y competencias que tienen que alcanzar en un período determinado. En consecuencia, se abre un canal de comunicación que les permite a los médicos comprender la orientación que está tomando su desempeño, igualmente identificar los patrones de desempeño que se espera de ellos y de sus acciones en el cargo que ejerce.

Función Formativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación del desempeño, las motivaciones y actitudes de los médicos neurocirujanos hacia el trabajo. En este sentido, el sistema de evaluación aportará fundamentos para determinar el tipo de cursos y experiencias que podrían ayudar a los médicos neurocirujanos a identificar sus debilidades y fortalezas a fin de mejorar su gestión.

Función de crecimiento: Esta función se cumple como resultado del proceso evaluativo, en la misma se trata de incrementar el nivel de madurez del evaluado para que éste sea capaz de autoevaluarse crítica y permanentemente su desempeño, sin temer a los errores, sino que aprenda ellos para conducir de manera más consiente su trabajo.

El carácter de crecimiento del sistema de evaluación del médico neurocirujano se cumple cuando la misma suministra información relevante para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar su gestión.

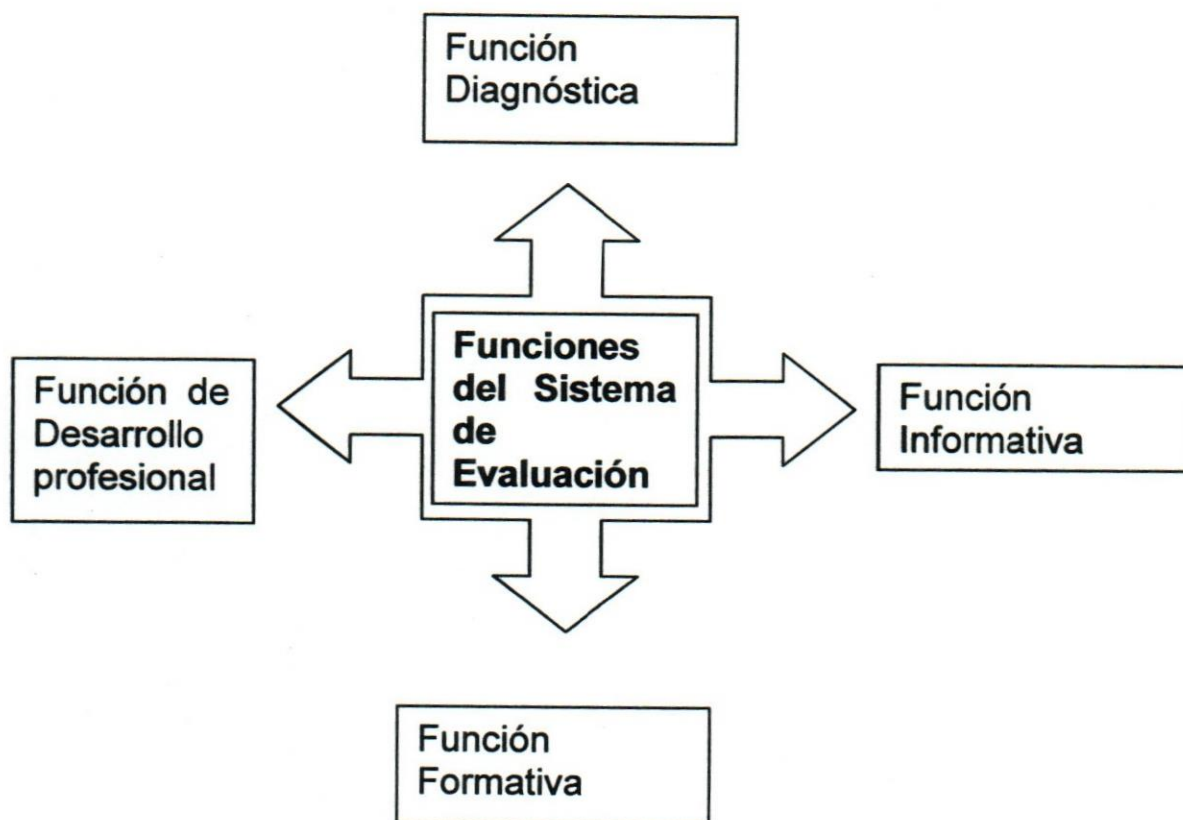


Gráfico 1. Funciones del Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal Médico del servicio de Neurocirugía. Elaborado por el Autor.

Modelo de Competencias

El sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias laborales considera el estudio de la propia competencia personal del médico Neurocirujano en su puesto de trabajo, contemplando: (a) Cualidades humanas y técnico-científicas que debe demostrar al realizar sus tareas, tales como: aptitudes, estilos cognitivos, la personalidad, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos; (b) Establecer su talento para su practica médica: habilidades, destrezas, capacidades de índole genérico y específica; (b) Comportamiento ante situaciones laborales: su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores.

En este contexto, un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto del estilo de dirección presente en el servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas. Por esta razón el sistema debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

En términos genéricos, las competencias vienen a representar las unidades de actuación que describen lo que el médico neurocirujano debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño, incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia.

En tal sentido, el perfil de competencias del Médico Neurocirujano, debe considerar:

9. Los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de los pacientes con enfermedades quirúrgicas del sistema nervioso.

10. La actitud necesaria para mantenerse actualizado dentro de su especialidad, para lo cual deberá conocer y saber utilizar las fuentes de información, asistir a las reuniones científicas de la especialidad y conocer oportunamente y juzgar en forma crítica las innovaciones importantes dentro de su especialidad.

11. Competencias para desempeñarse en la docencia de la especialidad en los niveles pre y/o postgrado, así como para el desarrollo de programas de educación

en salud a los pacientes, sus familias y la comunidad.

12. Las técnicas neuroquirúrgicas y adquirir, por experiencia personal y directa, la habilidad suficiente para ejecutar en forma independiente los procedimientos corrientes de la especialidad.

13. Un espíritu crítico, basado en el método científico, que lo lleve a analizar e investigar aquellos problemas que comportan situaciones de duda o contradicción.

14. El hábito de una continúa autoformación, de manera que sepa utilizar las fuentes de información y se mantenga actualizado dentro de la especialidad.

15. Competencias personales y profesionales para el trabajo en equipo.

16. Incorporación de la Bioética en la Neurocirugía.

Para poder conocer con precisión y exactitud las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, se definieron los perfiles y las habilidades a considerar en el Sistema de Evaluación de Desempeño del Médico Neurocirujano, a saber: (a) Perfil: asistencial, administrativo y docente investigativo; (b) Habilidades de: observación, comunicación, motoras, intelectuales, emocionales; así como una actitud y conducta social. A continuación se describen los perfiles y las habilidades con sus indicadores:

Perfil asistencial

El neurocirujano es un profesional de la medicina capacitado para diagnosticar por medios clínicos y con la ayuda de métodos paraclínicos las enfermedades del sistema nervioso central, particularmente aquellas que son susceptibles de tratamiento quirúrgico y tratar por métodos médicos quirúrgicos, aquellos pacientes que caben dentro del campo de su especialidad.

Para lograr un desempeño óptimo en el nivel asistencial, ha de estar en capacidad de actualizarse dentro de su especialidad, para lo cual debe identificar y saber utilizar las fuentes de información, asistir a las reuniones científicas de la especialidad y juzgar en forma crítica las innovaciones importantes dentro de su especialidad.

Perfil administrativo

Estará capacitado para desarrollar labores administrativas básicas en las áreas

a su cargo, posee conocimientos gerenciales en salud, la legislación vigente en salud y está en capacidad de diseñar programas preventivos en su especialidad.

Perfil Docente investigativo

Estará capacitado para desarrollar investigaciones, entender los principios básicos de la estadística empleada para los trabajos de investigación y respetar los principios de la Bioética y tener un sólido respaldo humanístico.

Cuadro 1

Dimensiones e Indicadores del Perfil de Competencias del Médico Neurocirujano

Dimensión	Indicadores
Habilidades de observación y diagnóstico	Es capaz de observar adecuadamente a los pacientes. Adquiere información de documentos escritos. Asimila información útil que se presente en imágenes en papel, videos, o de otro tipo. Interpreta estudios radiológicos u otro tipo de imagen utilizada en el auxilio del diagnóstico clínico y que representen fenómenos fisiológicos o fisiopatológicos.
Habilidades de Comunicación	Es capaz de escuchar observar y, en su caso, hablar en búsqueda de encontrar o descubrir información que le sea útil para el diagnóstico. Detecta cambios en la conducta, actividad o postura, así como percibir comunicaciones no verbales. Su capacidad de comunicación incluye lo verbal y lo escrito; ésta debe ser efectiva y sensible con los pacientes y sus familiares, así como efectiva y eficiente con los otros miembros del equipo de salud.
Habilidades motoras	Es capaz de abordar respetuosamente a los pacientes para llevar a cabo maniobras clínicas de palpación, percusión, auscultación. Aplica como algunos procedimientos auxiliares de diagnóstico en pacientes de todas las edades. Ejecuta maniobras para atender emergencias médicas, tales como resucitación cardiopulmonar, colocación de cánulas y catéteres intravenosos. Atiende heridas, realiza suturas y la ejecución de

	maniobras
Habilidades intelectuales	<p>Es capaz de medir, calcular, razonar, analizar, integrar y sintetizar.</p> <p>Usa la metodología basada en problemas como herramienta de razonamiento clínico.</p> <p>Práctica la interdisciplinariedad en el ejercicio profesional.</p> <p>Reconoce y participa en la detección y solución de los problemas de salud de mayor trascendencia en nuestro país.</p> <p>Participa en actividades y funciones administrativas en materia sanitaria.</p> <p>Maneja y evalúa la información biomédica disponible y, en su caso, utilizarla para diseñar investigación.</p> <p>Hace uso de la evidencia científica en el ejercicio de la medicina clínica.</p> <p>Prosigue sus estudios a nivel de especialidades, maestrías o doctorados.</p>
Actitudes y conducta social	<p>Posee un comportamiento que le permite hacer uso de sus habilidades intelectuales.</p> <p>Asume sus responsabilidades en el diagnóstico y cuidado de los pacientes.</p> <p>Desarrolla una relación madura, sensible y efectiva con los compañeros y pacientes.</p> <p>Es capaz de tolerar sobrecargas de trabajo y actuar efectivamente en situaciones de stress.</p> <p>Mantiene disponibilidad de aprendizaje a lo largo de su carrera para asegurar la actualización de sus conocimientos.</p> <p>Toma decisiones ante dilemas en el contexto clínico y, cuando sea apropiado, asumir actitud de liderazgo.</p> <p>Ejerce sin menosprecio, con alta calidad científica y compromiso ético, la medicina general.</p>
Competencias emocionales	<p>Reconoce los propios estados de ánimo y los recursos para superarlos</p> <p>Identifica las propias emociones y los efectos que pueden tener.</p> <p>Reconoce sus fortalezas y sus limitaciones.</p> <p>Tiene sentido del valor y capacidad.</p> <p>Maneja los estados de ánimo y mantiene vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.</p> <p>Mantiene estándares adecuados de honestidad e integridad.</p> <p>Asume las responsabilidades del propio desempeño</p>

	<p>laboral.</p> <p>Manifiesta flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.</p> <p>Acepta con disposición nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.</p> <p>Se esfuerza por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.</p> <p>Contribuye a la consecución de las metas del grupo y la organización</p>
Dimensión	Indicadores
Competencias emocionales	<p>Tiene disposición para reaccionar positivamente ante las oportunidades.</p> <p>Es persistente en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.</p> <p>Tiene conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.</p> <p>Contribuye con el desarrollo de las necesidades, conocimiento y habilidades del resto del equipo de trabajo.</p> <p>Manifiesta disposición al servicio de orientación reconociendo las necesidades reales del cliente.</p> <p>Cultiva las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.</p> <p>Respeto las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.</p> <p>Utiliza estrategias de persuasión efectivas para influir en el grupo.</p> <p>Desarrolla la capacidad de escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.</p> <p>Aplica técnicas de negociación para resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.</p> <p>Posee capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.</p> <p>Es catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.</p> <p>Alimenta y refuerza las relaciones interpersonales dentro del grupo, para alcanzar metas compartidas y capacidades de equipo.</p> <p>Es capaz de crear sinergia para la prosecución de metas preestablecidas.</p>

Modelo de Evaluación de Desempeño

Se define evaluación del desempeño como el proceso a través del cual se valora el rendimiento laboral del médico Neurocirujano. Implica retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".

3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollen.

4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como

El sistema de evaluación de desempeño para el personal médico de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, basado en competencias está estructurado en cuatro (4) fases: (a) Evaluación Diagnóstica; (b) Evaluación de Proceso; (c) Evaluación del Producto; (d) Retroalimentación. (ver gráfico 2)

Primera Fase

Evaluación Diagnóstica

Sesión de Diálogo ANTES del inicio del proceso

Criterios para el establecimiento de las competencias

Descripción de las Competencias

Establecimiento de escala de Evaluación

Establecimiento de metas y objetivos laborales

Segunda Fase

Evaluación de Proceso

Avance en el Cumplimiento de las Metas

Observación de las Competencias

Compromisos de Mejora

Tercera Fase

Evaluación del Producto

Procesamiento de la información

Resultados del desempeño

Calificación de Metas, actividades, capacidades, eficiencia y eficacia

Avance en la Profesionalización

Cuarta Fase

Retroalimentación

Establece planes de Desarrollo Integral

Suministra información a los empleados

Asesoría y Aplicación de correctivos

Constancia de Resultados

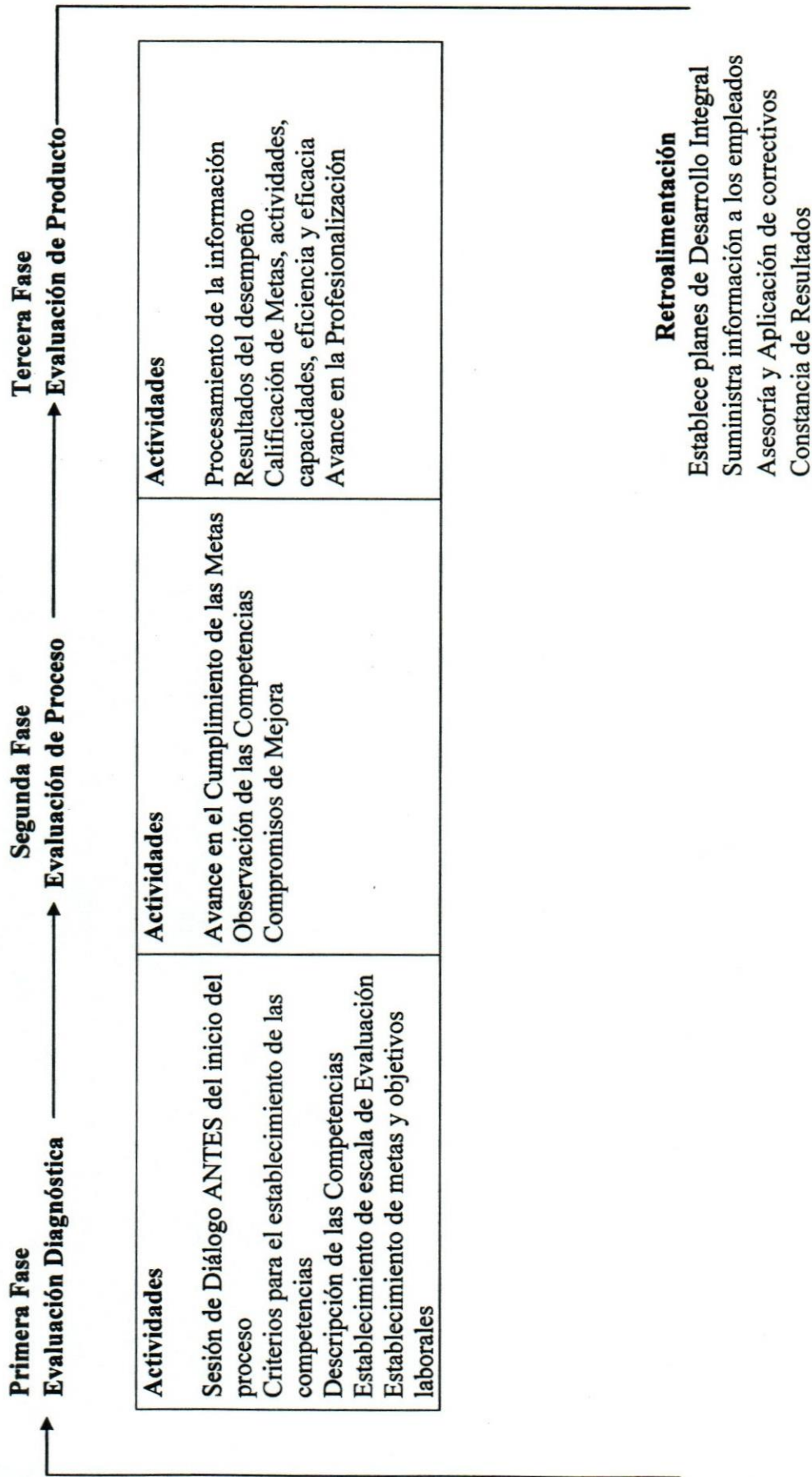


Gráfico 2: Sistema de Evaluación de Desempeño para el personal médico del Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas. Elaborado por el Autor

Fase de Evaluación Diagnóstica

En esta fase se obtendrá información que servirá de base para establecer los objetivos, metas y competencias que se considerarán en el sistema de evaluación de desempeño, el propósito fundamental es determinar estrategias que permitan la adecuación de los médicos en su puesto de trabajo para conseguir un alto rendimiento.

En esta fase se realizarán una serie de actividades donde se describirán las competencias y se establecerán las metas y objetivos laborales que deben cumplir los médicos del servicio de neurocirugía, igualmente se selecciona la escala de evaluación y el instrumento que se aplicará (ver cuadro 1)

En la evaluación diagnóstica se comienza con una sesión de diálogo antes del inicio del proceso, para ello el jefe y el empleado deben de disponer mínimo de 30 minutos cada año, generalmente al inicio de este, para reunirse sin presiones de carga de trabajo ni alguna otra actividad que los distraiga, a fin de: (a) Conocer los Objetivos institucionales y del servicio de neurocirugía para el año; (b) Conocer los Metas que cada médico debe alcanzar; (c) Dar a conocer las metas individuales; (d) Definir las Actividades funciones y responsabilidad que tiene que cumplir el trabajador de manera ordinaria.

Es importante señalar que los médicos deberán llevar una propuesta a esta sesión de diálogo.

El proceso de comunicación debe estar directamente relacionado con el puesto de trabajo, ya que, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

Algo que no se puede 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.

El criterio de medida se constituirá por una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar a fin de disminuir los elementos subjetivos presentes en todo proceso de evaluación, para efecto del sistema se creo la escala y el instrumento a utilizar en la evaluación del médico neurocirujano. (ver cuadro 2)

Cuadro 2

Instrumento de Evaluación Al Desempeño diseñado para el Sistema de Evaluación para el Médico Neurocirujano del Hospital Vargas de Caracas

Nombre del médico:

Fecha:

Cedula de Identidad

Período de Evaluación:

Nombre del Jefe Inmediato:

Instrucciones: califica los indicadores de las capacidades generales y de visión del Hospital de la manera más objetiva posible. Las opciones son:

Rango de Valores	Escala	Definición de la calificación.
1	Deficiente	Implica que es deficiente el indicador de evaluación.
2	Regular	Implica que se encuentra por debajo del indicador de evaluación sin ser grave.
3	Bien	Implica que se cumple adecuadamente el indicador de evaluación.
4	Sobresaliente	Implica que sobrepasa el indicador de evaluación.

PERFIL ASISTENCIAL	Es la capacidad que posee el médico para diagnosticar por medios clínicos a los pacientes			
Habilidades de observación y diagnóstico: Es la capacidad que posee para observar adecuadamente a los pacientes				
Indicador.	1	2	3	4
a) Es capaz de observar adecuadamente a los pacientes.				
b) Adquiere información de documentos escritos.				
c) Asimila información útil que se presente en imágenes en papel, videos, o de otro tipo.				
d) Interpreta estudios radiológicos u otro tipo de imagen utilizada en el auxilio del diagnóstico clínico y que representen fenómenos fisiológicos o fisiopatológicos				
e) Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.				
Habilidades de Comunicación: Es la capacidad de establecer diálogos efectivos con los sus compañeros y pacientes.				
Indicador.	1	2	3	4
a) Es capaz de escuchar, observar y, en su caso, hablar en búsqueda de encontrar o descubrir información que le sea útil para el diagnóstico.				
b) Detecta cambios en la conducta, actividad o postura, así como percibir comunicaciones no verbales.				
c) Su capacidad de comunicación incluye lo verbal y lo escrito; ésta debe ser efectiva y sensible con los pacientes y sus familiares, así como efectiva y eficiente con los otros miembros del equipo de salud.				
Habilidades Motoras: Es la habilidad manifiesta en el manejo de equipos y auscultación de los pacientes				
Indicador.	1	2	3	4
a) Es capaz de abordar respetuosamente a los pacientes para llevar a cabo maniobras clínicas de palpación, percusión, auscultación.				
b) Aplica procedimientos auxiliares de diagnóstico en pacientes de todas las edades.				
c) Ejecuta maniobras para atender emergencias médicas, tales como resucitación cardiopulmonar, colocación de cánulas y catéteres intravenosos.				
d) Atiende heridas, realiza suturas y la ejecución de				

maniobras.				
------------	--	--	--	--

Habilidades Intelectuales: Consiste en la transferencia de los conocimientos para solucionar problemas.

Indicador.	1	2	3	4
a) Es capaz de medir, calcular, razonar, analizar, integrar y sintetizar.				
b) Usa la metodología basada en problemas como herramienta de razonamiento clínico.				
c) Práctica la interdisciplinariedad en el ejercicio profesional.				
d) Reconoce y participa en la detección y solución de los problemas de salud de mayor trascendencia en nuestro país.				
e) Participa en actividades y funciones administrativas en materia sanitaria.				
f) Maneja y evalúa la información biomédica disponible y, en su caso, utilizarla para diseñar investigación.				
g) Hace uso de la evidencia científica en el ejercicio de la medicina clínica.				
h) Prosigue sus estudios a nivel de especialidades, maestrías o doctorados.				

Actitud y conducta social: Consiste en el comportamiento que evidencia el médico en el ejercicio de sus funciones.

Indicador.	1	2	3	4
a) Posee un comportamiento que le permite hacer uso de sus habilidades intelectuales.				
b) Asume sus responsabilidades en el diagnóstico y cuidado de los pacientes. .				
c) Desarrolla una relación madura, sensible y efectiva con los compañeros y pacientes.				
d) Es capaz de tolerar sobrecargas de trabajo y actuar efectivamente en situaciones de stress.				
e) Mantiene disponibilidad de aprendizaje a lo largo de se carrera para asegurar la actualización de sus conocimientos.				
f) Toma decisiones ante dilemas en el contexto clínico y, cuando sea apropiado, asumir actitud de liderazgo.				
g) Ejerce sin menoscabo, con alta calidad científica y compromiso ético, la medicina general.				

Competencias Emocionales: Se refiere a la actitud que manifiesta el médico en su entorno de trabajo al interrelacionarse con los pacientes y compañeros de labores.

Indicador.	1	2	3	4
a) Reconoce los propios estados de ánimo y los recursos para superarlos.				
b) Identifica las propias emociones y los efectos que pueden tener.				
c) Reconoce sus fortalezas y sus limitaciones.				
d) Tiene sentido del valor y capacidad.				
e) Maneja los estados de ánimo y mantiene vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.				
f) Mantiene estándares adecuados de honestidad e integridad.				
g) Asume las responsabilidades del propio desempeño laboral.				
h) Manifiesta flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.				
i) Acepta con disposición nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.				
Indicador.	1	2	3	4
k) Contribuye a la consecución de las metas del grupo y la organización				
l) Tiene disposición para reaccionar positivamente ante las oportunidades.				
m) Es persistente en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.				
n) Tiene conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.				
ñ) Contribuye con el desarrollo de las necesidades, conocimiento y habilidades del resto del equipo de trabajo.				
o) Manifiesta disposición al servicio de orientación reconociendo las necesidades reales del cliente.				
p) Cultiva las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.				
q) Respeta las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.				
r) Utiliza estrategias de persuasión efectivas para influir en el grupo.				

s) Desarrolla la capacidad de escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.				
t) Aplica técnicas de negociación para resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.				
u) Posee capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.				
v) Es catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.				
w) Alimenta y refuerza las relaciones interpersonales dentro del grupo, para alcanzar metas compartidas y capacidades de equipo.				
x) Es capaz de crear sinergia para la prosecución de metas preestablecidas.				

Fase Evaluación de Proceso

Esta fase evalúa todos los detalles que implican la aplicación del instrumento para determinar los avances en el Cumplimiento de las metas, observar las Competencias y establecer los compromisos de mejora por parte de los empelados.

La evaluación de Proceso permitirá tener una descripción más precisa del desempeño y el comportamiento de los supervisados, contando con procedimientos que establezcan un amplio margen de objetividad. Esta fase genera información que:

(a) Permite producir medidas que tiendan a mejorar el comportamiento; el carácter permanente de las relaciones con los subordinados trae como consecuencia el desarrollo de vínculos que impiden precisar el comportamiento y corregirlo; (b) Abre un canal de comunicación, permitiendo a los supervisados comprender las orientaciones de acuerdo a su desempeño; (c) Le permite a los supervisores dar opiniones con relación a promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc.; (d) Permite un juicio analítico del personal, optimizando la supervisión.

A su vez, esta fase se encargará de establecer como se desarrollan las actividades de los médicos respondiendo al perfil asistencial, administrativo y Docente investigativo planteado en la fase diagnostica. En este sentido la evaluación de proceso debe responder a tres objetivos.

1. Detectar o predecir debilidades o fortaleza en el diseño procedimientos o en su implementación durante la evaluación del desempeño de los médicos.

2. Proveer la información necesaria para la instrumentación de las decisiones de acuerdo al desempeño de los médicos.

3. Describir y registrar el funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño.

De esta manera, la evaluación de proceso tiene como fin último no solo detectar fallas en el personal que afecten la gestión del servicio de neurocirugía, sino reorientar las desviaciones presentes en el personal para mejora el comportamiento, el carácter permanente de las relaciones humanas propiciando mecanismos de comunicación entre los médicos así como con los pacientes.

Fase de Evaluación del Producto

Esta se implementa una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño de los médicos, con la finalidad de medir los resultados de la aplicación de los instrumentos por parte de los supervisores, a través de análisis de los resultados de la gestión de cada empleado evaluado. En esta fase de procesa la información del resultado de desempeño, así como la calificación de metas, actividades, capacidades, eficiencia y eficacia y el avance en la profesionalización.

En síntesis, la evaluación del producto permitirá obtener información no solamente cuantitativa y cualitativa, sino explicativa respecto al desempeño de cada médico para tomar las decisiones tendientes a mejorar el sistema.

La evaluación del producto tiene sus fines fundamentales:

1. Proporcionar información sobre el desempeño de los médicos y su contribución a la consecución de los objetivos del servicio de neurocirugía y por ende del Hospital Vargas de Caracas.

2. Conocer el nivel de aplicabilidad de los conocimientos que poseen los médicos en el ejercicio de sus funciones de acuerdo a los perfiles establecidos.

3. Identifica a los médicos que son o serán objeto de desarrollo profesional, precisando quienes son los más aptos para ocupar cargos o responsabilidades mayores.

4. Se contará con un escenario óptimo para evaluar el potencial de los médicos a corto, mediano o largo plazo.

Fase de Retroalimentación

Esta fase es muy importante, la función principal es recabar la información y presentarla sistemáticamente a los a los empleados Identificando los patrones de desempeño que ellos alcanzaron, de esta manera cada quien debe estar claro sobre sus logros y de sus acciones en el cargo que ejerce. La fase de retroalimentación permite

1. Informar de manera periódica las fortalezas y debilidades de los médicos, optimizando su eficacia y eficiencia.
2. Que los médicos adquieran la madurez para autoevaluarse y asumir una postura crítica ante su desempeño, pudiendo corregir y perfeccionar su trabajo.

De igual manera esta fase facilitará el establecimiento de planes de desarrollo integral, así como el desarrollo de procesos de asesorías y la aplicación de correctivos de acuerdo a las necesidades detectadas.

Responsabilidad por la evaluación del desempeño

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso debe ser sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual debe nombrar una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

Amplitud temporal del Sistema de evaluación del desempeño de los médicos neurocirujanos.

Por las características del cargo y las responsabilidades de los médicos neurocirujanos lo más recomendable es aplicar la evaluación del desempeño semestralmente. Esto, por su puesto dependerá de la capacidad de de respuesta

que tenga el departamento de recursos humanos del Hospital Vargas de Caracas.

A nivel organizacional, esto le permitirá al Hospital, vista como una empresa de servicios hospitalarios:

5. Contar con el escenario óptimo para evaluar potencial del recurso humano a corto, mediano y largo plazo.

6. Identificar a los empleados que son o serán objeto de desarrollo profesional.

7. Dinamizar los procesos de desarrollo, motivando un incremento de la productividad y mejorando las relaciones humanas.

8. Incrementar la productividad de la organización.

Para evitar los sesgos, se recomienda realizar el proceso durante los primeros 10 meses del año; por ejemplo febrero y agosto. Es inconveniente a todas luces, efectuarlo durante el mes de diciembre, dado que en esas fechas se reflejan situaciones que de hecho alteran los resultados.

Se debe recordar que la evaluación del desempeño es un proceso continuo que es alimentado por la Clasificación de Puestos y abastece el modelo de Capacitación y el de Reclutamiento y Selección.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La evaluación del desempeño aplicada en el Hospital Vargas de Caracas permite realizar una valoración de cada trabajador eliminándose a través de un procedimiento individualizado que permite obtener información que contribuya formar un juicio acertado acerca del evaluado. A pesar de ello, se presentan algunas desviaciones al momento de sistematizar los resultados de la evaluación presentándose errores y favoritismos que algunas veces perjudican a los trabajadores, sin considerar los problemas técnicos presentes y que muchas veces no son reflejados dando mayor amplitud a quienes lo aplicarán.

Al respecto, la evaluación se constituye en un proceso de tipo valorativo que no siempre se aprovecha debidamente pasando desapercibido para la institución, los empleados y el cuerpo de supervisores impidiendo centrar y focalizar problemas de supervisión de personal, de motivación, etc., además, evidencia la falta de políticas adecuadas de desarrollo de Recursos Humanos.

2. Existe una diversidad métodos de evaluación del desempeño que se utilizan actualmente en las organizaciones para establecer el nivel de eficacia y eficiencia del personal para poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad.

Sin embargo los métodos más utilizados para evaluar el desempeño se pueden clasificar en: a) Alternancia en la clasificación; b) Comparación de pares; c) Distribución forzada; d) Incidente crítico; e) Administración por objetivos; f) escala gráfica.

Los mismos poseen características particulares para determinar las formas de clasificar de la evaluación del desempeño, todos se orientan a lograr la objetividad del proceso de evaluación.

Es necesario destacar que independientemente del método de evaluación del desempeño que se seleccione se plantea una valoración separada de cada trabajador eliminándose una valoración que, por colectiva, se volvería vaga e imprecisa; que

permita recoger estadísticas acerca de factores como: unidades producidas, errores cometidos, innovaciones que manifiesten los trabajadores durante su gestión, esto facilitará el desarrollo de acciones con el objetivo de formar un juicio acertado acerca del evaluado constituyéndose en base para generar incentivos tanto de tipo salarial, como de desarrollo.

De esta manera, la evaluación viene a representar un proceso de tipo valorativo que reviste un carácter evaluativo, por cuanto se aspira conocer y valorar, no sólo el logro de los objetivos propuestos, sino también la correlación existente entre objetivos y medios.

2. Las competencias técnico-científicas, sociales e individuales del personal médico que labora en el servicio de neurología del Hospital Vargas, expresan las cualidades que deben poseer considerando lo que sabe, el talento y si lo que quiere hacer es lo que está previsto, lo que permitirá evaluar la calidad del desempeño en el contexto productivo.

En tal sentido, el perfil de competencias del Médico Neurocirujano se orienta hacia el desarrollo de habilidades cognoscitivas, afectivas y Actitudinales en tres facetas: Asistencial, administrativo y docente investigativo.

Perfil asistencial

El neurocirujano es un profesional de la medicina capacitado para diagnosticar por medios clínicos y con la ayuda de métodos paraclínicos las enfermedades del sistema nervioso central, particularmente aquellas que son susceptibles de tratamiento quirúrgico. Debe poseer la capacidad de actualizarse dentro de su especialidad, para lo cual debe identificar y saber utilizar las fuentes de información, asistir a las reuniones científicas de la especialidad y juzgar en forma crítica las innovaciones importantes dentro de su especialidad.

Perfil administrativo

Estará capacitado para desarrollar labores administrativas básicas en las áreas a su cargo, posee conocimientos gerenciales en salud, la legislación vigente en salud y está en capacidad de diseñar programas preventivos en su especialidad.

Perfil Docente investigativo

Estará capacitado para desarrollar investigaciones, entender los principios básicos de la estadística empleada para los trabajos de investigación y respetar los principios de la Bioética y tener un sólido respaldo humanístico.

Como elemento complementario a dicho perfil se requiere que el médico neurocirujano posea: (a) Habilidades de observación; (b) Habilidades de comunicación; (c) Habilidades motoras; (d) Habilidades intelectuales y (e) Actitudes y conducta social.

Estas competencias, reflejan las tareas o situaciones de trabajo y a las regulaciones de la que es capaz de realizar el colaborador entorno a su trabajo a la actividad que realiza. En consecuencia, las competencias están vinculadas a una tarea o actividad específica donde se transfieren los conocimientos, habilidades y actitudes que los profesionales manifiestan.

De las competencias identificadas se definen un conjunto de indicadores que considera perfilar un cuadro de competencias desarrollables contemplando las: habilidades, capacidades y características que el individuo puede adquirir o desarrollar durante su trayectoria de carrera y que son susceptibles de ser aprendidas para mejorar su desenvolvimiento en las diversas áreas con el objeto de preparar un individuo potencialmente exitoso en futuros cargos de acuerdo a las prerrogativas del negocio y se permite, además, planificar las acciones de carrera que el individuo deberá cumplir.

Se expresan una serie de objetivos, que servirán de base para el desarrollo de los individuos, que permite establecer la solidez técnica requerida por el médico neurocirujano en función en la cual se ha formado profesionalmente, de acuerdo a cómo se planifique la trayectoria de carrera se podrá adquirir fortaleza técnica en más de una función.

3. Para dar respuesta a las exigencias organizacionales en el Hospital Vargas de contar con un profesional médico que responda a los perfiles de asistencial, administrativo y docente investigativo se diseña un sistema de evaluación definido como un proceso a través del cual se valora el rendimiento laboral del médico Neurocirujano. Implica una retroalimentación al trabajador

sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Entre los objetivos fundamentales del sistema de la evaluación del desempeño, se encuentran: (a) Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa; (b) Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo; (c) Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollen; (d) Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral; (e) Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente; y (f) Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como

El sistema de evaluación de desempeño propuesto para el personal médico de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas, basado en competencias se estructuró en cuatro (4) fases: (a) Fase de Evaluación Diagnóstica, que contempla las siguientes actividades: sesión de diálogo antes del inicio del proceso, criterios para el establecimiento de las competencias, descripción de las competencias, establecimiento de escala de evaluación, establecimiento de metas y objetivos laborales; (b) Fase de Evaluación de Proceso, considera: avance en el cumplimiento de las metas, observación de las competencias, compromisos de mejora; (c) Fase de Evaluación del Producto, desarrolla: procesamiento de la información, resultados del desempeño, calificación de metas, actividades, capacidades, eficiencia y eficacia, avance en la Profesionalización; (d) Fase de Retroalimentación, en ésta: establece planes de desarrollo integral, suministra información a los empleados, asesoría y aplicación de correctivos y por último se emite constancia de Resultados como aspecto importante para que el empleado quede informado sobre su desempeño.

Recomendaciones.

El Hospital Vargas de Caracas como institución prestadora de servicios hospitalarios debe realizar un esfuerzo por implantar un sistema de evaluación de

desempeño capaz de valorar a cada médico a fin de obtener información acerca del desempeño actual y su contribución al desarrollo tanto de los objetivos organizacionales como individuales.

La evaluación de desempeño debe constituirse en un proceso sistematizado que aproveche al máximo los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados y el cuerpo de supervisores que permita focalizar problemas de supervisión de personal, de motivación, etc., además.

La directiva del Hospital Vargas de Caracas así como los responsables del servicio de neurocirugía deben asumir el sistema de evaluación de desempeño como parte de la política de desarrollo del recurso humano, que se seleccione se plantea una valoración separada de cada trabajador eliminándose una valoración que, por colectiva, se volvería vaga e imprecisa; que permita recoger estadísticas acerca de factores como: unidades producidas, errores cometidos, innovaciones que manifiesten los trabajadores durante su gestión, esto facilitará el desarrollo de acciones con el objetivo de formar un juicio acertado acerca del evaluado constituyéndose en base para generar incentivos tanto de tipo salarial, como de desarrollo.

El sistema de Evaluación de desempeño debe convertirse en una herramienta que contribuya al desarrollo de las competencias técnico-científicas, sociales e individuales del personal médico que labora en el servicio de neurología del Hospital Vargas, expresando las cualidades que deben poseer los mismos, según el perfil de competencias del Médico Neurocirujano el cual contempla el desarrollo de habilidades cognoscitivas, afectivas y Actitudinales en tres facetas: Asistencial, administrativo y docente investigativo.

ANEXOS

ANEXO I
Método de alternancia en la clasificación

METODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACION

ESCALA DE ALTERNANCIA PARA LA CALIFICACION

Para la característica: _____

Para la característica que se está midiendo, liste a todos los empleados que se desee calificar. Coloque el nombre del empleado con el nivel superior en la línea uno. Coloque el nombre del empleado con la calificación inferior sobre la línea 20. Después, liste el siguiente nivel más alto sobre la línea dos, el siguiente nivel más bajo sobre la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres se encuentren sobre la escala.

Empleados con calificación más alta

- | | | | |
|-----|-------|-----|-------|
| 1. | _____ | 11. | _____ |
| 2. | _____ | 12. | _____ |
| 3. | _____ | 13. | _____ |
| 4. | _____ | 14. | _____ |
| 5. | _____ | 15. | _____ |
| 6. | _____ | 16. | _____ |
| 7. | _____ | 17. | _____ |
| 8. | _____ | 18. | _____ |
| 9. | _____ | 19. | _____ |
| 10. | _____ | 20. | _____ |

Empleado con calificación más baja

ANEXO II
Método de comparación de pares

METODO DE COMPARACION DE PARES

PARA LA CARACTERISTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"

Empleados calificados:

Comparado con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-
B María	-		-	-	-
C Chuck	-	+		+	-
D Diane	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	

↑
María clasifica más alto aquí

PARA LA CARACTERISTICA "CREATIVIDAD"

Empleados calificados:

Comparado con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		-	-	-	-
B María	+		-	+	+
C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	-	+		-
E José	+	-	-	+	

↑
María clasifica más alto aquí

ANEXO III

Método de elección forzada

101

No tiene formación adecuada	34		Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35		Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36		Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37		Aplica criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38		Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39		Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40		Por naturaleza es un poco hostil	80		

102

METODO DE INCIDENTES CRITICOS

Ejemplos de incidentes críticos para un asistente de gerente de planta adjunto

LABORES COTIDIANAS	OBJETIVOS	INCIDENTES CRITICOS
Programar la producción de la planta	Utilización total del personal y maquinaria en la planta; entregar a tiempo los pedidos	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; redujo los pedidos atrasados en 10% el mes pasado; el mes pasado aumentó la utilización de la maquinaria en la planta en 20%
Supervisar el abasto de materias primas y el control de inventarios	Reducir los costos de inventarios al tiempo que se mantienen suministros adecuados a disposición	Permitió que los costos de almacenamiento del inventario se incrementaran en 15% el mes pasado; ordenó en exceso las partes "A" y "B", en un 20%; y pidió un 30% menos de partes "C"
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria	Que no haya paros debido a fallas en la maquinaria	Instituyó un nuevo sistema preventivo de mantenimiento para la planta; evitó un paro en la maquinaria al descubrir una parte defectuosa

ANEXO V
Método de escala gráfica

METODO DE ESCALA GRAFICA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del funcionario: _____		Fecha: ____/____/____			
Departamento/Sección: _____		Cargo: _____			
Desempeño en la función: <i>considere sólo el desempeño actual del empleado en su función</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	<input type="checkbox"/> Es parcialmente satisfactorio. a veces comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario	<input type="checkbox"/> Tiene suficiente conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento	<input type="checkbox"/> Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> A menudo colabora en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar
Características Individuales: <i>considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.</i>					
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y de percepción	<input type="checkbox"/> Tiene buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Tiene poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios o ajenos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

ANEXO VI
Sistema de Variables

Sistema de Variables

Identificación y Definición de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual
<p>Analizar el proceso de evaluación de desempeño utilizado para comprobar la efectividad y eficiencia del personal médico que labora en el servicio de neurocirugía del hospital Vargas.</p>	<p>Evaluación de Desempeño</p>	<p>La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que proporciona un contexto para apreciar el desempeño del potencial de desarrollo de los individuos en el cargo permitiendo identificar fortalezas y debilidades orientada la toma de decisiones más adecuadas con relación a la formación y distribución del recurso humano.</p>
<p>Analizar los métodos de evaluación de desempeño utilizados en las organizaciones.</p>		
<p>Describir las fases, etapas y competencias que conformarán el sistema de evaluación de desempeño para el personal médico que labora en el servicio de neurocirugía en el Hospital Vargas.</p>		

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual
<p>Identificar las competencias técnico-científicas, sociales e individuales requeridas por el personal médico que labora en el servicio de neurología del Hospital Vargas.</p> <p>Definir indicadores de desempeño a partir de las competencias identificadas.</p>	<p>Competencias</p>	<p>Las competencias expresan las cualidades que los trabajadores poseen considerando lo que sabe, el talento y si lo que quiere hacer es lo que está previsto, lo que permitirá evaluar la calidad del desempeño en el contexto productivo.</p>

Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Indicador
Evaluación de Desempeño	Proceso sistemático	Establece metas y objetivos Establece Consenso entre supervisor y supervisado Establece responsabilidades y desempeño del puesto. Evalúa el rendimiento real Establece criterios del desempeño. Realizar análisis cualitativo y cuantitativo Evalúa las cualidades Tiempo de aplicación Definición de objetivos
	Potencia el desarrollo de los individuos	Define planes de desarrollo Planifica el desarrollo del personal Mantiene niveles de eficiencia y productividad Establecer estrategias de mejoramiento continuo Mide el rendimiento Potencial laboral.

Variable	Dimensión	Indicador
Competencias	Perfil Asistencial	Diagnostica por medios clínicos Utiliza métodos paraclínicos Aplica tratamiento quirúrgico Capacidad de actualizarse Identifica y utiliza las fuentes de información Asiste a reuniones científicas Aplica innovaciones importantes Habilidad de observación Habilidad de comunicación Habilidad motoras Habilidad intelectuales Actitud y conducta social Competencias Emocionales
	Perfil Administrativo	Desarrollar labores administrativas Posee conocimientos gerenciales en salud Conoce la legislación vigente en salud Diseña programas preventivos de salud
	Perfil Docente Investigador	Desarrolla investigaciones Entiende los principios básicos de la estadística Respeto los principios de la Bioética Tiene un sólido respaldo humanístico. Realiza estudios de Postgrado

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (1996). **Administración de Recursos Humanos**. México Editorial. Trillas
- Ary, D.; Jacobs, L. y A. Razaviech (1.994). **Introducción a la Investigación pedagógica**. Ediciones McGraw Hill. México.
- Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal (ANRI). (1.994). **III Seminario de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos**. Caracas
- Best, J. (1.970). **Como Investigar en Educación**. España. Ediciones Madrid.
- Blanca, P. (2003). **Modelo de evaluación del Desempeño basado en competencias para el personal de Recursos Humanos de la C.A. Venezolana de Televisión**. Trabajo para optar Grado de Especialista en Recursos Humanos , Universidad Simón Rodríguez. Caracas.
- Brian, J. (1.995). **Gerencia de la Cuarta Generación**. México. McGraw Hill Editores.
- Burgazzi, C. (1997). **Empresas Globales, Gerencias Locales**. Debates I.E.S.A, vol. 2,24-27.
- Camperos, M. (1.985). **Las Variables de Investigación y Evaluación Educativa**. Caracas. Escuela de Educación.U.C.V.
- Cardenas, A. (1.995). **La competitividad del Recurso Humano**. Revista Calidad y Productividad. Año 3, No. 14, Barcelona. Venezuela.
- Carpio, J. (2003). **Evaluación de Desempeño de 4ta Generación**. [Documento en línea]. Disponible en www.ereah.com .[Consulta: 2005, junio 17]
- Cascio, W. (1993). **Productividad del Recurso Humano**. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Chiavenato I. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia. Ediciones MacGraw Hill.
- Drucker, P. (1997) **Gerencia para el Futuro** Colombia. Editorial Norma.

- Enright, M., Francés, A, y Saavedra, E. (1994). **Venezuela Reto a la Competitividad**. Caracas .Ediciones I.E.S.A.
- French, W. (1983). **Administración de Personal**. México. Noriega Editores.
- Garaway, D. (1.993). **El Ciclo de Adiestramiento Necesidad, Voluntad, Clima y Evaluación**. Inglaterra. Editorial Garaway.
- Genovard, C. (1.992). **Evaluación de Procesos Cognitivos y Optimización Instruccional**. España. Editorial de Psicología Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gianell de Aldaz (1.994). **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Caracas. Ediciones I.E.S.A., C.A.
- Goullart, F. y James, K. (1996). **Revolución Empresarial**. México. McGraw Hill.
- Goleman, D. (1996). **La Inteligencia Emocional**. Colombia. Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Guerra, L. (2003). **Sistema de evaluación del Desempeño basado en el Modelo de Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos**. Trabajo para optar Grado de Especialista en Recursos Humanos. Universidad Simón Rodríguez. Caracas.
- Guevara, L. (2003). **El sistema de Evaluación del Desempeño Basado en el Modelo de Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos**. Trabajo para optar Grado de Especialista en Recursos Humanos, Universidad Simón Rodríguez. Caracas.
- Hall, R. (1.973). **Organizaciones Estructura y Proceso**. España. Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hospital Vargas. (2005). **Visión y Misión del Hospital Vargas de Caracas**. [Documento en línea]. Disponible en www.hospitalvargas.gov.ve. [Consulta: 2005, Marzo, 16]
- Hurtado, J. (2005). **Cómo Formular Objetivos de Investigación**. Quirón Ediciones.
- Joiner, B.(1995). **Gerencia de la Cuarta Generación**. México. McGrawwHill
- Key, R. (1999). **La Evaluación del Desempeño como Herramienta Eficaz en el Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos en la Organización**. Trabajo para optar Grado de Especialista en Recursos Humanos no publicado, Universidad Simón Roriguez. Caracas.

- Kold, D. (1.977) **Psicología de las Organizaciones**. España. Editorial Pretince Hall International.
- Litwin, G.(1987). **Clima y Motivación un Estilo Experimental**. Madrid. Prince may.
- Lévy-leboyer, C. (2002). **Gestión de la Competencias**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Marquéz, L. (1998). **Gerencia de Recursos Humanos en Tiempos de Cambios**. Debates I.E.S.A, vol. 4,33-36.
- Mendez, C. (2001). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. McGraw Hill. Colombia.
- Münch, L. y Ángeles,E. (1997) **Métodos y Técnicas de Investigación**. México. Editorial Trillas.
- Palella, S y Martins, F. (2.004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Reyes, A. (1994). **Administración de Personal**. México. Editorial Limusa
- Rodríguez, N. (1998). **La Evaluación del Desempeño y el Potencial del Personal Profesional como componente en la Calidad de los Servicios del Sector Salud**. Trabajo para optar Grado de Especialista en Recursos Humanos, Universidad Simón Rodríguez. Caracas.
- Ruiz, C. (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación**. Tipografía y Litografía Horizontes, C.A. Venezuela.
- Sacchettonl, A., Schollz, A., Gonzalez, E y otros (2002). **Precisión Histórica de la Cátedra y Servicio de Neurocirugía del Hospital Vargas de Caracas**. Revista Informe Médico. Año 4, No. 12, Venezuela.
- Sampieri, R., Carlos, C. y Lucio P(1998) **.Metodología de la Investigación**. Mexico. Ediciones MacGraw Hill.
- Shapero, A. (1997). **Los Profesionales Creativos en la Empresa**. Venezuela. Editoriañil Planeta.
- Stephen, R. (1987) **Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. México. Ediciones Printe Hall Hispanoamericana.
- Socorro, F. (2003). **¿Evaluación del desempeño?: de la visión plana a la multidimensional**. [Documento en línea]. Disponible en www.gestiopolis.com. [Consulta: 2005, Mayo 22]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Autor.

Van Dale, D. y W. Meyer (1992) **Manual de Técnicas de Investigación Educativa**. Barcelona. Ediciones Paidós.

Villarroel, C. (1981) **El Modelo C.I.P.P. Características**. Escuela de Educación. U.C.V. Material Mimeografiado.

Yoder, D. (1976) **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. México. Editorial Continental.