

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**ESTRATEGIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA LOS COORDINADORES DE LA RED DE AMBULATORIOS
URBANOS TIPO II EN EL MUNICIPIO SAN FERNANDO**

Requisito parcial para optar al Grado de Magister Scientiarum en
Administración. Mención Gerencia General

**Autora: Vicmary Correa
Tutora: Msc Mireya Ibañez**

San Fernando de Apure, Octubre 2017

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios quien me ilumina y nunca apartado sus ojos de mi.

A mis padres **Víctor Correa** y **Mercedes Casique**, porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mi esposo **Wilfredo Suarez**, por su sacrificio y esfuerzo, por ser mi apoyo incondicional y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi hijo **Víctor Manuel** por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas.

Finalmente a todas aquellas personas que durante este tiempo han estado a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Especialmente agradezco a mi tutora Msc. Mireya Ibáñez por su asesoría siempre dispuesta.

Gracias a la Profesora Rosalía Pérez y el Profesor Marcos Flores por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

Gracias a mi esposo Wilfredo Suarez por siempre estar allí presente, por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante.

Gracias a mis compañeros Rita Escobar, Carolina Herrera, Belkys Hernández, por su gran ayuda cuando me enfrentaba con ciertos problemas.

Gracias a todos ellos.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. El problema	
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación	8
Alcances y limitaciones	10
Capítulo II. Marco teórico Referencial	11
Antecedentes de la investigación	11
Reseña de la institución	14
Bases teóricas	15
Teorías que sustentan la investigación	15
Teoría de las Relaciones Humanas	15
Teoría de las Expectativas	16
Teoría Neoclásica de la Administración.	17
Teoría de los rasgos del Liderazgo	19
Bases conceptuales	19
Gestión del talento humano	19
. Evaluación del desempeño	23
Beneficios de la evaluación del desempeño	25
Métodos de evaluación del desempeño	27
Evaluación de 360°	29
Elementos claves en los sistemas de evaluación	30

del desempeño	
Ventajas de la evaluación del desempeño	31
La gerencia y sus funciones	32
La gerencia publica en el sector salud	35
Indicadores de gestión publica	39
Bases legales	41
Operacionalizacion de variables	45
Capítulo III. Marco Metodológico	
Enfoque epistemológico	46
Nivel de la investigación	46
Modalidad de la investigacion	46
Diseño de la Investigación	47
Población y muestra	47
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	46
Validez y confiabilidad	49
Técnica de análisis de datos	50
Procedimientos metodológicos	51
Capítulo IV Presentación y análisis de resultados	52
Capitulo V. Conclusiones y recomendaciones	60
Capítulo VI. Propuesta: Estrategias de evaluación del desempeño para los coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando	62
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
ANEXOS	72

LISTA DE TABLAS

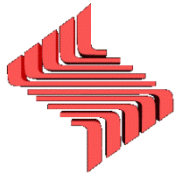
Nº	Descripción	Pp
1	Operacionalización de variables	45
2	Población	48
3	Dimensión: Planificación	52
4	Dimensión: Organización	54
5	Dimensión: Dirección	55
6	Dimensión: Control	56
7	Estrategias de evaluación aplicadas por INSALUD	58
8	Propuesta de Estrategias de evaluación del desempeño	66

LISTA DE FIGURAS

Nº	Descripción	Pp
1	Organigrama	15
2	Proceso de gestión del talento humano	21
3	Elementos de la evaluación del desempeño	31

LISTA DE GRAFICOS

Nº	Descripción	Pp
1	Dimensión: Planificación	53
2	Dimensión: Organización	54
3	Dimensión: Dirección	55
4	Dimensión: Control	57
5	Estrategias de evaluación aplicadas por INSALUD	58



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**ESTRATEGIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA LOS COORDINADORES DE LA RED DE AMBULATORIOS
URBANOS TIPO II EN EL MUNICIPIO SAN FERNANDO**

**Autora: Vicmary Correa
Tutora: Msc Mireya Ibañez
Fecha: SSeptiembre 2017**

RESUMEN

La evaluación del desempeño, es una actividad que se realiza siempre en las organizaciones, bien sea de manera informal o mediante un sistema de evaluación bien diseñado, En razón a ello, se realizó esta investigación que tuvo como objetivo, proponer estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando Teóricamente se fundamentó en la teoría de las Relaciones humanas, teoría de las Expectativas de Vroom, teoría Neoclásica de la administración y teoría de los Rasgos de liderazgo. Conceptualmente, gestión del talento humano, evaluación del desempeño, la gerencia y sus funciones. Metodológicamente, se ubicó en la modalidad de proyecto factible, población 205 personas, muestra 76 empleados y 5 Coordinadores, técnica: la encuesta y el instrumento dos cuestionario, uno de los empleados contentivo de 17 ítems y otro para los Coordinadores de 5 ítems., con opciones múltiples, tipo escala de Likert, siempre, a veces y nunca, validez de experto y confiabilidad Alpha de Cronbach, 74%. Se obtuvo como conclusión lo siguiente: se conoció que a veces se elabora presupuesto de gastos, se planifican actividades y se fijan objetivos y metas por la Coordinación, así como, a veces se realizan programas de atención en salud para la comunidad indicando con ello que no se planifica en los ambulatorios. Se determinó que el estilo de liderazgo utilizado por el Coordinador es a veces participativo, no hay comunicación efectiva jefe-empleado, tampoco se programan cursos de formación y capacitación para el personal. En cuanto a las estrategias a veces se evalúa el desempeño de los coordinadores y se les supervisa.

Descriptores: evaluación del desempeño, estrategias de evaluación, gerencia

INTRODUCCION

La evaluación del desempeño, cobra importancia para las organizaciones debido a que es una herramienta que permite hacer un diagnóstico del desempeño actual de los funcionario o empleados, brindando la retroalimentación necesaria a fin de hacer las correcciones para un mejor desempeño individual, la misma ejerce un impacto positivo, beneficiando tanto a los empleados como a las organizaciones, reafirmando, que el éxito organizacional es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy demanda mucho más de lo que es competencia técnica, requiere de eficacia, eficiencia y efectividad, así como, de capacitación para una mayor eficiencia laboral.

Cabe destacar, que las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y del entorno. La calidad en la gerencia, parte del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. De ahí, que, el desempeño gerencial también debe ser medido para establecer parámetros cuantitativos del comportamiento y gestión del gerente a nivel individual mediante la medición y calificación del quehacer en su área de trabajo,

De manera que, la relevancia de esta investigación se sustenta en la trascendencia e impacto de la calidad de un directivo público a nivel organizacional y en el Estado, ante la importancia del tema a nivel gerencial, se planteó realizar esta investigación sobre estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando, realizando para ello un diagnóstico que permita conocer si es necesario de aplicar estrategias de evaluación a este personal y conocer las cualidades profesionales y personales de los mismos.

Dentro de este marco de ideas, se realiza este estudio enmarcado en la línea de investigación de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora Ciencias Económicas y Sociales, línea Gerencia pública y dentro del marco normativo de la universidad, ubicándose desde el punto de vista metodológico en un proyecto factible. En este sentido, este proyecto de estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: el problema; conformado por planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Marco teórico, lo integran: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, reseña de la institución, y la operacionalización de variables

Capítulo III: Marco Metodológico: enfoque epistemológico, tipo de investigación, tipo de diseño, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, análisis de datos, procedimientos metodológicos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Los cambios en las estructuras organizacionales y en el medio ambiente según Quintero y otros (2011), han influido en el desempeño de los directivos tanto en su contenido como en su forma de ejecutar su trabajo, pero siguen los gerentes siendo los responsables de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar desde la perspectiva del trabajo en equipo y el liderazgo. Estos cambios han redefinido las habilidades que deben tener los gerentes para desempeñarse con éxito en el trabajo. Al respecto agregan estos autores que, “las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales”(p.8)

En este sentido, cabe señalar, que los gerentes de acuerdo a Guzmán (2013) “son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y metas” (p.13) Además, expone este autor, el gerente, es la persona que encamina con conocimientos técnicos adecuados, la conducción de su organización a fin de obtener los resultados esperados poniendo en práctica sus habilidades gerenciales para comprender a las personas que la conforman. De manera que, el gerente es el garante de que se cumplan las funciones del proceso administrativo, así como, los elementos de dirección como son: motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones para lograr una gestión eficiente de la organización.

De modo que, con la intención de conocer la eficiencia con que se manejan las instituciones y la calidad de sus resultados es necesario aplicar evaluación del desempeño a las personas responsables de su gestión. Entendiéndose por desempeño según Urdaneta y Urdaneta (2013) “esos

comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o de los productos y servicios resultantes de esos comportamientos”.(p.5) Tal definición, se puede interpretar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos y comportamientos.

En este orden de ideas, Chiavenato (2014), define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p.357). Interpretándose como un sistema coordinado, sistemático y coherente de lo cual se puede apreciar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo y del potencial de desarrollo que posee con el fin de proponer los cambios necesarios si fuere necesario.

Partiendo de lo antes citado, la evaluación constituye una parte esencial del proceso de planificación, que tiene como objetivo medir, controlar y dar seguimiento a los resultados obtenidos con las actividades desarrolladas en un periodo definido y analizar los factores que condicionaron el éxito total o parcial de los mismos, para desde esta perspectiva, tomar las medidas correctivas para mejorar los procesos y que estos factores condicionantes no se repitan. De allí que, la evaluación del Desempeño, busca medir y reconocer el esfuerzo individual realizado por cada persona constituyendo un elemento importante dentro del sistema de gestión del talento humano.

En relación al sector salud, según Soto (2011), en países como: Cuba, España, Canadá y Costa Rica, el nivel de atención primaria en salud se basa en la utilización apropiada de los recursos disponibles, para dar prioridad a las necesidades sociales, a la desconcentración y a la optimización en la prestación de los servicios con la finalidad de favorecer la accesibilidad geográfica y la gestión administrativa. Como se observa, se le da prioridad a la gestión administrativa de los responsables de los centros de salud como

ejecutores de las técnicas y principios administrativos en pro de la eficiencia institucional.

Por tanto, para ser coordinador de un centro de salud, se requiere de la aplicación de todas las funciones gerenciales y de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales requeridas para lograr una eficiente gestión, mediante el manejo de estrategias y de la capacitación adecuada a nivel gerencial para enfrentar con éxito las dificultades que se le presenten en cuanto atención médica, insumos, personal, planificación organización y así poder lograr una efectiva atención al público, donde el usuario quede satisfecho con el servicio prestado.

En este marco de análisis, según estudio realizado en hospitales tipo II del Estado Guárico sobre gestión hospitalaria por Andrade (2011), se determinó, que estos presentan problemas como: ausencia de toma de decisiones, falta de lineamientos estratégicos para resolver problemas de dirección, personal insuficiente, falta de coordinación de servicios médicos, estilo de liderazgo autoritario, ausencia de una metodología para enfrentar problemas de dirección médica, poca eficiencia y bajo rendimiento hospitalario,

En este sentido, los centro de salud entre ellos los ambulatorios tipo II están llamados a ofrecer un servicio de calidad en sus diversos departamentos y áreas de atención, considerando en todo momento que la calidad, es la medida para la satisfacción de los usuarios, siendo ésta el indicador fundamental para determinar que tan eficiente y eficaz son estos centros de salud. Al respecto, interpretando a Aponte (2013), los centros de salud, tienen la obligación de estar a la vanguardia y a través de sus funciones gerenciales optimizar sus servicios considerando la incorporación de las nuevas tecnologías, remodelación y ampliación de la infraestructura y de sus servicios para responder a los acelerados cambios que han transcurridos, así como también, al crecimiento poblacional, y así poder responder de manera efectiva y oportuna.

Actualmente, de acuerdo a lo expuesto por Mora (2011), los gerentes de las organizaciones de salud enfrentan numerosos retos en la solución de los problemas del sector y para ello deben estar capacitado en técnicas gerenciales y tener pensamiento estratégico.(p.1) En efecto, el trabajo en las organizaciones de Salud, esta representado por personas que se organizan en equipos para desarrollar procesos complejos de atención a las necesidades de Salud de la población y están conformadas por profesionales de diferentes disciplinas con las capacidades necesarias para un efectivo desempeño de sus funciones. Para ello, los gerentes requieren de habilidades que les permita entender y predecir el comportamiento de la gente en las organizaciones.

Es relevante acotar lo expuesto por, Katz citado por Vargas (2012), quien señala que los gerentes tienen, “tres habilidades básicas: habilidades humanas, técnicas y conceptuales” (p.21) Las técnicas se relacionan con conocimientos y competencias en un área, las humanas, se refieren a la capacidad de trabajar bien con otras personas en grupo y las conceptuales, la capacidad de procesar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. De ahí que, para realizar de forma eficaz y efectiva sus funciones gerenciales en los centros ambulatorios los coordinadores deben aplicar estas tres habilidades, combinándolas para ejecutar una mejor gestión.

Desde el punto de vista de la gerencia en el sector salud en Venezuela, Mora (2011), expone ciertas debilidades entre ellas: ausencia de un sistema gerencial adecuado, deficiente administración, falta de recursos presupuestarios, carencia de insumos como medicamentos y utensilios médicos, ineficiencia de los sistemas organizacionales y administrativos y carencia de programas de incentivos al personal. De modo que, el sistema de salud pública venezolano esta enfrentando dificultades tanto en insumos como en el campo administrativo.

Adicional a esto plantea Machado (2011), en el escenario de las instituciones públicas de salud, se encuentran los hospitales y ambulatorios,

las cuales presentan una crisis enmarcada en rasgos individualistas con excesivas estructuras burocráticas organizativas, situados a espaldas de los problemas sociales, económicos, culturales, con una falta de liderazgo, deficiente calidad en los servicios, alto déficit en el desempeño de funciones gerenciales y carencia de recursos humanos con una formación gerencial, siendo esto uno de los aspectos que se deben considerar, no visualizándose como una salida a corto plazo de estos problemas.

En referencia a los ambulatorios tipo II del municipio San Fernando, también no escapa a esta situación planteada, de acuerdo a entrevista de manera informal con empleados de los ambulatorios así como, con usuarios de los mismos, y observaciones de la autora, se percibe una gestión administrativa poco eficiente, manifestada por desmotivación, apatía, ausentismo laboral del personal, condiciones laborales pocas propicias a un buen desempeño, estilo de liderazgo poco participativo, falta de capacitación, seguimiento y control de las actividades. De parte de los usuarios, se obtuvo que existe descontento por el retardo en la atención médica, malos tratos por el personal y discriminación en algunos casos.

La situación antes descrita, permite inferir que se debe a que no se hace uso de las herramientas administrativas de parte de la Coordinación de los ambulatorio tipo II como, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo y toma de decisiones, además, del cumplimiento de las etapas del proceso administrativo que permita una mejor gestión, lo cual conlleva a insatisfacción de parte de los usuarios por la atención en salud, teniendo que recurrir al hospital por el servicio médico, así como, a un clima laboral negativo en la institución y servicio deficiente del ambulatorio ante la comunidad.

Por todo lo antes expuesto, se realiza esta investigación con el objetivo de realizar un diagnóstico y proponer estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando, a fin de conocer la verdadera realidad sobre

el funcionamiento administrativo de estos ambulatorios. A tal efecto se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando?

¿Qué estrategias aplica el Instituto de Salud el Estado Apure (INSALUD) para evaluar el desempeño de los coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando?

¿Qué estrategias se podrían implementar para evaluar el desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando

Objetivos específicos

- Diagnosticar el desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando
- Identificar las estrategias aplicadas por el Instituto de Salud el Estado Apure (INSALUD) para evaluar el desempeño de los coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando.
- Diseñar estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando.

Justificación

Desde el punto de vista del sector salud, la preparación del directivo del centros de salud públicos como Gerente, es fundamental para promover en

él la adquisición de conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas que lo capaciten para asistir al personal, modernizar los procedimientos para responder a las necesidades de transformación y así adaptarse a los tiempos cambiantes y a las necesidades de desarrollo del sector salud, es decir, lograr gerentes con capacidades para administrar los recursos, tomar decisiones y motivar al personal con el fin de obtener un clima de trabajo favorable al buen desempeño.

En este sentido, la evaluación del desempeño, según Chiavenato (2014) juega un papel fundamental como técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de una organización, proporcionando beneficios sustanciales para la organización, para los directivos y evaluados. De modo que, es a través de la evaluación del desempeño que se obtiene conocimiento sobre las competencias del personal y sus resultados, se puede identificar los aspectos más importantes que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional, permitiendo mejorar los procesos y corregir las deficiencias que se presenten con el talento humano.

En efecto, la evaluación del desempeño, es una apreciación del desempeño de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un trabajador a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un trabajador, quién podría desempeñarse mejor en otro cargo, En relación al nivel gerencial, permite conocer como se esta gestionado la institución, las deficiencias en el uso de herramientas gerenciales y el desconocimiento de algunas técnicas necesarias, para lograr una efectiva gestión administrativa.

Por consiguiente, esta investigación se justifica en cuanto que se ajusta a la línea de investigación de la UNELLEZ (2012) ubicada en el área Ciencias Económicas y Sociales, línea Gerencia pública., así como, desde el punto de vista teórico, social, institucional. **Teórico:** por la información útil sobre gerencia, evaluación del desempeño que aporta y datos estadísticos

significativos sobre la evaluación de los coordinadores de un centro de salud tan importante como los ambulatorios, el cual podrá ser utilizado como antecedente en otras investigaciones relacionadas con el tema, tanto para estudiantes como profesionales además, de formar parte del acervo científico de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ)..

Desde el punto de vista **Social**: en cuanto a que con este estudio se busca mejorar la prestación del servicio de salud a la población, así como, mejor gestión de los ambulatorios desde la perspectiva gerencial y administrativa lográndose una mayor eficiencia en el uso de los recursos y de las técnicas administrativas, todo lo cual generaría mejor calidad de vida y bienestar a la población y por tanto mejor servicio a la comunidad.

En relación a la justificación **institucional**, con este estudio se pretende conocer como funcionan estos centros de salud, el desempeño administrativo y en el área de salud de los coordinadores, con el fin de implementar medidas correctivas que mejoren la gestión administrativa de los ambulatorios, como, capacitación en áreas gerenciales y estratégicas a los coordinadores, proporcionando herramientas que estimulen el interés de los mismos en mejorar sus conocimientos y habilidades para una mejor gestión.

Alcance y Limitaciones

Alcance

La presente investigación está dirigida a proponer estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando, la cual tiene como alcance esos centros de salud, sus gerentes y demás personal.

Limitaciones

Entre las limitaciones se cuenta, disponibilidad de tiempo del personal para dar información, así como, subjetividad al momento de responder el

instrumento de recolección de datos por parte de empleados y usuarios externos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se describen los elementos necesarios que sustentan las variables de estudio, entre ellos los antecedentes o estudios previos realizados por otros investigadores, base conceptual y bases legales y la fundamentación teórica en la cual se detallan o exponen las opiniones de los diversas teorías estudiadas y las bases conceptuales en que se apoya la investigación para su desarrollo, de acuerdo a a cada variable.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación según Arias (2012), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106) Por tanto, para el desarrollo del presente estudio se tomó como antecedentes una serie de estudios, relacionados con el área objeto de análisis, como es la evaluación del desempeño, seleccionándose tanto a nivel internacional como nacional, las siguientes:

Peña (2014) presentó una investigación titulada: “Implementación de una evaluación gerencial de desempeño 360° a una organización manufacturera”. Universidad Autónoma de México. Cuyo objetivo fue, conocer e identificar las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial. Metodológicamente, se ubicó en un estudio transversal descriptivo. La muestra estuvo conformada por 1 directivo, 28 subordinados y 9 gerentes evaluados, la técnica utilizada fue la encuesta, cuestionario tipo Likert para la medición de comportamientos.

Como resultado del mismo se determinó que existe una discrepancia significativa entre las expectativas del director y sus gerentes en relación a todos factores evaluados como lo son: Valores, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Manejo de Tareas y Trabajo en Equipo, además de, una baja percepción en valores y en la comunicación que la consideran no aceptable. Se relaciona con esta investigación por tratarse de una evaluación a nivel gerencial aportando información sobre evaluación de 360°, pasos y factores como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo contribuyendo al desarrollo del marco teórico y en lo metodológico, en cuanto al instrumento de evaluación respecto algunos ítems importantes que se podrían considerar en el cuestionario a aplicar.

De igual modo, Rodríguez (2012), realizó un estudio titulado: “Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del subcentro de salud “El Bosque”. propuesta gerencial de mejoramiento”. Guayaquil-Ecuador. Maestría en Gerencia y Administración en Salud. Universidad de Guayaquil, Su objetivo fue, Evaluar la calidad y calidez de atención a los usuarios del Subcentral de Salud y propuesta gerencial de mejoramiento. Desde la perspectiva metodológico, se enmarcó en una investigación descriptiva, transversal, población 18.028 personas, técnica, la encuesta.

En relación a la conclusión del estudio se obtuvo, en porcentajes, la evaluación realizada señala la satisfacción del usuario en un 37% como muy buena, con buena en un 35%, de atención excelente en un 25% y de grados de insatisfacción en un 6% como regular y en 1% como mala. Existen quejas de usuarios en cuanto a la comodidad de los asientos, de la sala de espera de la ventilación, de la asignación de los turnos, del tiempo de espera para la atención, del trato del personal.

Su aporte a esta investigación, es teórico sobre evaluación de la calidad y calidez de la atención al usuario en salud, aspectos relevantes al momento de evaluar el desempeño de los coordinadores, así como, metodológico, en cuanto a que utiliza el mismo método de investigación, el evaluativo, también

en relación al cuestionario aplicado el cual se podría tener como modelo para algunos posibles ítems referentes a calidad y atención al usuario, sustentando de esta forma este estudio.

A nivel nacional, Vargas (2012), presentó un estudio titulado: "Habilidades administrativas del gerente medio de enfermería y clima de cuidado en las unidades clínicas de un hospital público tipo III". Maestría en Gerencia. Universidad de Carabobo. La misma tuvo como objetivo determinar la relación entre las Habilidades Administrativas del Gerente Medio de Enfermería en sus factores: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas y el Clima de Cuidado en sus factores: Procedimientos Administrativos y Factores Psicosociales en las Unidades Clínicas. Metodológicamente, se ubicó en una investigación de campo descriptiva población estuvo conformada por 140 enfermeras de Cuidado Directo, muestra 42, técnica, la encuesta.

Como resultado se obtuvo lo siguiente: Los resultados obtenidos demostraron que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables en estudio al obtener un coeficiente de correlación de Pearson positivo igual a 0,628 siendo ($P < 0,001$), confirmándose las hipótesis específicas y la hipótesis general. Es decir, que existe una relación significativa entre las variables habilidades administrativas del GME en sus factores: habilidades técnicas y habilidades humanas y el clima de cuidado en las unidades clínicas en sus factores: Procedimientos administrativos y Factores Psicosociales: se relaciona con esta investigación debido a que tienen como objetivo el estudio de las habilidades gerenciales a nivel de gerencia media en un centro de salud aportando información teórica importante, sobre gerencia, habilidades gerenciales y centros de salud, contribuyendo al desarrollo del marco teórico.

Por otra parte, Delgado (2011) elaboró un estudio titulado: "Diseño de un sistema de evaluación y desempeño laboral basado en las competencias del profesional de enfermería en centros médicos de atención primaria" Maestría

en Administración de hospitales. Universidad del Zulia. Cuyo objetivo fue, diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral basado en las competencias del profesional de enfermería a en los Centros Médicos de Atención en Salud Cujicito y La Victoria en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Metodológicamente, se ubico en un proyecto factible, diseño de campo no experimental, población 50 enfermeras, para la recolección de datos, se diseñó un instrumento de evaluación 360°.

Analizados los resultado se llego a la siguiente conclusión: pudo determinar que la mayoría de los profesionales de enfermería se ubicaron en la escala “D” referida a mejorar el desempeño laboral de las competencias técnicas en la aplicación del proceso de atención de enfermería y las etapas de diagnóstico, planificación y evaluación, en cuanto a las competencias individuales, se pudo evidenciar que los profesionales de enfermería se ubicaron en la escala “A. El desempeño laboral de las competencias técnicas en los profesionales de enfermería debe ser reforzadas para garantizar la calidad de atención que se le brinda al usuario. Su aporte a este estudio, es teórico referente a evaluación del desempeño, proceso, beneficios, y métodos de evaluación en el área de salud sustentando la base conceptual dentro de esta temática de evaluación del desempeño de los Coordinadores de ambulatorios tipo II.

Reseña de la institución

Se entiende por ambulatorio, un centro de salud o centro de atención primaria se refieren al edificio donde se atiende a la población en un primer nivel asistencial sanitario. El personal y actividad asistencial del mismo puede variar de un país a otro y de un centro a otro. Tiene como características:

1. Prestan atención médica integral de nivel primario.

2. Son atendidos por un médico general con experiencia en administración de salud pública, quien podrá realizar funciones docentes de pre y post-grado.
3. Pueden contar con los servicios de obstetricia y pediatría y de los servicios básicos de laboratorio, radiología y emergencia permanente, además de los servicios del Ambulatorio Tipo I.
4. Dependen técnica y administrativamente del Hospital de su jurisdicción.

Los ambulatorios tipo II en San Fernando de Apure tiene más o menos la misma estructura, conformada según muestra el organigrama figura1..

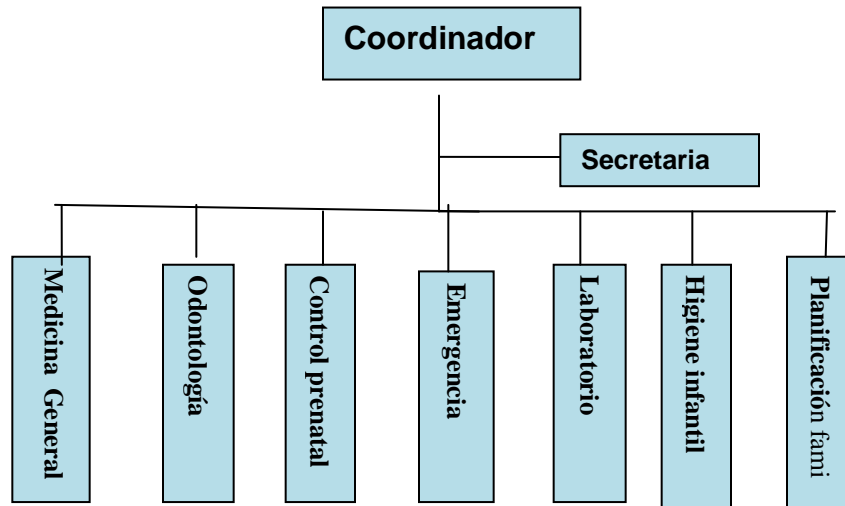


Figura 1, Organigrama. Correa (2016)

Bases teóricas

Teorías que sustentan la investigación

Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo 1927-1932)

Esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en estados Unidos por el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

Nació de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo por la aplicación de rigurosos métodos. Resumiendo lo planteado por Acero (2012) las cuatro causas fundamentales del surgimiento de esta teoría fueron: a) necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de esos conceptos mecanicistas y regidos de la teoría clásica, b) el desarrollo de las llamadas ciencias humanas en especial la psicología y la sociología, c) las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin esenciales para el humanismo y d) las conclusiones del experimento de Hawthorne llevado a cabo de 1927 a 1932 por Elton Mayo.

Asimismo, Chiavenato (2013), expone que ésta teoría despertó la preocupación por los grupos informales y por asunto relacionados con la comunicación y la motivación de las personas (p.95) Considera que la administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones. Este enfoque promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, si antes el énfasis era en la tarea y en la estructura organizacional, ahora es en las personas que trabajan en la organización.

En este enfoque la preocupación por la maquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios administrativos ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social, así que de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociales. Se relaciona con esta investigación, en cuanto a que esta teoría se enfoca en las personas, sus actividades, comportamientos, motivaciones y la comunicación como aspecto básico de la gerencia, puesto que se trata de una evaluación de los Coordinadores de ambulatorios tipo II.

Teoría de las Expectativas (Víctor Vroom, 1964)

Es una de las teorías más aceptadas en relación a las explicaciones sobre motivación, expuesta por Víctor Vroom. Esta teoría afirma según

Chiavenato (2013), que “la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo” (p.173). En términos más prácticos, la teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Aplicado a este estudio, es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones: Relación esfuerzo – desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño. Relación desempeño – recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. Relación recompensas – metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

De manera que, la relación con esta teoría con la investigación se percibe en las expectativas de los empleados por una mejor gestión en la institución de sus Coordinadores y por la valoración del esfuerzo y desempeño que realizan éstos en el cumplimiento de sus funciones que los conducirá al logro de los resultados institucionales y de sus metas personales, es decir, esta investigación se fundamenta en una relación esfuerzo-desempeño de los coordinadores de los ambulatorios tipo II.

Teoría Neoclásica de la Administración. Peter Drucker y otros 1954

A pesar de que algunos autores la denominan escuela operacional, escuela del proceso administrativo o incluso enfoque universalista de la administración, se tomará en este trabajo la denominación de la teoría neoclásica, a fin de facilitar la consideración con la temática. Este enfoque consiste en identificar las funciones de los administradores (planear, organizar dirigir y controlar) y deducir de ella los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración. Entre sus principales exponentes se tiene a Peter Drucker, Harold Koontz, William Newman, Ralph Daves, O'Donnel entre otros.

Ahora bien, las principales características de la teoría neoclásica de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2013), son: a) el hecho que pone énfasis en la práctica de la administración, b) enfoque ecléctico de la organización, c) equilibrio entre eficiencia y eficacia d) Administración por Objetivo, e) proceso administrativos f) énfasis en las funciones del administrador. Así, plantea que en todos los niveles de la organización, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los objetivos y resultados de la organización.

De acuerdo a este enfoque, cada organización es considerada, al mismo tiempo, desde el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia, la eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponible, es una relación costo- beneficio y de insumo-producto. La eficacia mide que tan bien se alcanzan los resultados. Mide el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos, se refiere a la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de bienes o servicios.

En este sentido, existe una relación entre este enfoque y la investigación en razón a que la teoría hace énfasis en las prácticas administrativas y las funciones del administrador como son: planificación, organización, dirección y control así como, en la comunicación interpersonal,

el liderazgo y la apertura hacia una dirección democrática, elementos que se van a evaluar en esta investigación sobre evaluación de los Coordinadores de los ambulatorios tipo II, en San Fernando.

Teoría de los rasgos del liderazgo

De acuerdo al análisis y de investigación sobre el liderazgo realizado por Robbins, se enfocó a identificar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos, así como, otras cualidades personales de los líderes eficaces. Además, de estudiarlos por medio de pruebas, se examinaron los rasgos de los líderes mediante la observación del comportamiento en situaciones de grupos, por elección de asociados, por nominación o calificación de observadores y por análisis de datos biográficos.

Los rasgos que se relacionan constantemente con el liderazgo, según Robbins (2004) citado por Córdova (2013) que distinguen al líder de los demás son seis: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento, además, las investigaciones demuestran que las personas que mas vigilan su comportamiento, que son flexibles para modificarlos tienen mas probabilidades de ser líderes de los grupos que las que menos vigilan su comportamiento.

Su aporte a esta investigación, en que los gerentes cumplen funciones de liderazgo en su institución y para lograr un buen desempeño deben reunir ciertos rasgos intelectuales, emocionales y físicos que les permita ser eficaces en su trabajo e influir en los empleados para que estos realicen su trabajo eficientemente y en el caso de los ambulatorios tipo II, es relevante estos tipos de rasgos en la conducción de los mismos.

Base conceptual

Gestión del talento humano

La esencia de la Gestión del Talento Humano, es la optimización del uso de los legítimos talentos de los integrantes de la empresa, lo cual implica que todas las funciones que integran este sistema administrativo deban estar orientadas hacia ese propósito se presenta como el sistema administrativo responsable de la identificación, adquisición, ubicación, complementación, desarrollo y retención de los talentos humanos requeridos para elevar la productividad laboral de las organizaciones.

La gestión del talento humano es definida por Dessler (2006) citado por Gelvez (2013) como: son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la empresa.” (p.5) De manera, que es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización y es quien innova y se convierte en creativo, generando ideas para la solución de problemas.

El talento humano, es el pilar fundamental de una organización y es por ello que resulta importante conocerlo, antes de proponerle un cambio. De ahí que, la gestión del talento humano en cualquier organización es indispensable su aplicación a través de los seis (6) procesos que la configuran, los cuales según Chiavenato (2014) ellos son: admisión de personas, aplicación de persona, compensación de las personas, desarrollo de la personas, retención de las personas y monitoreo de las personas. Ver figura 1.

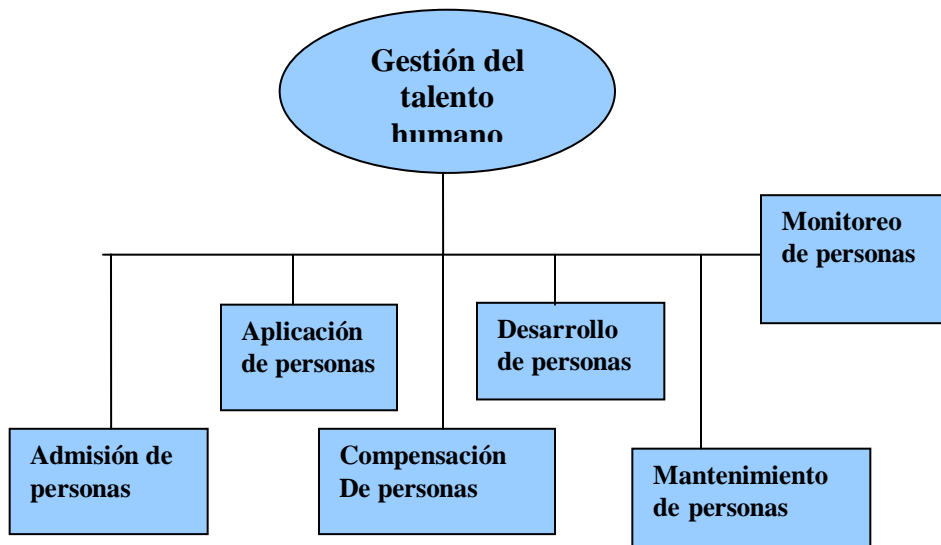


Figura 2. Procesos de gestión del talento humano. Chiavenato (2014)

Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, la cuales van a ocupar los cargos vacantes incluye reclutamiento y selección de personas, así como, la inducción del personal. Es decir, el proceso mediante el cual se busca a la persona que reúna las características y cualidades para ocupar el cargo, aplicándoles las técnicas apropiadas para la escogencia adecuada de la persona a desempeñarlo y su posterior proceso de inducción en la organización.

Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño, incluye diseño organizacional y diseño de cargos, anales y descripción de cargos, orientación a las personas y evaluación de desempeño. Este proceso es fundamental porque incluye la descripción de funciones de cada cargo, sus responsabilidades y requisitos, además de, la evaluación del desempeño que indica si se están cumpliendo los indicadores de desempeño en cada cargo.

Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, esto

incluye incentivos salariales, remuneraciones, recompensas. Esta fase se relaciona con las recompensas y salarios que debe recibir cada trabajador, lo cual a su vez influirá en la motivación del personal y en la satisfacción laboral, si está de acuerdo a sus expectativas es favorable y si no es desfavorable para su desempeño.

. **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. En este proceso, se aplica de parte de la organización la formación y capacitación del personal para una mayor eficiencia laboral, logrando el desarrollo profesional y personal de los mismos lo cual le permitirá hacer carrera en la empresa u organización.

Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales. Monitoreo de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Los objetivos de la gestión de talento humano, son diversos, la administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios, según Chiavenato (2014), se resumen a continuación:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: antes de hacer énfasis en la ejecución correcta de las tareas y en consecuencia en la eficiencia, hoy con el salto a la eficacia llegó la preocupación por alcanzar objetivos y resultados.
- Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral. Su función es lograr que

los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a clientes, socios y a los empleados.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: el propósito de la administración de recursos humanos es proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas, dar reconocimiento, recompensas a los buenos resultados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos los empleados deben sentir que a ellos se les trata de manera equitativa, el hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: solo se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- Administrar el cambio: los cambios sociales tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas, desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una actividad que se realiza siempre en las organizaciones, bien sea de manera informal o mediante un sistema de evaluación bien diseñado. Es innegable que el proceso de evaluación del

desempeño trae consigo beneficios sustanciales para la organización, para los directivos y para el personal evaluado, sin olvidar a la comunidad en la cual se encuentra dicha organización y que obtiene de ella productos o servicios que le permitan satisfacer ciertas necesidades. Sin embargo, las deficiencias en la aplicación de un proceso de esa naturaleza, en los métodos empleados o en el cumplimiento de las legítimas expectativas que despierte, pueden ocasionar perjuicios a los protagonistas, en virtud del posible comportamiento que como reacción tenga el personal involucrado.

En este orden de ideas, Chiavenato (2014), define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p.357). Este autor, enfoca la teoría de la evaluación del desempeño, como un sistema coordinado, sistemático y coherente de lo cual se puede apreciar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo y del potencial de desarrollo que posee con el fin de proponer los cambios necesarios si fuere necesario.

En tal sentido, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo y un elemento importante dentro del sistema de gestión del talento humano del cual forma parte de manera integrada con los demás subsistemas. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros. Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

De esta manera Chiavenato (2014) sostiene que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para

determinar su pleno empleo. b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración. c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos individuales. (p. 248).

De acuerdo a lo aquí planteado, en primer lugar, se busca medir el potencial humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado. Seguidamente se busca que la administración de recursos humanos, se constituya en una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Por último, un objetivo primordial es dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, así como permitirles crecer dentro de la misma, teniendo en cuenta los objetivos individuales.

La evaluación del desempeño debe convertirse en las organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencian el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

En general, los principales beneficios de la evaluación del desempeño de acuerdo a Chiavenato (ob.cit) son para el individuo, el gerente y la organización. En forma resumida se especifican a continuación:

Beneficios para el Individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto

corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Gerente

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la Organización

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Métodos de evaluación del desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar en la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados. En este sentido, Wether y Davis (2008) establece dos tipos de evaluación: la que se basa en el pasado y la que se hace en base al desempeño futuro, ambos se especifican de manera resumida.

En relación al método con base en el pasado, los de uso más común son: escala de puntuación, lista de verificaciones, método de selección forzada, escala de calificación conductual, método de verificación de campo, método de evaluación comparativa, de establecimiento de categorías, de distribución forzada y comparación pareado.

Escala de puntuación: es el más común, el evaluador concede una evaluación subjetiva del desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto concediéndole valores numéricos a cada punto a fin de obtener varios cálculos.

Lista de verificación: este requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de acuerdo con la importancia de cada uno.

Método de selección forzada: con este método se obliga al evaluador a

seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, con frecuencias ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicas, su objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Verificación de campo: un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado y a su vez solicita información de los mismos al supervisor inmediato luego prepara el informe final.

Evaluación comparativa: se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.

Establecimiento de categorías: este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Distribución forzosa: se solicita a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones, donde cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Comparaciones pareadas: el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los evaluados en el mismo grupo.

Asimismo, este autor refiere que en cuanto a los métodos de evaluación en base al desempeño futuro, se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado, para ello se utilizan cuatro técnicas básicas: Auto evaluaciones, administración por objetivos, administraciones psicológicas y centros de evaluación a continuación se especifican de manera resumida: _

Autoevaluaciones: su aspecto más importante radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento, así como alienta el desarrollo individual.

Administración por objetivo: consiste en que el supervisor y el

empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Lo ideal es que estos objetivos se fije de acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva, si se cumplen, los empleados estarán más motivados y además pueden medir su progreso.

Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para evaluaciones su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo, en ella se determinara las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más que pueden predecir su desempeño futuro.

Centros de evaluación.: se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potenciales y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona aun grupo de personas que le someten a entrevistas profunda, pruebas psicológicas, estudios de antecedentes y participación en mesas redondas, ejercicios de simulación, role playing, juegos de empresas, y estudios de casos entre otros.

Evaluación de 360°

Se define como evaluación 360° según Alles, (2005) citada por Peña (2014)” es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados” (p.78) Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Es decir, factores con comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Se trata según, Chiavenato (2014), “de una evaluación hecha en forma circular por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.” (p.246) Participan en ella, el supervisor, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Los beneficios de este esquema de evaluación son múltiples, pero el

más significativo es que la evaluación no esta sujeta a un solo juicio el del supervisor, otras ventajas son: que una persona puede verse a través de la mirada de otros y es una verdadera fuente de mejoras y de desarrollo para el empleado.

El proceso a seguir en una evaluación de 360°, de acuerdo a Alles (2014) es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización: los comportamientos a evaluar son los mismos que los de evaluación de desempeño.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso: se refiere al cuestionario de evaluación de 360°
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: como son los superiores, pares, colaboradores, clientes internos, cliente y proveedores externos. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
- Recolección y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones: en este caso deben ser realizadas por consultores externos para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones para todos los empleados, para ello el enfoque que elija tiene que identificar los elemento relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento, esto facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. De acuerdo a Wether y Davis (2008) entre estos

elementos se cuentan los estándares de desempeño o parámetros que permiten tomar decisiones mas objetivas, las mediciones del desempeño, que son sistemas de calificación de cada tarea y la precepción de elemento subjetivos en el calificador. Ver figura 2.

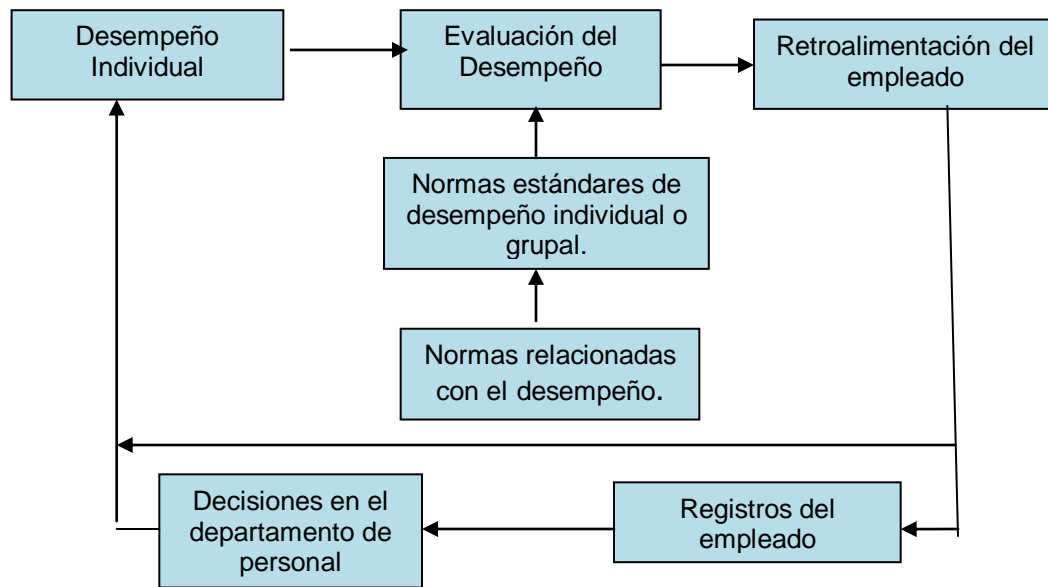


Figura 3. Elementos claves de la evaluación del desempeño.
Fuente: Wether y Davis. (2008). Administración de Personal y recursos Humanos

Ventajas de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño proporciona información útil, no solo para mejorar el desempeño sino para otras actividades, las cuales según Wether y Davis (op.cit), constituyen las siguientes ventajas, resumiendo ellas son:

- *Mejora el desempeño:* mediante la retroalimentación el gerente y especialista de recursos humanos realizan acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante.
- *Políticas de compensación:* las evaluaciones ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir porcentajes de aumento.

- *Decisiones de ubicación:* las promociones, transferencia y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior, a menudo las promociones son un reconocimiento.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo:* un desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado
- *Planeación y desarrollo de carrera profesional:* la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas de carrera.
- *Imprecisión de la información:* el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información del análisis de puestos.
- *Desafíos externos.* En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como, la familia, la salud, la finanzas y otras, si estos factores se reflejan en la evaluación el departamento de personal puede prestar ayuda.
-

La Gerencia y sus funciones

La Gerencia según Huber citado por Vargas (2012) se refiere a la “coordinación e integración de los recursos mediante la planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control con el fin de lograr metas y objetivos institucionales específicos” (p.20) Asimismo, expresó que ésta permite desarrollar la tarea desde la perspectiva de la administración y que a través de un conjunto de Procesos bien aplicados alcanza eficiencia y eficacia en las organizaciones. Es decir, mediante la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas se obtiene la eficiencia organizacional y el éxito de la misma, De manera que, la Gerencia es necesaria para cualquier organización por la función ejecutiva que cumple, como lo son: planificación, organización, dirección y control en todas las actividades laborales además del énfasis que le da al desarrollo del recurso humano en la organización.

Al respecto explica Robbins citado por Vargas (op.cit), que la función gerencial se cumple a través de los gerentes y dentro de la pirámide gerencial estos se clasifican de alto nivel, Gerente de nivel Medio o Gerente Medio y Gerente de primera línea y los trabajadores operativos. En el caso de los ambulatorios los Gerentes Medios de primeras líneas serian los coordinadores de Unidades Clínicas y de centros ambulatorios.

La Función gerencial, es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, entre las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, se tiene la planificación, la organización, la dirección y el control.

Planificación

La planificación, constituye proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción administrativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración de la institución donde se desenvuelve; consiste, En este sentido, hay que considerar la planeación estratégica, fundamental para la gerencia, definida por Berghe (ob. cit) como “El proceso mediante el cual la empresa se relaciona con su medio ambiente, la competencia, el mercado nacional y extranjero, mediante unos pasos lógicos para llegar a un objetivo predeterminado” (P.55)

La planificación, es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Su propósito radica en lograr una ventaja competitiva sostenible al largo plazo, siendo un proceso en el que se toman un conjunto de decisiones interactivas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz a largo plazo. Un plan estratégico, conlleva a una plantación a corto, mediano y largo plazo y comprende un plano táctico y uno operacional.

Organización

Significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía. La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y las responsabilidades por los resultados y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que apoyen los objetivos de las empresas. La estructura debe quedar plasmada en un organigrama, el cual representa los diferentes niveles de la empresa y las relaciones entre ellos. Para Chiavenato (2009) “la organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, además muestra como la organización pretende efectuar los planes”. (p. 17)

La organización, en una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2012) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. Por consiguiente la dirección es la función administrativa que contiene el empleo de la influencia para motivar el talento humano a alcanzar los objetivos organizacionales. Es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (2009) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286). Esto quiere decir que luego de planificar y

organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

Control

El control se puede definir como el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, de manera de asegurar que se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido, y corregir cualquier desviación significativa. Según Chiavenato (2009), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

Por otra parte, el control es un proceso que ayuda a los gerentes a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección; la realización de informes, comparaciones y evaluaciones del proceso de las metas trazadas; constituye el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar medidas correctivas cuando se necesiten. La competencia de control en los directores que cumplen funciones de gerentes en la administración pública, se manifiesta cuando éste asegura que el rendimiento laboral esté conforme con los planes institucionales, dicho control involucra un proceso de evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores y la toma de decisiones adecuadas cuando el rendimiento laboral difiera de los planes.

Liderazgo

El liderazgo, según Chiavenato (2009),“ es una influencia interpersonal, ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos

específicos” (p.562). Evidentemente que el gerente como líder debe poseer suficientes competencias para influir en el personal, a fin de establecer, a través de la comunicación, un proceso laboral dinámico, pero que a su vez le permita ayudar al personal a vencer la resistencia al cambio. Un buen liderazgo conduce a la gente a una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo.

El liderazgo, es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación. En esta nueva concepción del liderazgo, éste se redefine como una función de servicio, y en vez de que la organización humana dependa de la voluntad y del poder del hombre en la cúpula, ahora la organización se dirige más claramente hacia el individuo, el ciudadano, el cliente, que es el beneficiario último de las organizaciones humanas.

Estilos de liderazgo

Las percepciones de los empleados sobre el estilo de liderazgo, es lo que realmente importa, para Chiavenato (op.cit),“ clasifica el estilo de liderazgo en tres tipos: líderes autocráticos, participativos y permisivos.

1. *Autocráticos*: concentran el poder en la toma de decisiones, inician las acciones, dirige, motiva y adhesión a sus decisiones.
2. *Participativo*: descentralizan la autoridad, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega el derecho a tomar dediciones finales, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le interesan. Es un líder que apoya a sus subalternos.
3. *Permisivo*: evitan ejercer el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida de la fijación de metas del propio grupo. Es apena un mentor, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, evidentemente este debe ser calificado y capaz. Este lider

espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Motivación

Para comprender la conducta humana, es necesario un mínimo conocimiento de la motivación, que según Ivancevich y otros, (2011), la define así: “es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta” (p.62). De esta manera, es un estado que incita estimula y sostiene la conducta hacia una meta específica, con el fin de satisfacer una necesidad. Los factores de motivación son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros). La gerencia es la que tiene la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes, motivándolos, estimulándolos e incentivándolos para que se sienta bien en el trabajo y tengan buen desempeño.

Comunicación

Para Chiavenato (2009) la comunicación se define como, “el intercambio de información entre un emisor y un receptor” (p.246). Representa un papel esencial en el progreso de cualquier interacción humana, que maximice la relación en la actividad laboral, para que los mensajes transmitidos lleguen con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño favorable. Asimismo, la comunicación se emplea estratégicamente y es un respaldo estructural para realizar proyectos empresariales y se convierte en un instrumento fundamental para la calidad en la organización ya que permite que las órdenes sean comprendidas. Es importante desde el punto de vista gerencial que haya una buena comunicaban con los empleados para que exista una efectiva gestión.

Gerencia publica en el sector salud

El servicio de salud, según Soto (2011)” es la ayuda que ofrece y recibe una persona para satisfacer sus necesidades relacionadas con la protección y optimización de los procesos vitales, con la prevención y control de aquellos eventos que los afectan desfavorablemente” (p.28) La prestación de servicios de salud al igual que cualquier otra actividad empresarial, requiere de la aplicación del proceso administrativo en forma secuencial, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. En los centros de salud, el objetivo principal es mejorar las condiciones de salud del paciente, con la optimización de recursos humanos, materiales y tecnológicos.

La administración, es un medio y no un fin, es decir se convierte en una herramienta cuyos resultados dependen de la forma que se aplique. La administración de hospitales (servicio) se realizam muchos esfuerzos para alcanzar la mejor relación calidad-precio que se traducirá en mayor eficiencia empresarial. De ahí que, la evaluación de eficiencia para el personal de nivel gerencial en cualquier institución según Machado (2011), se puede hacer sobre la base de cuatro parámetros fundamentales que son:

1. La calidad del individuo con relación al puesto que desempeña.
2. La utilización del individuo con relación a su capacidad.
3. El desarrollo de los individuos en función de su capacidad para enfrentar necesidades futuras.
4. Identificación del ejecutivo con la finalidad organizacional

De modo que, la evaluación del desempeño está dirigida a determinar la eficiencia y eficacia de la gestión a través de las necesidades, la actuación y el potencial, lo que permite orientar el crecimiento personal y de la

organización. En salud, la aplicación de los nuevos enfoques gerenciales permite alcanzar calidad y efectividad social con miras a lograr un funcionamiento óptimo y potenciar el desempeño de la alta gerencia, por lo que es necesario emprender acciones hacia una gerencia eficiente, bajo el enfoque de la gerencia de servicios públicos, creando o reformando las normas de control y evaluación de resultados, bajo una misión de gestión pública responsable, lo cual se hace imprescindible cambiar la estructura tradicional ejercida por un liderazgo participativo, democrático y transformado.

Indicadores de gestión pública

Los indicadores de gestión según Nieto (2011), “son relaciones entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas previstos e impactos esperados” (p.2) Generalmente son formulaciones matemáticas con las que se busca reflejar una situación determinada, se utilizan para evaluar la gestión,- identificar oportunidades de mejoramiento y adecuar a la realidad objetivos y metas, tomar medidas preventivas y comunicar ideas, pensamientos y valores.

Los indicadores de gestión, son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Los indicadores de gestión, constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. La introducción de un sistema de indicadores en el ámbito público tiene como objetivo general la

mejora en el funcionamiento del sector público y, en consecuencia, en la provisión de servicios públicos. Considerando que la gestión pública constituye un medio para orientar las políticas públicas, en consecuencia, las instituciones de gobierno deben disponer de los instrumentos adecuados para el control y evaluación de las acciones públicas.

Sobre este particular interpretando a Bitoraje (2011), en la Administración Pública dada la creciente importancia de la rendición de cuentas se necesita disponer de mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y proporcionen información a la colectividad acerca de las acciones del Estado en pro del bienestar social. Ello es posible, a través de indicadores de gestión que definen el alcance de los programas y proyectos, los logros de los mismos en cuanto a eficacia, eficiencia y efectividad, debido a que, un indicador “es una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”(p.116)

Entre los indicadores de gestión se observan los siguientes según Nieto (op.cit)

Eficiencia: costos incurridos, manejo de recursos, situación de la entidad y efectos de inflación. Es lograr los objetivos con menos costo, es decir, el uso óptimo de los recursos disponibles para el logro de los objetivos. El mide el nivel de ejecución del proceso y el rendimiento de los recursos empleados.

Eficacia: cumplimiento de planes y programas, resultados obtenidos, calidad de la planeación, oportunidad y cobertura y aspectos internos y externos. Se refiere al grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, cuanto de los resultados se alcanzo. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer.

Efectividad: este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos mas razonables posibles, supone hacer lo correcto con exactitud y sin desperdicio

de tiempo o dinero. Miden la satisfacción de las necesidades.

Economía: diferentes agentes económicos, análisis de costo/beneficio, recursos utilizados. Se refiere a la adquisición de recursos humanos y materiales de la calidad y cantidad apropiada al menor costo

Calidad: el grado en que los resultados satisfacen las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Bases legales

Esta investigación, se fundamenta desde el punto de vista legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) artículo 87 y 141, en la Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002), artículo, 19, 57, 58 y 61 Ley Orgánica de Salud (1999), artículo 34 y el la Ley del Plan de la Patria (2013-2019), objetivo 2,5

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Esta Constitución establece en su artículo 87, lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p31)

Con la inclusión de este artículo dentro de la Carta Magna el Legislador le da rango Constitucional al derecho y al deber del trabajador de realizar una actividad laboral; actividad que según lo aquí plasmado debe ser fomentada por el Estado con garantía de los derechos de los trabajadores y trabajadoras, especificando además, que la libertad de trabajo no estará sometida ninguna limitación salvo las establecidas en las leyes, se relaciona

con este estudio por tener como centro de análisis el trabajo de los coordinadores de los ambulatorios tipo II.

Asimismo, en su artículo 141 establece:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

De acuerdo, a lo que enuncia este artículo 141, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, plantea de manera expresa los principios que se deben aplicar en el ejercicio de la administración pública, entre ellos la eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad participación, celeridad y honestidad, por tanto, la gestión de un funcionario público debe estar apegada a estos principios con la finalidad de brindar calidad del servicio. El mismo sustenta este estudio por tratarse de una evaluación del desempeño de los coordinadores de los ambulatorios quienes deben cumplir con estos principios.

Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.682 Mayo 14

De acuerdo a esta Ley, en su artículo 19, párrafo 3, establece, serán funcionarios o funcionarias de libre nombramiento y remoción aquellos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos sin otras limitaciones que las establecidas en esta Ley. Asimismo, esta Ley expresa en su artículo 57, lo siguiente: la evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

Igualmente, el artículo 58 señala que:

La evaluación ordinaria debe ser realizada dos veces al año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario

deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo. (p.25)

Artículo 61 expresa lo siguiente:

Con bases en los resultados de la evaluación, la Oficina de Recursos Humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio.(p.26)

Como se observa en estos artículos de la Ley del Estatuto de la Función Pública, impone la obligatoriedad de cumplir con la evaluación del desempeño dentro de la función pública, y por ello reafirma la obligación del Estado de evaluar a sus funcionarios, con el objeto de que una vez obtenidas los resultados de las evaluaciones efectuadas, se generen decisiones sobre los cursos de capacitación necesarios. Y para ello deben establecerse normas y procedimientos, así como los instrumentos necesarios para la misma. Estos artículos se relacionan con la investigación porque se trata de funcionarios públicos que están sujetos a esta normativa.

Ley Orgánica de Salud (1999) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 36.579, noviembre, 14

Artículo 34.- Son establecimientos de atención médica los hospitales, clínicas y ambulatorios públicos y privados debidamente calificados y dotados de los recursos necesarios para cumplir las funciones previstas en las leyes y los reglamentos correspondientes. Se relaciona con este estudio porque el mismo se enfoca en una ambulatorio público.

Ley del Plan de la Patria (2013-2019)

De acuerdo al segundo Plan socialista de Desarrollo Económico y social de la Nación 2013-2019, este establece en el Objetivo Nacional 2.5. “Lograr la irrupción definitiva del Nuevo Estado Democrático y Social, de Derecho y de Justicia”. Dentro de este objetivo especifica como objetivo estratégico y general N° 2.5.3.2. lo siguiente: “Forjar una cultura revolucionaria del servidor público, regida por la nueva ética socialista, promoviendo una actuación en función de la acción del Estado, fundamentado en el principio de la administración pública al servicio de las personas”. 2.5.3. “Acelerar la construcción de la nueva plataforma institucional del Estado, en el marco del nuevo modelo de Gestión Socialista Bolivariano”.

De igual modo, plantea en el objetivo estratégico N° 2.5.3.4. “Ejecutar un proceso de reorganización de la Administración Pública, homologando y dignificando las condiciones de los servidores públicos, de acuerdo a sus roles y competencias, para potenciar y ampliar sus capacidades, con miras a desarrollar el modelo económico productivo socialista”. En este sentido, estos objetivos se relacionan con este estudio, en cuanto a que se refieren al proceso de reorganización de la Administración Pública, crear una nueva plataforma institucional, proceso que se lograría mediante la aplicación de las recomendaciones resultantes de la evaluación de los coordinadores de los ambulatorios tipo II, como entes esenciales del sistema de salud.

Tabla 1
Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Diagnosticar el desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando	Desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios tipo II	Planificación Organización Dirección Control	Presupuesto Planificación Objetivos, metas Programas Funciones Trabajo en equipo Manual Organigrama Delegar Liderazgo Comunicación Informe Capacitación Incentivos Seguimiento y control Evaluación Mecanismos de control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	E n c u e s t a	C u e s t i o n a r i o
Identificar las estrategias aplicadas por el Instituto de Salud del Estado Apure para evaluar los Coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando	Estrategias aplicadas	Gestión institucional	Instrumento de evaluación Supervisión Informe de gestión Indicadores Evaluación del coordinador	1 2 3 4 5	E n c u e s t a	C u e s t i o n a r i o

Fuente: Correa (201

MARCO METODOLOGICO

Enfoque epistemológico

Desde el punto de vista epistemológico se fundamentó en el enfoque cuantitativo, el cual de acuerdo a Según Hernández y otros (2014), “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mención numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías”. (p.5) El mismo se ajusta a este estudio, debido a que está enfocado en variables e indicadores que serán medidos de forma cuantitativa.

Nivel de la investigación

Tomando en consideración el nivel de profundidad de la investigación, el cual según Arias (2012), “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p: 77) En sentido, el nivel, se ubicó en el tipo descriptivo, el cual según Arias (2012):”Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24). A través de este análisis descriptivo, se describió la situación actual de desempeño de los coordinadores de los ambulatorios tipo II.

Modalidad de la investigación

Este estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, el cual según Hurtado de Barrera (2012) “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social, institución o una región geográfica en una área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico. (52) De manera que se ajusta a la misma por tratarse de una propuesta sobre estrategias de evaluación del desempeño para los

Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando.

Diseño de la Investigación

Según Arias (2012), el diseño, “es la estrategia adoptada por el investigador para responder el problema planteado” (p.47). En este caso, el diseño se situó en una investigación de campo, que consiste en obtener la información directamente de la realidad en estudio, definida según Arias (op.cit), como, “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables”. (p.31) Dentro de este ámbito, se utilizó el diseño no experimental, el cual según Hernández y otros (2010) se refiere a “estudios que se realizan sin la manipulación de las variables y en su ambiente natural” (p.153). Es decir, que las variables sujetas a estudio no van a ser manipuladas.

Población y muestra

Población

Referida al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, al respecto Arias (op.cit), la define como:” el conjunto finito o infinito elementos con características comunes, para los cuales se hará extensiva la investigación. Es decir, todos los elementos que se van a estudiar” (p. 81). En el caso de estudio, la población estuvo conformada por 5 ambulatorios tipo II, con aproximadamente 40 empleados, para un total de 200 personas y cinco (5) coordinadores

Tabla 2 Población

Descripción	Total
Coordinadores	5
Empleados	200
Total	205

Fuente: Correa (2016)

Muestra

En este sentido, Sabino (2014), definen la muestra como: “una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. (p.83). En la presente investigación se calculó muestra para el personal empleado mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1} = \frac{200}{(0,09)^2 \times 199 + 1} \quad n = 76$$

n= muestra

N= Población

e²= error muestral. Considerando un error de 0,09

El tipo de muestreo a aplicar será el casual o accidental, el cual según Sabino (ob.cit), “es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido” (p.85)

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Técnica

Para el desarrollo de la presente investigación, se obtuvo la información y los datos necesarios mediante la técnica de la encuesta: definida por Sabino (2014) como: “una técnica que trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego mediante un análisis cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos corregidos” (p.71). En este caso la encuesta fue aplicada al personal de los ambulatorios tipo II y coordinadores.

Instrumento de Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos, según Sabino (2014), "es en principio cualquier recurso del que se vale el, investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p.99) Es decir, es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto a investigar. En este caso el instrumento estuvo conformado por un cuestionario, definido por Arias (2012), como, "es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas (p.74). Se aplicaron dos cuestionarios uno al personal de empleados del ambulatorio contentivo de 17 ítems y otro a los coordinadores con 5 ítems.

Validez y confiabilidad

Validez

La validez de un instrumento según Hernández y otros, (2014), se refiere "al grado que un instrumento mide lo que el investigador quiere medir (p.52) Para validar el instrumento se hará uso del juicio de expertos, tres (03) expertos: (02) Metodología de investigación y (01) en gerencia general para que determinen su validez, generando los juicios necesarios que permitieron optimizar las condiciones del mismo, en relación a la pertinencia entre objetivos y los ítems del instrumento, redacción apropiada de los ítems, extensión del instrumento y coherencia del mismo, aplicándose al cuestionario.

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista, (2014) se refiere “Al grado en que su aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 56) Se determina mediante varias técnicas con las cuales se calcula la confiabilidad del instrumento de medición utilizando formulas que producen coeficientes de confiabilidad, cuyo valores oscilan entre 0 y 1. El coeficiente aplicado es el Alfa de Cronbach, por trabajar con varias alternativas, se evalúa la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems y varía entre 0 y 1 de muy bajo hasta muy alta. Su fórmula es la siguiente:

$$a = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad \frac{17}{16} \times 1 - \frac{7,13}{23,8} = 0,74 \quad 74\% \text{ Confiabilidad alta}$$

a = Coeficiente Cronbach

K = Numero de Item

ST² = Varianza Total

Si² = Suma de Varianza Individuales

Técnica de análisis de datos

La técnica de análisis de datos, según Sabino (2014), “se refiere al tipo de operación que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación” (p.134) De manera, que en este caso, la información recolectada fue procesada de la manera siguiente: los datos se codificaron, tabularon y organizaron en cuadros estadísticos de distribución de frecuencia absoluta y porcentual con sus respectivos gráficos, los cuales luego fueron analizados e interpretados estos datos, relacionándolos con los objetivos y teorías respectivas de acuerdo a cada una de las variables: Desempeño de

los Coordinadores de la red de ambulatorios tipo II, y estrategias de evaluación aplicadas

Procedimientos Metodológicos

Para el desarrollo de esta investigación se ejecutaran una serie de procedimientos que conllevaran al desarrollo de la misma, siendo los siguientes: fase documental, exploratoria y explicativa.

Fase Documental: donde se realizó una revisión preliminar de los documentos, tesis, leyes y demás fuentes relacionadas con el tema u objeto del trabajo de investigación. En esta fase se analizaron los trabajos previos realizados sobre evaluación del desempeño, así como aspectos conceptuales y legales, se planteó el problema, los objetivos, la justificación y se elaboró el marco teórico.

Fase Exploratoria: En esta fase se ejecutó la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos a la población objeto de estudio, es decir, el cuestionario el cual fue aplicado al personal de los ambulatorios tipo II.

Fase diagnóstica: En esta fase se realizó el análisis e interpretación de datos a través de cuadros estadísticos de distribución de frecuencia absoluta y relativa los cuales fueron analizados basándose en la teoría y los objetivos de la investigación, generándose las conclusiones del estudio y sus respectivas recomendaciones.

Fase de propuesta; se elaborara la propuesta sobre estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando, la cual constará de presentación, objetivos, justificación, fundamentación teórica y legal, factibilidad y las estrategias.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario al personal de la red de ambulatorios tipo II de San Fernando Estado Apure, exponiéndose en cuadros estadísticos de distribución de frecuencias absolutas y relativas por variables, con sus respectivos gráficos y análisis concerniente, de acuerdo a las opciones: siempre (S) a veces (Av) y nunca (N).

Distribución de los datos suministrados por el personal de los ambulatorios

Variable: Desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios tipo II

Tabla 3

Dimensión: Planificación

Nº	ITEMS	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Se elabora en el ambulatorio un presupuesto de gastos	24	32	30	39	22	29	76	100
2	Se planifica en el ambulatorio las actividades	36	47	40	53	0	0	76	100
3	Establece el Coordinador objetivos y metas para el ambulatorio	15	20	45	59	16	21	76	100
4	Se elabora en esa institución programas de atención en salud para la comunidad	0	0	46	61	30	39	76	100

Fuente: Correa (2017)

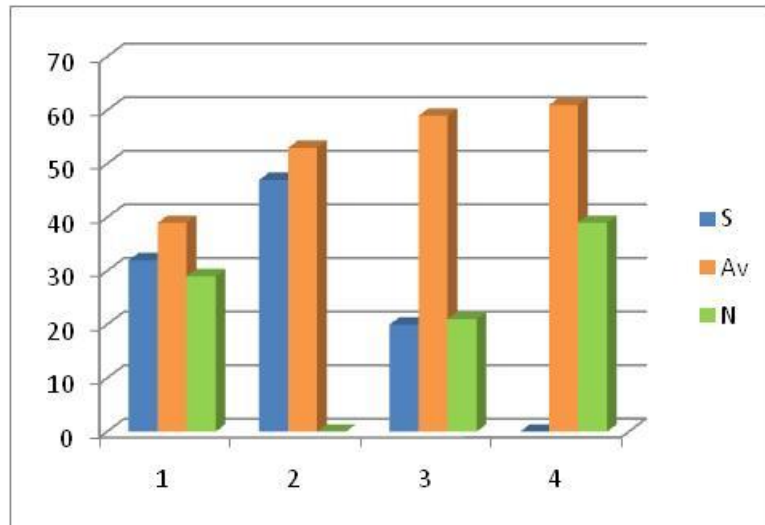


Grafico 1, Planificación. Correa (2017)

Analizando la variable, desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios tipo II, dimensión, planificación, tabla 3, grafico 1, en el ítem 1, si se elabora en el ambulatorio un presupuesto de gastos, el 39% respondió a veces, seguido de un 32% siempre, En el ítem 2, si se planifica en el ambulatorio las actividades el 53% señaló a veces mientras que un 47% indicó siempre, Asimismo, en el ítem 3, si establece el Coordinador objetivos y metas para el ambulatorio, el 59% manifestó a veces y en el ítem 4, si se elabora en esa institución programas de atención en salud para la comunidad el 61% reveló a veces y un 39% nunca, Todo lo cual es indicativo de que no se planifica en los ambulatorios. La planificación, es la primera función administrativa que sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos.

Tabla 4
Dimensión: Organización

Nº	ITEMS	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
5	Tiene cada funcionario del ambulatorio sus funciones establecidas de forma clara y específicas	50	66	26	34	0	0	76	100
6	Se incentiva el trabajo en equipo	10	13	40	53	26	34	76	100
7	Existe un manual de normas y procedimientos administrativos	0	0	0	0	76	100	76	100
8	Tiene el ambulatorio su organigrama	0	0	0	0	76	100	76	100

Fuente: Correa (2017)

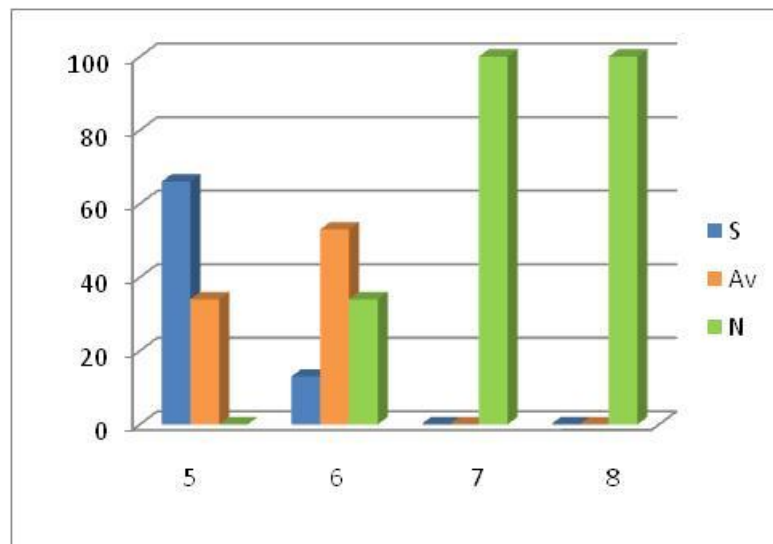


Gráfico 2. Organización. Correa (2017)

En relación a la dimensión organización, tabla 4, gráfico 2, en el ítem 5m si cada funcionario del ambulatorio sus funciones establecidas de forma clara y específicas, el 66% expresó siempre. En el ítem 6, si se incentiva el trabajo en equipo, el 53% respondió a veces, esto se trata de una sinergia en la que todos aportan algo desde su experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo. En el ítem 7, si existe un manual de normas y

procedimientos administrativos, el 100% reveló nunca, en el ítem 8, si tiene el ambulatorio su organigrama, también el 100% opinó nunca, De acuerdo a las respuestas tampoco se cumple con esta función gerencial. Para Chiavenato (2009) “la organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, además muestra como la organización pretende efectuar los planes”.

Tabla 5
Dimensión: Dirección

Nº	ITEMS	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
9	Delega el coordinador funciones en el personal	50	66	26	34	0	0	76	100
10	El estilo de liderazgo utilizado por el Coordinador es participativo	21	27	40	53	15	20	76	100
11	Existe una comunicación efectiva entre jefe y empleados	24	32	52	68	0	0	76	100
12	Presenta el Coordinador informe de gestión	15	20	40	53	21	27	76	100
13	Implementa el Coordinador programas de formación y capacitación para sus empleados	0	0	36	47	40	53	76	100
14	Incentiva el Coordinador a sus empleados	0	0	36	47	40	53	76	100

Fuente: Correa (2017)

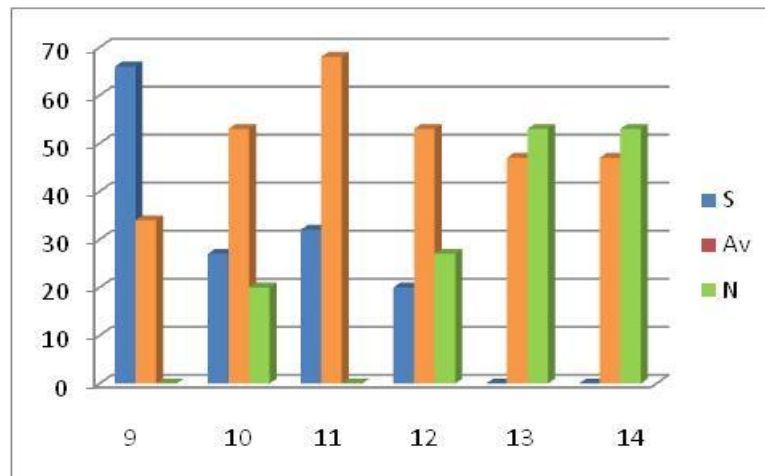


Grafico 3, Dirección. Correa (2017)

Respecto a la dimensión, dirección, tabla 5, grafico 3, en el ítem 9, si delega el coordinador funciones en el personal, el 66% indicó siempre. En el ítem 10, si el estilo de liderazgo utilizado por el Coordinador es participativo, el 53% opinó a veces. En el ítem 11, si existe una comunicación efectiva entre jefe y empleados, el 68% indicó a veces. Es importante desde el punto de vista gerencial que haya una buena comunicaban con los empleados para que exista una efectiva gestión. En el ítem 12, si presenta el Coordinador informe de gestión, el 53% respondió, a veces.

En cuanto al ítem 13, si implementa el Coordinador programas de formación y capacitación para sus empleados, el 53% manifestó nunca. Igualmente, en el ítem 14, si se incentiva el Coordinador a sus empleados, el 53% revelo nunca. Cabe destacar, que los incentivos son importantes para que las personas se motiven a realizar una eficiente gestión y entre ellos se encuentra la capacitación del personal, esencial para que estos funcionarios se actualicen y capaciten en áreas donde tengan deficiencias proporcionado así un mayor rendimiento laboral.

Tabla 6
Dimensión: Control

Nº	ITEMS	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
15	.Se efectúa seguimiento y control por parte del Coordinador a las actividades que ejecuta el personal	52	68	24	32	0	0	76	100
16	Se realiza en la institución evaluación del desempeño al personal	58	76	18	24	0	0	76	100
17	Se establecen mecanismos de control que garantice la prestación de un buen servicio	12	15	24	32	40	53	76	100

Fuente: Correa (2017)

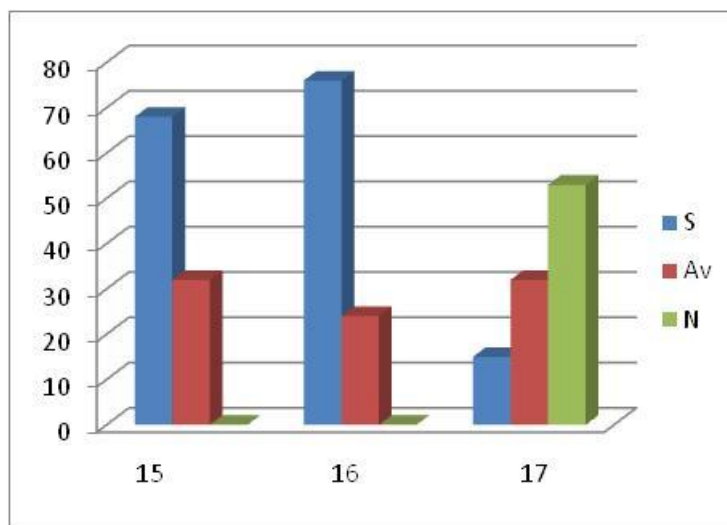


Grafico 4, Control. Correa (2017)

En atención a la dimensión, control, tabla 6, grafico 4, en el ítem 15, si se efectúa seguimiento y control por parte del Coordinador a las actividades que ejecuta el personal, el 66% indicó siempre, En el ítem 16, si se realiza en la institución evaluación del desempeño al personal, el 76% reveló siempre. En el ítem 17, si se establecen mecanismos de control que garantice la prestación de un buen servicio, el 53% señaló nunca. El control se puede definir como el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño organizacional. Según Chiavenato (2009), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

Cuestionario aplicado a los Coordinadores de ambulatorios

Variable: Estrategias de evaluación aplicadas por INSALUD

Tabla 7

Dimensión: gestión institucional

Nº	ITEMS	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Aplica INSALUD algún instrumento de evaluación del desempeño a los Coordinadores de los ambulatorios tipo II	1	20	3	60	1	20	5	100
2	Supervisa INSALUD el trabajo de los Coordinadores	5	100	0	0	0	0	5	100
3	Le exige INSALUD informe de gestión anual a los Coordinadores	3	60	2	40	0	0	5	100
4	Aplica INSALUD indicadores de gestión a los ambulatorios	0	0	0	0	5	100	5	100
5	Considera usted que debe ser evaluada la gestión del Coordinador	5	100	0	0	0	0	5	100

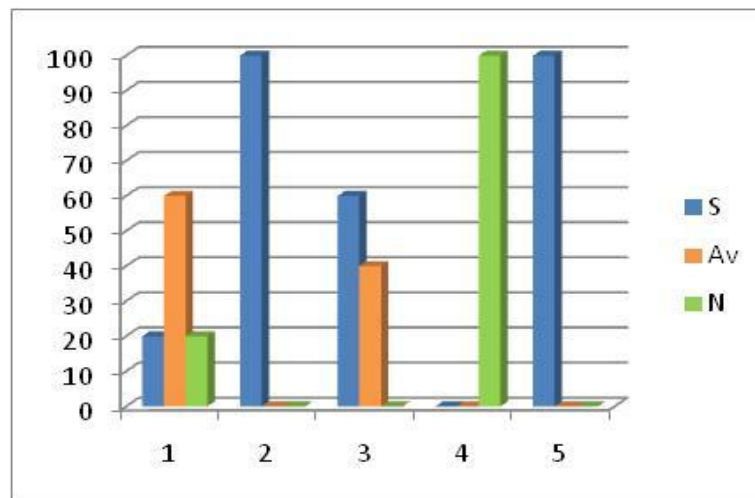


Gráfico 5, Estrategias de Correa (2017)

En lo concerniente a la variable, estrategias de evaluación aplicadas por INSALUD, instrumento aplicado a los Coordinadores, según tabla 7,

grafico 5, en el ítem 1, si aplica INSALUD algún instrumento de evaluación del desempeño a los Coordinadores de los ambulatorios tipo II, el 60% respondió a veces, en el ítem 2, si supervisa INSALUD el trabajo de los Coordinadores, el 100% opinó siempre, Asimismo, en el ítem 3, si le exige INSALUD informe de gestión anual a los Coordinadores, el 60% reveló, siempre. En el ítem 4, si aplica INSALUD indicadores de gestión a los ambulatorios, el 100% manifestó nunca y por ultimo en el ítem 5 si considera usted que debe ser evaluada la gestión del Coordinador el 100% expresó siempre. De acuerdo a estas respuestas si aplica INSALUD estrategias de evaluación a los Coordinadores de ambulatorios tipo II

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez aplicado el cuestionario al personal de los ambulatorios tipo II, se llego a las siguientes conclusiones.

En relación al objetivo diagnosticar el desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando programas de atención en salud para la comunidad, se conoció que a veces se elabora presupuesto de gastos, se planifican actividades y se fijan objetivos y metas por la Coordinación, así como, se realizan programas de atención en salud para la comunidad indicando con ello que no se planifica en los ambulatorios. Desde el punto de vista organizacional, no hay un

manual de normas y procedimientos administrativos, ni organigrama, a veces se incentiva el trabajo en equipo

En cuanto al elemento dirección, se determinó que el estilo de liderazgo utilizado por el Coordinador es a veces participativo, no hay comunicación efectiva jefe-empleado, tampoco se programan cursos de formación y capacitación para el personal ni se incentiva a los empleados de parte del Coordinador, aunque si hay delegación de funciones. En referencia al control, si hay seguimiento y control por parte del Coordinador a las actividades que ejecuta el personal y se realiza evaluación del desempeño, aunque no hay un mecanismo de control que garantice la prestación de un buen servicio.

Respecto al objetivo, identificar las estrategias aplicadas por el Instituto de Salud el Estado Apure (INSALUD) para evaluar el desempeño de los coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando, se concluye, a veces se le aplican instrumentos de evaluación del desempeño a los coordinadores, si supervisa INSALUD el trabajo de los Coordinadores y presentan informe de gestión, no obstante, no se calculan indicadores de gestión, Los Coordinadores estuvieron de acuerdo que sea evaluada su gestión.

Recomendaciones

Presentadas las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos se puede hacer las siguientes recomendaciones:

- Implementar el proceso administrativo cabalmente en todas sus etapas, de manera que se logre una gestión eficiente en los ambulatorios desde el punto de vista administrativo
- Programar cursos de capacitación en áreas que se requiera para el mejoramiento al personal,

- Promover incentivos laborales y el trabajo en equipo para que el personal se sienta motivado a trabajar con eficiencia
- Propiciar una comunicación efectiva entre coordinador y empleados

A INSALUD

- Elaborar un instrumento para evaluar la gestión de cada Coordinador de ambulatorio tipo II cada 6 meses
- Calcular indicadores de gestión como; indicadores de eficacia, eficiencia, economía y efectividad
- Monitorear el cumplimiento de las funciones gerenciales como son: planificar, organizar, dirigir y controlar de los Coordinadores de ambulatorios tipo II
-

CAPITULO VI

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES DE LA RED DE AMBULATORIOS URBANOS TIPO II EN EL MUNICIPIO SAN FERNANDO

Presentación

Para que una organización sea competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades, así como, con una gerencia que cumpla con los elementos de motivación, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales efectivas que permita conducir con

eficiencia a la organización hacia el logro de sus objetivos con el fin de conocer como marcha la misma desde el punto de vista administrativo y gerencial, para ello, es necesario aplicar una evaluación del desempeño, puesto que, a través de esta evaluación se obtiene conocimiento sobre las competencias del personal, sobre su gestión y sus resultados, originando un proceso de retroalimentación.

Cabe destacar, que la evaluación es un aspecto clave para la gestión administrativa de una organización, y para estar seguro de que se administra eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. De ahí, que de acuerdo al diagnóstico realizado en los ambulatorios tipos II, se proponen estrategias de evaluación del desempeño de los Coordinadores de ambulatorios tipo II, con el fin de mejorar la gestión administrativa y prestar así un mejor servicio a la comunidad.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proporcionar estrategias de evaluación del desempeño para los Coordinadores de la red de ambulatorios urbanos tipo II en el municipio San Fernando

Objetivos específicos

- Elaborar un conjunto de acciones que permitan la evaluación del desempeño de los Coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II a través de monitoreo de actividades y supervisión
- Diseñar un programa de formación y capacitación para el personal tanto directivo como administrativo y asistencial del ambulatorio urbanos tipo II del municipio San Fernando

- Mejorar la comunicación efectiva entre Coordinador y empleados en el ambulatorio urbanos tipo II del municipio San Fernando
- Hacer seguimiento a la propuesta de estrategias de evaluación del desempeño de los Coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II del municipio San Fernando

Justificación

Las organizaciones, están representadas por un conjunto de personas encaminadas hacia la búsqueda de los objetivos y metas que requieren la presencia de gerentes con habilidades para desempeñar las acciones y actividades que correspondan al cargo, pero para conocer su desempeño laboral se requiere de una evaluación como una técnica de dirección imprescindible que permita el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio. Es innegable que el proceso de evaluación del desempeño trae consigo beneficios sustanciales tanto para la organización como para las personas que se evalúan convirtiéndose en un instrumento de vital importancia en las organizaciones.

La importancia de aplicar evaluación del desempeño a nivel de los coordinadores de ambulatorios tipo II, es porque mediante ella se determina el cumplimiento de las funciones gerenciales: planificar, organizar, dirigir y controlar, conocer las habilidades gerenciales para coordinar y supervisar personal, la dirección en programas de salud, evaluar el uso de los recursos, el establecimiento de metas, la calidad y efectividad en la ejecución de los programas de salud, la calidad en la orientación y atención del personal del ambulatorio a los usuarios externos. Todo esto con el propósito de mejorar la gestión institucional dando una buena imagen ante la comunidad.

Fundamentación teórica y legal

Esta propuesta, se fundamenta desde el punto de vista teórico en las teorías de las Relaciones humanas, teoría de las Expectativas, teoría Neoclásica de la Administración y teoría de los rasgos de Liderazgo conceptualmente, Gestión del talento humano, evaluación del desempeño, la gerencia y sus funciones que constituye el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas a través de la cual se efectúa la administración, planificación, etapa de formulación de objetivos y metas; organización, referida a la fijación de funciones, dirección, etapa de orientación de las actividades y control, etapa de verificado de resultados y comparación con los objetivos, así como, indicadores de gestión.

Desde la perspectiva legal, se basa en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), artículo 87, en el cual se establece el derecho al trabajo y el 141, que especifica que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y los principios que rigen la misma entre ellos el de eficiencia. Ley del Estatuto de la Función pública (2002), artículo 19, 57 y 61, Ley Orgánica de Salud (1999) artículo 34 y el Plan de la Patria (2013-2019) objetivo 2.5

Factibilidad de la propuesta

Esta propuesta, es factible de implementar por cuanto se ajusta a las problemática detectada en los ambulatorios a través del diagnóstico realizado mediante la aplicación del cuestionario al personal del adscritos a los mismos presentando para ello, factibilidad económica, técnica, social e institucional

Factibilidad económica: para la implementación de la propuesta, se cuenta con recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, los mismos con que cuenta la institución INSALUD, la aplicación de estas

estrategias no implica mayor erogación, los curso pueden ser programados con las universidades locales.

Factibilidad Técnica: La misma tiene factibilidad técnica, puesto que, es de fácil implementación debido a que se cuenta con equipos tecnológicos, personal con capacitación en tecnología de la información y comunicación, materiales y otros recursos.

Factibilidad Institucional: Desde el punto de vista institucional, esta propuesta es viable por cuanto, mejoraría el proceso administrativo y la eficiencia, permitiendo una mejor gestión administrativa de los ambulatorios, haciendo posible la toma de decisiones acertadas, así como, permite mejorar la imagen institucional ante la sociedad.

Factibilidad Social: si hay una efectiva gestión institucional esto redundaría en una mejor atención a los usuarios externos y mayor satisfacción.

Administración y beneficiarios de la propuesta

Esta propuesta, en cuanto a su implementación, corresponde a INSALUD. Por tanto, los beneficiarios de esta propuesta son los Coordinadores de los ambulatorios a quienes van dirigidas las estrategias gerenciales.

Tabla 8
Estrategias de evaluación

Objetivos	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsable
<p>Elaborar un conjunto de acciones que permitan la evaluación del desempeño de los Coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II a través de monitoreo de actividades y supervisión</p>	<p>Evaluación del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar supervisión permanente a los Coordinadores de ambulatorios tipo II -Monitorear el trabajo que se realiza en los ambulatorios -Definir parámetros o estándares de desempeño para los Coordinadores. -Seleccionar el método de evaluación dentro de los ya conocidos: Escala de puntuación, lista de verificación, evaluación comparativa, Categorías, entre otros - Elaborar un instrumento de evaluación para los Coordinadores .-Realizar una reunión con cada Coordinador para la respectiva retroalimentación una vez aplicada la evaluación 	<p>Humanos. Materiales y tecnológicos</p>	<p>INSALUD</p>

Fuente: Correa (2017)

**Tabla 8. Cont.
Estrategias de evaluación**

Objetivos	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsable
Diseñar un programa de formación y capacitación para el personal tanto directivo como administrativo y asistencial del ambulatorio urbanos tipo II del municipio San Fernando	Fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de los coordinadores y personal del ambulatorio	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar necesidades de formación y capacitación en el personal. -Elaborar un programa de formación gerencial para los Coordinadores -Elaborar un programa de capacitación para el personal administrativo y asistencial -Incentivar el desarrollo profesional y personal de los empleados 	Humanos. Materiales y tecnológicos	INSALUD
Mejorar la comunicación efectiva entre Coordinador y empleados en el ambulatorio urbanos tipo II del municipio San Fernando	Mejoramiento de la comunicación efectiva entre Coordinador y empleados	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer una comunicación efectiva a través de la escucha activa entre coordinador y empleados -Realizar reuniones periódicas con todo el personal para lograr una comunicación más participativa -Promover relaciones interpersonales cordiales entre el Coordinador y el personal -Escuchar las inquietudes y reclamos del personal 	Humanos. Materiales y tecnológicos	INSALUD

Fuente: Correa (2017)

**Tabla 8. Cont.
Estrategias de evaluación**

Objetivos	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsable
<p>Hacer seguimiento a la propuesta de estrategias de evaluación del desempeño de los Coordinadores de ambulatorios urbanos tipo II del municipio San Fernando</p>	<p>Seguimiento a la propuesta</p>	<p>-Hacer que se cumpla cada una de las acciones propuestas -Elabora un instrumento para evaluar la ejecución de las acciones propuestas</p>	<p>Humanos. Materiales y tecnológicos</p>	<p>INSALUD</p>

Fuente: Correa (2017)

REFERENCIAS

- Andrade, J. (2011) Lineamientos de gerencia para optimizar la gestión de hospitales tipo II en San Juan de Los Morros Estafo Guárico, 2008-2010. Tesis en línea, disponible en: files.jorge-e-andrade.webnode.com.ve/
- Alles, M. (2014) Dirección estratégica de recursos humanos volumen 1 Editorial Granica.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. 6ª Edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela
- Aponte, A. (2013) estrategias motivacionales para el personal asistencial del área de emergencia del hospital Pablo Acosta Ortiz como elemento clave para la satisfacción del usuario externo. Tesis de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerzas Armadas (UNEFA)
- Barrera (2012). Comportamiento organizacional. Editorial Ariel. España.
- Berghe, E (2010). "Gestión y Gerencia Empresariales". 2da edición. Editorial Ecoe Ediciones. Bogota-Colombia.
- Bitoraje, E. (2011) Indicadores de gestión: herramienta informativa del control de la gestión pública. Documento en línea, disponible en: revistas.saber.ula.ve/index.php/gestionpublica/article/view/3961
- Cervantes, E y Siba, L (2015) Evaluación de gestión para el manejo de recursos económicos de las cooperativas de producción agropecuaria en el municipio San Fernando del Estado Apure. Tesis de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
- Chiavenato, I. (2014). Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Mc Graw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). Administración. Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Delgado, N (2011) Diseño de un sistema de evaluación y desempeño laboral basado en las competencias del profesional de enfermería en centros médicos de atención primaria" Maestría en Administración de

hospitales. Universidad del Zulia. Disponible en:
tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=322

Guzmán, J. (2013) La gerencia pública en la construcción de una nueva relación entre ciudadanos y las instituciones gubernamentales en Venezuela. Tesis en línea, disponible en: ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/.

Hernández, Baptista y Fernández. (2010). Metodología de la Investigación. 4ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Hurtado de Barrera, J. (2012). Metodología de la Investigación. Una comprensión holística. Caracas, Venezuela. Ediciones Quirón- Sypal-

Ley de Estatuto de la Función pública (2002) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.682 Mayo 14. Caracas Venezuela

Ley Orgánica de Salud (1999) Gaceta oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 36.579, noviembre, 14. Carcas-Venezuela

Ley Plan de la patria (2013-2019) Plan socialista de Desarrollo Económico y social de la Nación. Presentado a la Asamblea Nacional por el ciudadano Nicolás Maduro Moros. Presidente de la república Bolivariana de Venezuela.

Machado, A. (2011) Salud y alta gerencia: hacia la transformación la gerencia del sector salud. Documento en línea, disponible en: publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/569/1404

Mora, C. (2011) la gerencia de los hospitales y clínicas en Venezuela maiquiflores.over-blog.es/article-la-gerencia-de-los-hospitales-y-clinicas

Nieto O (2011) Indicadores de gestion. Documento em línea, disponible en: www.fiso-web.org/files/inditeleco.ppt

Quintero, Y. Angarita, C, Bastardo, G. y Rojas, L. (2011) Diseño y validación de una escala para medir el perfil gerencial del nutricionista. Tesis en línea, disponible en: www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798.

Peña, J. (2014) Implementación de una evaluación gerencial de desempeño 360° a una organización manufacturera. Universidad Autónoma de México. Tesis en línea, disponible en: www.reibci.org/publicados/2014/octubre/0500110.pdf

Rodríguez (2012), Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del subcentro de salud "El Bosque". Propuesta gerencial de mejoramiento". Guayaquil-Ecuador. Maestría en Gerencia y Administración en Salud. Universidad de Guayaquil. Disponible en: repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/1037

Sabino, C. (2014) El proceso de investigación. Editorial PANAPO. Edición actualizada

Soto, J. (2012) Evaluación de la gestión administrativa en centros Médicos auspiciados por organismos internacionales. Caso Club Rotario, Quito-Ecuador". Tesis de Maestría en línea, disponible en: repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2960

Urdaneta, O. y Urdaneta, M (2013) Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. Tesis en línea, disponible en: produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13956

Vargas, F. (2012) Habilidades administrativas del gerente medio de enfermería y clima de cuidado en las unidades clínicas de un hospital público tipo III. Tesis en línea, disponible en: mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/102

Werther, W y Davis.(2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta edición. McGraw Hill. México.

A N E X O

**CUESTIONARIO ESTRATEGIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE LOS COORDINADORES DE LA RED DE AMBULATORIOS URBANOS
TIPO II EN EL MUNICIPIO SAN FERNANDO**

- . -Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
- 2.- Siga el orden establecido.
- 3.- No deje algunos ítems sin responder.
- 4.-Marca con una X la respuesta que consideras correcta

	Variable: Desempeño de los Coordinadores de la red de ambulatorios tipo II Dimensión: planificación	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Se elabora en el ambulatorio un presupuesto de gastos?			
2	¿Se planifica en el ambulatorio las actividades?			
3	¿Establece el Coordinador objetivos y metas?			
4	¿Se elabora en esa institución programas de atención en salud para la comunidad?			
	Dimensión: organización			
5	¿Tiene cada funcionario del ambulatorio sus funciones establecidas de forma clara y específicas?			
6	¿Se incentiva el trabajo en equipo?			
7	¿Existe un manual de normas y procedimientos administrativos?			
8	¿Tiene el ambulatorio su organigrama?			
	Dimensión: Dirección			
9	¿Delega el coordinador funciones en el personal?			
10	¿El estilo de liderazgo utilizado por el Coordinador es participativo?			
11	¿Existe una comunicación efectiva entre jefe y empleados?			
12	¿Presenta el Coordinador informe de gestión?			
13	¿Implementa el Coordinador programas de formación y capacitación para sus empleados?			
14	¿Incentiva el Coordinador a sus empleados?			
	Dimensión: control			
15	¿Se efectúa seguimiento y control por			

	parte del Coordinador a las actividades que ejecuta el personal?			
16	¿Se realiza en la institución evaluación del desempeño al personal?			
17	¿Se establecen mecanismos de control que garantice la prestación de un buen servicio?			

Cuestionario a los Coordinadores de Ambulatorios

Variable: Estrategias de evaluación aplicadas por INSALUD

Dimensión: Gestión institucional

Nº	Items	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Aplica INSALUD algún instrumento de evaluación del desempeño a los Coordinadores de los ambulatorios tipo II?			
2	¿Supervisa INSALUD el trabajo de los Coordinadores?			
3	¿Le exige INSALUD informe de gestión anual a los Coordinadores?			
4	¿Aplica INSALUD indicadores de gestión a los ambulatorios?			
5	¿Considera usted que debe ser evaluada la gestión del Coordinador?			