



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí**

**Desempeño Laboral en el área de servicios administrativos del  
Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el  
período 2018 – 2019**

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

**Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas**

### **Autores**

Cecil Yareth Benavides Blandón

Arlen Patricia Hernández Lira

Diana María Mendoza Morán

### **Tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, lunes, 30 de septiembre de 2019





## DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con especial amor a:

**Agradecemos primeramente a Dios** por habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por la perseverancia para nunca rendirnos y por brindarnos una vida de aprendizaje, experiencia y felicidad de haber culminado con éxito la tesis.

**A nuestros padres** por dar lo mejor de ellos, por creer y sentirse orgullosos de nosotras como persona y ser nuestra motivación para cada día salir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradecemos a Dios** por cada detalle y momento durante la realización de nuestra tesis, por ser la base de nuestra moral, por cada día en el que nos permitió despertar, no solo con vida si no con salud, fuerza y empeño; porque cada avance durante nuestra vida y cada momento de aprendizaje fue para crecer como persona y como futuras profesionales.

**A nuestros padres** por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nosotras, por apoyarnos en esta etapa de nuestras vidas y poder cumplir nuestro principal sueño con éxito y enfrentarnos a un mejor futuro como profesionales exitosas.

**A los representantes y demás colaboradores del Hospital Escuela San Juan de Dios** por brindarnos la información necesaria para llevar a cabo este trabajo así mismo la disponibilidad de su tiempo.

**A todos y cada uno de los docentes** que permitieron hacer realidad este sueño, por guiarnos, motivarnos, transmitirnos sus conocimientos y dedicación.

***¡Gracias a todas las personas que nos apoyaron y creyeron en la realización de nuestra tesis!***

## INDICE DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO I. INTRODUCCION .....</b>                            | <b>7</b>  |
| 1.1. ANTECEDENTES.....   | 7         |
| 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....                               | 11        |
| 1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS.....                                    | 14        |
| 1.3.1. PREGUNTA CENTRAL.....                                     | 14        |
| 1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....                                | 14        |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN.....  | 15        |
| <b>CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....</b>          | <b>16</b> |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL.....                                       | 16        |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                  | 16        |
| <b>CAPITULO III. MARCO TEORICO.....</b>                          | <b>17</b> |
| 3.1. HOSPITALES PÚBLICOS.....                                    | 17        |
| 3.1.1. CONCEPTO DE HOSPITAL.....                                 | 17        |
| 3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS HOSPITALES.....                    | 17        |
| 3.1.3. FUNCIONES DE LOS HOSPITALES PUBLICOS.....                 | 18        |
| 3.1.4. ESTRUCTURA DEL HOSPITAL.....                              | 20        |
| 3.1.5. ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO.....                  | 20        |
| 3.1.6. CLASIFICACIÓN DE LOS HOSPITALES.....                      | 23        |
| 3.2. DESEMPEÑO LABORAL.....                                      | 24        |
| 3.2.1. CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL.....                        | 24        |
| 3.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....        | 25        |
| 3.2.3. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....       | 26        |
| 3.2.4. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL.....                      | 26        |
| 3.2.5. METODOS DE EVALUACIÓN.....                                | 28        |
| 3.2.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....             | 29        |
| 3.2.7. EFICIENCIA.....   | 30        |
| 3.2.8. EFICACIA.....   | 32        |
| 3.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL.....                                | 33        |
| 3.3.1. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL.....                     | 33        |
| 3.3.2. FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS..... | 34        |
| 3.3.3. SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO.....                     | 35        |
| 3.3.4. LA MOTIVACIÓN LABORAL.....                                | 36        |
| <b>CAPÍTULO IV. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>           | <b>39</b> |
| 4.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....                          | 39        |
| 4.2. CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....             | 39        |
| <b>CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....</b>                  | <b>40</b> |
| 5.1. TIPO DE ESTUDIO.....  | 40        |
| 5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO.....                                    | 40        |
| 5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ.....              | 41        |
| 5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.....                                     | 42        |
| 5.3.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....                                 | 42        |
| 5.3.2. TIPO DE MUESTREO.....                                     | 43        |
| 5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....                       | 43        |
| 5.4.1. ENCUESTA.....   | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.4.2. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.....   | 43        |
| 5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 44        |
| ETAPA 1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....   | 44        |
| ETAPA 2. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.....  | 44        |
| ETAPA 3. TRABAJO DE CAMPO.....   | 45        |
| ETAPA 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL.....                             | 45        |
| <b>CAPITULO VI. RESULTADOS.....</b>  | <b>46</b> |
| 6.1. DESCRIPCIÓN DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS, ESTELÍ.....                                  | 46        |
| 6.1.1. MISIÓN, VISIÓN DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.....                                     | 47        |
| 6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL ESCUELA.....   | 48        |
| 6.1.3. FUNCIONES DEL HOSPITAL.....   | 49        |
| 6.1.4. ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....  | 50        |
| 6.2. DESEMPEÑO LABORAL EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....   | 55        |
| 6.2.2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....   | 57        |
| 6.2.3. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....  | 58        |
| 6.2.4. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN.....   | 62        |
| 6.3. VALORACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL DE COLABORADORES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DEL HOSPITAL..... | 64        |
| 6.3.1. CONDICIONES LABORALES.....  | 67        |
| 6.3.2. CAPACITACIÓN.....   | 70        |
| 6.3.3. JORNADA LABORAL.....  | 72        |
| 6.3.4. RELACIONES DE COMUNICACIÓN.....   | 74        |
| 6.4. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA.....                                    | 75        |
| 6.4.1. FACTORES EXTERNOS.....  | 75        |
| 6.4.2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....  | 76        |
| 6.4.3. AUSENTISMO LABORAL.....   | 77        |
| 6.4.4. CAPACITACIÓN Y ROTACIÓN LABORAL.....  | 78        |
| 6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.....  | 81        |
| 6.5.1. FODA DEL DESEMPEÑO LABORAL.....   | 81        |
| 6.5.2. PROPUESTA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....   | 82        |
| <b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>86</b> |
| <b>CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>87</b> |
| ANEXOS.....  | 92        |

## **CAPITULO I. INTRODUCCION**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Para contribuir a los antecedentes de este estudio se revisaron diversas fuentes de información consultadas en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (UNAN-Managua; FAREM-Estelí). Se identificó una tesis para optar al título de psicología y ochos tesis para optar al grado de licenciatura en Administración de Empresas, todas de la Facultad Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua; FAREM-Estelí).

La tesis de grado previo a la obtención del título de Psicología elaborado por: Verónica del Rocio Coello Almeida, (2013-2014) titulado, Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de América Call Center (ACC), del departamento INBOUND PYMES, empresa contratada para prestar servicios a CONECEL (Claro). Esta investigación identifica los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. Esta es una investigación cuantitativa. Los principales resultados del estudio indican que utilizaron diferentes herramientas en la evaluación del desempeño laboral como: Cuestionario de satisfacción laboral, Entrevista semi-estructurada, grupo focal, en la cual se consideraron la valoración de su trabajo, carrera dentro de la empresa, comunicaciones interpersonales, su participación y propuestas, etc. (Coello, 2013)

En 2011 se presentó la tesis de licenciatura en Administración de Empresa por: Luis Emilio Vallejos Garay y William José López, titulada, Importancia de la Evaluación al Desempeño Laboral en las fincas de producción de la empresa Tabacos de Oriente de Nicaragua S.A. El objetivo de esta investigación es Determinar El Método de Evaluación del Desempeño y Procedimientos, utilizados en las fincas de la empresa Tabacos de Oriente de Nicaragua S.A. Tipo de metodología exploratoria. La selección de la muestra es probabilística. Los principales resultados de esta investigación indican que no existe

un método para evaluar el desempeño, sin embargo se realiza de manera informal y con cierta similitud al método de verificación de campo. Se carece de un departamento de Recursos Humanos que sea responsable e implemente las funciones de manera correcta, ya que la administración de la finca es multifuncional. (Vallejos & López, 2011)

En 2014 la tesis de licenciatura en Administración de Empresas de: Aura Dilsia Moreno Tórrez, Elba Lisbeth Ruiz Hernández y Yasari Lisbeth Pérez Pérez, titulada, Análisis del Desempeño del Personal que Labora en el Área de Farmacia de la Clínica Médica Previsional. Esta investigación tiene como objetivo Proponer Estrategias que Contribuyan al Eficiente Desempeño Laboral, en el Área de Farmacia de la Clínica Médica Previsional. Tipo de investigación cualitativa. La selección de la muestra es no probabilístico. Los principales resultados indican que la clínica médica previsional MINSA filial san juan de Dios tiene muchos recursos para cumplir sus metas, objetivos, misión y visión, sin embargo es necesario que exista mayor y mejor participación del recurso humano. En los resultados se muestra que los trabajadores presentan un déficit en su desempeño laboral, se planifica incorrectamente, los objetivos institucionales no están claros, existe un clima desagradable de trabajo como: negatividad, egoísmo, desmotivación y desconfianza. Está situación repercute en los usuarios. (Moreno, Ruiz, & Pérez, 2014).

En 2015 se presenta la tesis de licenciatura en Administración de Empresa correspondiente a: Oscar Luis Izcano Amador, María cristina López Montenegro, Frangine de Fátima Mejía Galeno, se titula, Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Alcaldía Municipal de Estelí. Tipo de investigación es cuali-cuantitativa. La selección de la muestra es no probabilística. Los principales resultado indican que la estructura organizacional de la administración de las diferentes áreas impide la fluida comunicación, jerarquización y determinación de funciones. Entre los diferentes factores que intervienen en el proceso de comunicación son: poca supervisión de las entradas y salidas, falta de estructura organizacional, falta de instrumento para valorar el desempeño entre otras, sin embargo los trabajadores no han permitido que la reestructura organizacional afecte su desempeño. (Izcano, López, & Mejía, 2015)

En 2015 se presentó una tesis de licenciatura en Administración de Empresas elaborada por: Yuma Ninoska Castillo Ruiz, Vania Lucia Chavarría Herrera, Jeanssell Antonio Velásquez Rodríguez (2015) y se titula, Incidencia del Proceso de Desarrollo del Talento Humano en el Desempeño de los Trabajadores de Laboratorios RARPE S.A. Esta investigación es cualitativa. La selección de la muestra es no probabilística. Los principales resultados de esta investigación indican que laboratorios RARPE S.A cuenta con colaboradores especialistas en las diferentes áreas de desarrollo, manufactura, control de calidad y distribución, sin embargo deben mejorar la cultura organizacional debido que existen algunos empleados inconformes con algunos aspectos de la organización, la gerencia de recursos humanos de laboratorios RARPE S.A., evalúa la competencia profesional y la cultura organizacional del personal, de forma que la misma contribuya a garantizar recursos humanos competentes profesionalmente. Esto se realiza por medio de la evaluación del clima y cultura organizacional, evaluación por objetivos y evaluación de funciones, y un método de evaluación del desempeño por resultados. (Castillo, Chavarría, & Velásquez, 2015)

Una tesis de licenciatura en 2016 de Administración de Empresa presentada por: Judith del Rosario Herrera López, Anielka Damaris Herrera Pineda, Dayan Jorge Siles, se titula, Incidencia de Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral del Área de Producción de Drew Estate Tabaco Company en la Ciudad de Estelí. El objetivo de esta investigación es determinar la Incidencia de Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral, en el Área de Producción de Drew Estate Tabaco Company de Estelí. Con tipo de metodología mixto. La selección de la muestra es probabilística por estrato. Los principales resultados de esta investigación indican que las estrategias motivacionales que Drew Estate implementa son: ascensos, préstamos personales, aumento de salario etc., las cuales son muy buenas y los colaboradores han respondido a esas estrategias traduciéndolas a un buen desempeño laboral, sin embargo debe reforzarlas y aplicar otras para seguir garantizando el desempeño laboral de los colaboradores. (Herrera López, Herrera Pineda, & Siles, 2016)

Otra tesis de licenciatura en Administración de Empresas realizada por: Osmin Obed Cascos Suarez, Leyling Lisseth Chavarría Pérez y Brenda Massiel Fajardo Martínez, (2017) titulada, La Incidencia de Higiene y Seguridad en el Desempeño Laboral de la Fábrica TACASA S.A. Esta investigación tiene como objetivo determinar la Incidencia de Higiene y Seguridad en el Desempeño Laboral, en la Fábrica TACASA S.A. Con tipo de metodología mixta. La selección de la muestra es probabilística. Los principales resultados de esta investigación indican que la empresa cuenta con las instalaciones e infraestructura adecuada para laborar, sin embargo aún no está totalmente establecida en lo que es la protección laboral, por lo que no se les proporciona el equipo adecuado a los colaboradores y no cuenta con rutas de evacuación. (Cascos Suarez, Chavarría Pérez, & Fajardo Martínez, 2017)

En 2017 se presentó una tesis de licenciatura en Administración de Empresas presentada por: María Fidelia Benavides Benavides, Marlene Sarahí Talavera Lagos, Geysell Carolina Gutiérrez López, (2017) y se titula, Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Plásticos García Castro en la Ciudad de Managua. Esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta. La selección de la muestra es probabilístico. Los principales resultados de esta investigación indican que el clima organizacional es autoritario, sin embargo se escucha la opinión de los colaboradores, el jefe participa y se relaciona con las actividades de la empresa. Esta no cuenta con una planeación estratégica definida, carece de un manual de funciones, un sistema de reclutamiento y un sistema de evaluación al desempeño. (Benavides Benavides, Talavera Lagos, & Gutiérrez López, 2017)

En 2017 la tesis de licenciatura en Administración de Empresas elaborada por: Gloria Isabel Calero Ramírez, Belkis Julieta Olivas Rodríguez, Anielka de los Ángeles Zeledón Peralta, se titula, Gestión de la Administración de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral del Centro de Salud Nelson Rodríguez del municipio de Yalí. Esta investigación tiene como objetivo Determinar la Gestión de la Administración de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral en el Centro de Salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí. Con tipo de metodología mixto. La selección de la muestra es probabilístico. Los

principales resultados de esta investigación indican que la institución utiliza diferentes herramientas en la evaluación del desempeño y diferentes estrategias motivacionales como: reconocimiento certificados, bonos y obtención de nuevos conocimientos, sin embargo se encuentran algunos factores que afectan el desempeño laboral como: infraestructura regular, clima regular, falta de comunicación con sus colegas y poca participación de los empleados en la toma de decisiones. (Calero Ramirez, Olivas Rodriguez, & Zeledón Peralta, 2017)

En este trabajo de tesis se aborda la situación laboral del Area Administrativa del Hospital San Juan de Dios donde no existe un referente sobre el lugar y el tema de este estudio, sobre todo por ser un área de una institución pública tan importante e indispensable para garantizar la salud a la población de Estelí y la región segoviana. Este estudio profundiza en los aspectos claves en las funciones, desempeño y satisfacción laboral del área de servicios administrativos, además propone una estrategia para la mejora.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

El Hospital Escuela San Juan de Dios departamento de Estelí, es una institución de Servicio al público que pertenece al Ministerio de Salud (MINSA) y funciona con el presupuesto de la nación.

Existen trabajadores de diferentes especialidades y su remuneración es de acuerdo al cargo y los años de servicios realizados; entre algunas áreas del servicio administrativo tenemos: Dirección, Subdirección, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Compras, etc.

El Hospital cuenta con 531 trabajadores, que se distribuyen en diferentes áreas de servicios. En la dirección administrativa (3 dirigentes, el director, 3 subdirectores, 5 secretarías); el área de Finanzas (3 personas: la Responsable de Oficina, un técnico presupuestario y la Responsable de Unidad (Cajera)); el área de Recursos Humanos (4 personas: la Responsable de Oficina, 2 técnicos (un técnico A y un técnico B en recursos

laborales), un fiscal; el área de Administración: el Subdirector Administrativo, Responsable de Bodega, un Bibliotecólogo y 8 secretarías; el área de Contabilidad (7 personas: Responsable de Oficina, 3 contadores A, un auxiliar de contabilidad, 2 cartistas) y en el área de compras un trabajador.

Este hospital brinda las atenciones de salud necesarias para ayudar a toda la población del departamento y de sus municipios aledaños, tiene una gran capacidad de cobertura en los diferentes niveles de atención. Además, apoya a los estudiantes que realizan sus prácticas e investigaciones en diferentes áreas de formación profesional.

El Área de Servicios Administrativos, es una de las más importantes del Hospital Escuela San Juan de Dios, se requiere de la aplicación de distintos procesos Organizacionales donde se garantiza la formulación de proyectos, en base a los lineamientos específicos, normativas de ejecución y control de los diferentes programas.

Actualmente, los trabajadores presentan un déficit en cuanto a la Organización porque se presentan muchos problemas de comunicación entre el personal, lo que provoca división y desacuerdos que se refleja en una mala distribución de tareas, el mal uso de la estructura organizacional y por ende el inadecuado desempeño laboral.

Los trabajadores del hospital carecen de suficiente motivación por qué no reciben incentivos, ni reconocimientos por parte de las instancias superiores, ni verbal, ni material, provocando poco interés en sus tareas diarias, llegando a tener una apatía laboral y frustración.

El exceso de trabajo y el cumplimiento de largas jornadas de trabajo por falta de personal en el hospital los llevan a una presión laboral e incrementos de enfermedades, fatiga, influyendo en el rendimiento, provocando estrés, depresión, dolores musculares y problemas digestivos.

Además, no cuentan con espacio adecuado en las oficinas, por falta de espacio los documentos se envían a las bodegas, donde a veces se pierden.

Otro factor que influyen en el Área de trabajo al desempeño laboral es la falta de capacitación, tanto nuevos como los actuales trabajadores no reciben la información y no desarrollan el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo la planificación tareas.

Trabajan todo el día, teniendo únicamente una hora de descanso para el almuerzo, algunos tienen que salir fuera del hospital porque la calidad de la comida no es suficientemente adecuada.

El hospital tiene malas condiciones físicas por tener un espacio muy pequeño y los muebles obsoletos, estos se descomponen a diario, perdiendo tiempo para realizar las actividades en las áreas de servicios administrativos, donde faltan recursos financieros para suplir las necesidades, entre otros, ocasionando una tensión entre los trabajadores y a la vez que reaccionen de manera desorganizada y con ansiedad.

El manejo del área de servicios administrativos en el Hospital Escuela San Juan de Dios, es un gran reto para los trabajadores siendo el pilar fundamental de la institución.

### **1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS.**

A partir de la descripción del problema, se ha precisado una ruta crítica de preguntas-problemas que permiten el proceso metodológico de este estudio y son:

#### **1.3.1.PREGUNTA CENTRAL.**

¿Qué elementos inciden en el desempeño laboral en el área de servicios administrativos de Hospital Escuela San Juan de Dios para el período 2018?

#### **1.3.2.PREGUNTAS ESPECÍFICAS.**

1. ¿Cómo funciona la estructura en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios durante el período 2018?
2. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios durante el período 2018?
3. ¿Cómo se relaciona la evaluación al desempeño con la satisfacción laboral en el Hospital Escuela San Juan de Dios durante el período 2018?
4. ¿Cuáles son las causas que provocan la falta de motivación en el desempeño laboral en el Área de Servicios Administrativos en el Hospital Escuela San Juan de Dios durante el periodo 2018?
5. ¿Qué estrategias se pueden proponer para mejorar el desempeño laboral en el Área de Servicios Administrativos en el Hospital Escuela San Juan de Dios durante el período 2018.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

El trabajo elaborado de investigación aplicada, ha sido realizado con el propósito de ser de gran utilidad para cualquier institución en el campo de la salud, ya sea público o privado, porque son muchas las dificultades que surgen en el desempeño laboral y su incidencia en la satisfacción y motivación laboral entre el personal de salud, brindando así una mejor calidad del servicio a los usuarios.

Esta investigación será de utilidad para la Administración del Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, porque se profundiza en su problemática y así mismo se proponen estrategias que mejoren el sistema de evaluación del desempeño laboral en el área de servicios administrativos.

Será de gran importancia para los estudiantes de la facultad porque van a poder ampliar sus conocimientos, y a la vez servirá como fuente de información para futuras investigaciones que no se han realizado sobre el desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de los hospitales públicos.

Finalmente este estudio ha permitido el desarrollo profesional de los autores, ampliando los conocimientos aprendidos en la carrera, relacionando la teoría con la práctica, partiendo de la identificación del problema, trabajo de campo, analizar la información y proponer estrategias que se apliquen a la realidad organizacional.

## **CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Determinar los elementos que inciden en el desempeño laboral en el Área de Servicios Administrativos para el diseño de estrategias que aporten a la eficiencia y eficacia del personal del Hospital Escuela San Juan de Dios durante el periodo 2018-2019.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Describir el funcionamiento del Área de Servicios administrativos y su conexión con el resto de dependencias del Hospital Escuela San Juan de Dios en el departamento de Estelí, durante el periodo 2018-2019
2. Evaluar el desempeño laboral del personal del Área de Servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios en el departamento de Estelí durante el periodo 2018.
3. Analizar la satisfacción laboral del personal del Área de Servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios en el departamento de Estelí durante el periodo 2019
4. Proponer estrategias para el desempeño eficiente y eficaz del personal de Área de Servicios Administrativos en el Hospital Escuela San Juan de Dios.

## **CAPITULO III. MARCO TEORICO.**

Los ejes teóricos de esta investigación son: 1) Hospitales públicos; 2) Desempeño laboral; y 3) Satisfacción laboral. A continuación, se define cada eje teórico:

### **3.1. HOSPITALES PÚBLICOS.**

#### **3.1.1. CONCEPTO DE HOSPITAL**

El hospital es una entidad del sistema nacional de salud cuya característica fundamental es la de brindar atención médica especializada y de enfermería preventivo, curativa y de rehabilitación de forma ininterrumpida a pacientes internados, provenientes de un territorio en el que se integra con otras instituciones del sistema, en la protección de la salud de su población. Proporciona servicios de hospitalización, ambulatorios y de urgencias (MINSA, 2007, pág. 5).

Son instituciones de gran prestigio social y poseen un gran potencial para el desarrollo comprometido con valores de bienestar y equidad en el acceso a la salud. Pero existe bastante consenso en que necesitan reformas que mejoren su situación para responder a las necesidades y expectativas sociales. La organización y la infraestructura de los hospitales están diseñadas para tiempos pasados y no han cambiado lo suficiente para satisfacer las demandas actuales. (Durán, 2016, pág. 10)

#### **3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS HOSPITALES<sup>1</sup>**

Uno de los principales aspectos que hemos querido destacar el hecho y, concretamente, una de las causas que nos ha llevado a centrarnos más en el estudio de las organizaciones hospitalarias, de que el sector sanitario constituye uno de los

---

<sup>1</sup> Murillo, Beatriz (2001). Características del Sector Hospitalario. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (MITRAMISS). España. Pags: 1-6. URL: [www.insht.es/Innoflex/P\\_BMurillo](http://www.insht.es/Innoflex/P_BMurillo)

empleadores más importantes del sector servicios. Además, se trata de también, de un sector con elevada jerarquización y diferencias ocupativas por edades y sexo.

Otro aspecto que hemos querido resaltar a la hora de hablar del sector hospitalario / sanitario es la coexistencia dentro de su estructura de diferentes organizaciones que han de funcionar de forma coordinada y fuertemente sincronizada.

Se dan una serie de dualidades dentro de los sistemas que son susceptibles de tener en cuenta a la hora de hablar de organización y cambio organizacional en el sector sanitario y en centros hospitalarios concretamente. Algunos aspectos de la organización del trabajo que han contribuido centrar nuestro interés en el ámbito hospitalario. Se trata de aspectos que se encuentran estrechamente relacionados con el discurso social que actualmente gira en torno a la flexibilidad, adaptabilidad, estabilidad en el empleo, y también nuevas formas de organización del trabajo.

### **3.1.3.FUNCIONES DE LOS HOSPITALES PUBLICOS<sup>2</sup>**

Los hospitales para el logro de su objeto, tienen las siguientes atribuciones y obligaciones:

1. Organizar y prestar los servicios de atención médica general y en la especialidad de medicina interna, cirugía general, gineco-obstetricia, pediatría y además especialidades de apoyo, de acuerdo al tipo de unidad, con apego al sistema de referencia.
2. Representar política y administrativamente al MINSA.
3. Aplicar la Ley, este reglamento y demás legislaciones vigentes.
4. Difundir y observar las normas de atención médica, paramédica, enseñanza y capacitación, servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.
5. Desarrollar las políticas de salud y coadyuvar en su aplicación.

---

<sup>2</sup> MINSA (2008), Manual de habilitación de establecimientos proveedores de servicios de Salud. Dirección general de regulación Sanitaria. Managua, Nicaragua. págs: 15, URL: <https://www.who.int>

6. Monitorear, supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas emanadas de la autoridad de salud.
7. Implantar los procedimientos que garanticen la debida operación de los servicios hospitalarios.
8. Coordinar la aplicación del modelo de atención, con los establecimientos públicos y privados, proveedores de servicios de salud.
9. Vigilar el cumplimiento de los planes y programas del régimen no contributivo en la red pública de servicios de salud.
10. Realizar actividades de prevención, curación y rehabilitación, medicina preventiva, epidemiología y salud reproductiva.
11. Autorizar el funcionamiento de los establecimientos proveedores de servicios de salud.
12. Autorizar la provisión de servicios por parte de proveedores extranjeros.
13. Organizar, prestar y mejorar la calidad de los servicios de enfermería, trabajo social, laboratorio clínico, radio diagnóstico, anatomía patológica, anestesiología, banco de sangre, ultrasonografía, radioterapia, dietética, admisión, estadística, archivo clínico, farmacia, y los demás que otorgue la unidad hospitalaria, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
14. Elaborar el programa anual de supervisión, evaluación y auto-evaluación de servicios que presta la unidad, misma que deberán estar encaminados a la acreditación y/o certificación de la unidad hospitalaria, así mismo informar el avance, resultados y en su caso, las acciones correctivas adoptada.
15. Captar, procesar y analizar la información estadística en materia de salud que genere la unidad, e informar de la misma al instituto de servicios de salud en los términos y con la periodicidad que se establezcan.
16. Las unidades hospitalarias contarán con un consejo interno encargado de asesorar al titular en las labores normativas, asegurando la continuidad en el esfuerzo de renovación, progreso científico y formación de recursos para la salud.
17. La constitución, integración y operación de los patronatos será determinada por el Director General del instituto en los términos de los ordenamientos aplicables.

18. Organizar y prestar los servicios de conservación y mantenimiento, servicios generales de vigilancia, de intendencia, lavandería y transporte.

### **3.1.4. ESTRUCTURA DEL HOSPITAL<sup>3</sup>**

Las áreas de salud son las estructuras fundamentales del sistema sanitario nacional, con dos niveles de atención sanitaria:

1. **La Atención primaria:** Con base en los centros de salud, en los que trabajan equipos de atención primarias, formados por médicos generales, farmacéuticos, pediatras, profesionales de la enfermería, etc., que es responsable de la salud integral de la población.
2. **La Atención secundaria:** Con sede central en el hospital del área de salud, organizada en servicios de especialidades, que es responsable de la planificación y atención especializada de la población del área.

### **3.1.5. ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO<sup>4</sup>**

#### **A) División vertical.**

Nivel: Político (El Director General como primer nivel), Administrativo (El Director Administrativo, los vicedirectores, jefe del departamento de docencia e investigación y jefes de centros como segundo nivel), Operativo (Los jefes de servicios, salas y departamentos, como tercer nivel).

Queda establecido el cargo de Director Administrativo quien se encarga de dirigir todas las actividades de aseguramiento logístico, recursos humanos y el control económico.

---

<sup>3</sup> Hospital, SEFH (2007). El entorno Hospitalario. Editorial Sociedad Española. España. Pags: 14 URL: [www.sefh.es>auxiliares>area1](http://www.sefh.es>auxiliares>area1)

<sup>4</sup> MINSA (2007). Reglamento general de hospitales. Managua, Nicaragua. pags: 6-7. URL: [files.sld.cu/minsapdocumentos/files/2009/08/reglamento-general-de-hospitales.pdf](http://files.sld.cu/minsapdocumentos/files/2009/08/reglamento-general-de-hospitales.pdf)

De acuerdo al grado de complejidad los hospitales podrán tener hasta cuatro vicedirectores. En el caso de los hospitales generales cuando su complejidad lo requiera se establece el vicedirector Materno infantil.

Se establece el Departamento docente que tiene como función principal la orientación y control de los aspectos metodológicos para las actividades de la docencia, ciencia y técnica.

## B) División horizontal.

**Cuadro No.1. con las funciones de la división horizontal**

| FUNCIONES CLÍNICAS  | SERVICIO DE ASISTENCIA   | FUNCIONES DE APOYO.   |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios Clínicos.</li> <li>2. Proceso clínico.</li> <li>3. Departamentos clínicos.</li> <li>4. Servicios de enfermería.</li> <li>5. Registros médicos.</li> <li>6. Control de calidad.</li> <li>7. Capacitación.</li> <li>8. Docencia e investigación.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laboratorio.</li> <li>2. Farmacia.</li> <li>3. Anatomía, patología y morgue.</li> <li>4. Hemoterapia.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios públicos.</li> <li>2. Mantenimiento y reparación.</li> <li>3. Higiene.</li> <li>4. Transporte.</li> <li>5. Lavadero.</li> <li>6. Almacenamiento y depósitos.</li> <li>7. Comunicación.</li> <li>8. Planificación y diseño.</li> </ol> |

Fuente: (Hospital, Salud colectiva, Argentina, 2002, pág. 3)

Los hospitales son organizaciones complejas, en que se integra la actividad coordinada de muchos servicios y personas para lograr un funcionamiento correcto y una atención sanitaria óptima a los pacientes. La organización y funcionamiento varía de unos hospitales a otros, fundamentalmente en base a su dependencia patrimonial.

### 1) Emergencia.

Es aquel evento que resulta de un número de víctimas suficientemente elevado como para alterar el curso normal de los servicios de emergencia (varía con el tipo de institución, y la cantidad de recursos a disposición). En este, la infraestructura comunitaria puede permanecer relativamente intacta. La diferencia entre ambas

depende del número de víctimas, tipo de evento, recursos disponibles y tipo de institución. (Navarro Machado, Rodríguez Suárez, & Sosa Acosta, 2006, pág. 31)

## **2) Maternidad.**

Es un fenómeno sociocultural complejo que trasciendo los aspectos biológicos de la gestación y del parto, pues tiene además componentes psicológicos, sociales, culturales y afectivos del ser madre. La maternidad en los servicios de salud ha sido abordada, principalmente, desde su componente biológico, mediante el uso del paradigma empírico-analítico o modelo biomédico centrado en los factores de riesgo, cuyo indicador centinela es la mortalidad materna, y cuyos insumos son las políticas de atención materna, los programas de atención prenatal y los indicadores de la vigilancia en salud pública de la MM y de la mortalidad perinatal. En igual sentido, los programas de atención materno-infantil han sido formulados casi exclusivamente desde el paradigma biomédico, sin dar importancia al significado que tiene la experiencia de la maternidad para las mujeres, lo cual ayudaría a propiciar su empoderamiento con los programas de promoción de la salud, sobre todo en aquellas mujeres en periodo de gestación que requieren acompañamiento, consejería y educación para el cuidado de la salud. (Cáceres Manrique, Molina Marín, & Ruiz Rodríguez, 2013, pág. 316)

## **3) Ortopedia.**

Actualmente en muchos países se usa el nombre de "Ortopedia" para referirse al estudio de las enfermedades del tronco y las extremidades, pero la tradición del uso de la palabra "traumatología" hace que la palabra "ortopedia" excluya las lesiones traumáticas. La palabra ortopedia empezó a usarse en el Siglo XVIII con la publicación por Andy, en el año 1743, de su trabajo "Ortopedia o el arte de prevenir y corregir en los niños las deformaciones del cuerpo". Este autor simbolizó esta rama de la medicina con la figura de un árbol torcido, el cual, para corregir su crecimiento, se encuentra atado fuertemente a una estaca. Este símbolo representa a la especialidad y lo llevan como logotipo las

Sociedades Científicas que se preocupan de su desarrollo. (Fortune Haverbeck, Paulos Arenas, & Liendo Palma, 2005, pág. 9)

#### **4) Consulta externa.**

Es el servicio de atención médica que se otorga a pacientes y usuarios ambulatorios en establecimientos fijos o móviles, cualquiera que sea su denominación, de los sectores público, social o privado, con el objetivo de controlar de manera subsecuente aquellos pacientes con patologías respiratorias, manteniéndose como centro de referencia nacional para diagnóstico, tratamiento y rehabilitación pulmonar, entre ellas asma, bronquitis, etc. (Saldaña, 2017, pág. 3)

### **3.1.6. CLASIFICACIÓN DE LOS HOSPITALES<sup>5</sup>**

Los hospitales pueden ser clasificados en base a:

#### **1. Por su función:**

- a) Generales: Con especialidades médicas y quirúrgicas.
- b) Especialidades o monográficos: destinados a una o varias especialidades, psiquiátricos, quirúrgicos, maternos y/o infantiles, geriátricos, etc.
- c) Clínico-quirúrgicos: Medicina interna, cirugía general y el resto de las especialidades clínicas y quirúrgicas. Cuentan con especialidades médicas y quirúrgicas destinadas a la atención de la población de más de 18 años.
- d) Pediátricos: Cuentan con especialidades médicas y quirúrgicas destinadas a la atención de la población de 0 a 18 años.
- e) Gineco-obstétricos: Cuentan con especialidades para la atención materno infantil (Ginecología, Obstetricia y Neonatología).
- f) Materno infantiles: Ginecología, obstetricia, neonatología y pediatría.

---

<sup>5</sup> MINSa (2007). Reglamento general de hospitales. Managua, Nicaragua. Pags: 6. URL: [files.sld.cu/minsapdocumentos/files/2009/08/reglamento-general-de-hospitales.pdf](http://files.sld.cu/minsapdocumentos/files/2009/08/reglamento-general-de-hospitales.pdf)

## **2. Por su ámbito de actuación:**

- a) Locales o comarcas.
- b) De distrito o provinciales.
- c) Regionales.

## **3. Por su dependencia patrimonial:**

- a) Públicos, Dependientes de: Seguridad Social, Autonomías, Municipales, Militares.
- b) Privados que pueden tener o no ánimo de lucro: Iglesia, Cruz Roja, entidades privadas, etc.

## **4. Por sus niveles de asistencia prestada:**

- a) Baja complejidad.
- b) Media complejidad.
- c) Alta tecnología.

## **3.2. DESEMPEÑO LABORAL**

### **3.2.1. CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales se está obligado a ejecutar. (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999, pág. 36)

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la pieza angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no sólo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, pueden ser medidos en términos de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se

manifiestan a través de la conducta. Así mismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarla. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, pág. 493)

### **3.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO<sup>6</sup>**

- Calidad de trabajo.
- Cumplimiento de los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- Planificación: Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos, utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- Control de costos: Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios, mediante métodos como la devolución del material sobrante, la supresión de operaciones innecesarias y la utilización prudente de los recursos.
- Relaciones con los compañeros y compañeras.
- Suministra información en el momento apropiado.
- Relaciones con el supervisor. Transmite información necesaria oportunamente.
- Relaciones con el público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes políticos.

---

<sup>6</sup> Moreno, Aura; Ruíz, Elba; Pérez, Yasarí (2014). Análisis del desempeño del personal que labora en el area de farmacia de la clínica Médica previsual MINSA, filial San Juan de Dios, en la ciudad de Estelí, 2013 – 2014. UNAN-Managua; FAREM-Estelí. Tesis para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas. Estelí, Nicaragua. Pag.32.

### 3.2.3. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL<sup>7</sup>

- 1) **Ambiente Confortable o laboral:** Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.
  
- 2) **Ambiente la Motivación:** El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que surgen una necesidad, está rompe el estado de equilibrio del organismo humano.

### 3.2.4. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL.

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; uno y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. (Montoya C, 2009, pág. 36).

La importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso que conduce a la creación

---

<sup>7</sup> Ramírez, María (2015), Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria. UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Tesis para optar al título de Maestro en gerencia empresarial. Estelí, Nicaragua. Pags: 28.

de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. (Moreno, Ruiz, & Pérez, 2014, pág. 29) (Moreno T, Ruíz H, & Pérez P, 2014, pág. 29)

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las empresas iban reclamando. (Rodríguez Orozco, 2017, pág. 10)

Los sistemas de Evaluación del Desempeño son entendidos en muchas ocasiones de manera errónea. Ello se debe a que tradicionalmente los mismos estaban destinados a obtener resultados, los cuales darían lugar a la toma de decisiones en determinados asuntos, como aumentos salariales y despidos, es decir, estaban vinculados únicamente a asuntos de políticas retributivas y de desvinculación. Por lo que, hacía que los empleados pudieran verse amenazados o intimidados por los mismos, llegando a generar cierta oposición o resistencia a este tipo de evaluaciones. Pero al igual que los sistemas de Evaluación del Desempeño han evolucionado adaptándose a la situación histórica, política y cultural del momento, también se han desarrollado los beneficios que los mismos aportan tanto a las compañías como a los trabajadores. Estas evaluaciones del desempeño, proporcionan una mayor comunicación entre el responsable y el colaborador, es preciso que entre los mismos exista una conformidad acerca de cuáles son los objetivos a cumplir, y cuáles son los mejores métodos para llevarlos a cabo, para que así en el futuro se puedan crear planes de mejora en base a los resultados obtenidos. (Rodríguez Orozco, 2017)

### 3.2.5.METODOS DE EVALUACIÓN<sup>8</sup>

Según Chiavenato (2004, págs. 204-212) Los métodos de evaluación basados en desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre lo que ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Los métodos de evaluación son:

- A) Método de Escalas de gráficas:** El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.
  
- B) Método de Selección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.
  
- C) Método de Investigación de campo:** Es uno de los métodos tradicionales más complejos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño.
  
- D) Método de incidentes críticos:** Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto (2004). Gestión del talento humano. 2 edición. Editorial McGraw Hill. Estados Unidos. Pág. 204 – 212.

**E) Listas de verificación:** Funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas.

### **3.2.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO<sup>9</sup>.**

La evaluación al desempeño trae consigo beneficios no solo para la organización sino también para el jefe y para los subordinados.

#### **1. Beneficios para el jefe:**

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c) Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño actual.

#### **2. Beneficios para el subordinado:**

- a) Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- b) Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

---

<sup>9</sup> Cruz E. F. (2017) Propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la empresa de acueductos y alcantarillados sanitarios. Editorial Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN)/Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí. Estelí, Nicaragua. Pags: 24-25.

- c) Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitaciones, etc.) y la que el propio subordinado deberá tomar en su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- d) Autoevaluación y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

### 3. Beneficios para la organización:

- a) Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- b) Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- c) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascenso, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### 3.2.7. EFICIENCIA<sup>10</sup>

La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

**A) Eficiencia interna:** Se refiere a “eficiencia interna” cuando el objetivo o el logro a que se refiere es “interno” al servicio que se ofrece o a la iniciativa que se implementa. Por ejemplo, la eficiencia interna de un sistema educativa es analizada con base en

---

<sup>10</sup> Mokate, K. (2002). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?. Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Pags: 1-9. URL: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)

los procesos que ocurren dentro del servicio educativo: aprendizaje, repetición, deserción, etc.

**B) Eficiencia externa:** Corresponde al análisis del cumplimiento de objetivos o logros que son consecuencia esperada del servicio o iniciativa, pero se producen en ámbitos externos (mayores) al ámbito de la iniciativa que se analiza. Para el caso educativo, la eficiencia externa se referiría al logro de objetivos relacionados con el futuro de los egresados: su productividad, su actuar como padres de futuras generaciones, su responsabilidad cívica o ciudadana, etc.

**C) Eficiencia técnica:** Examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación. Algunas definiciones señalan que la eficiencia técnica mide la relación entre el producto y la energía utilizada en su producción. En ciertas aplicaciones, la energía sirve como unidad de medición que permite estimar el “costo” (en unidades de energía) de diversas técnicas o tecnologías de producción. Diferentes insumos se miden en alguna unidad energética para expresar un “costo” total de lograr el resultado.

**D) Eficiencia económica:** La necesidad de comparar procesos que utilizan insumos diferentes o que utilizan múltiples insumos en proporciones diferentes. Esta medida concreta el criterio de eficiencia en una medición de unidades de producto (o logro o efecto, impacto) por costo de los diversos insumos y recursos necesarios para generarlo. La eficiencia económica permite agrupar los diversos insumos con la unidad de medida monetaria.

Es el grado en que el sistema de salud efectúa la máxima contribución a las metas sociales definidas dados los recursos disponibles del sistema de salud y de aquellos que no pertenecen al sistema de salud. Implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Tiene dos dimensiones: la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios. En economía, eficiencia es un concepto que describe la relación entre insumos y

resultados en la producción de bienes y servicios. Esta relación puede medirse en términos físicos (eficiencia técnica) o términos de costo (eficiencia económica). La eficiencia supone conseguir un resultado concreto a partir de un mínimo de recursos o bien obtener el máximo beneficio de unos recursos limitados. La eficiencia se evalúa a partir de comparaciones. Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos, los de eficiencia sí. En la eficiencia se consideran los gastos y los costos relacionados con la eficacia o efectividad alcanzados. (Lam Díaz & Hernández Ramírez, 2008, págs. 2 - 4)

### **3.2.8.EFICACIA**

Se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales. (Lam Díaz & Hernández Ramírez, 2008, págs. 2 - 4)

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. María Moliner interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas”. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el Webster’s International define eficacia (“*efficacy*”) como “el poder de producir los resultados esperados. (Mokate, 1999, pág. 2)

Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada (Mokate, 1999, pág. 2)

### **3.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

#### **3.3.1. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL<sup>11</sup>**

Es una actitud hacia el trabajo, la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no sólo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación, sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables. La gente necesita estar satisfecha con su trabajo y para ello deben atenderse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizarse y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de estas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

- 1. Trabajo mentalmente estimulante:** Las personas prefieren trabajos en los que se le dé la oportunidad de aplicar sus destrezas, capacidades, les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

---

<sup>11</sup> Ramírez, María (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria. Tesis para optar a título de Maestro en gerencia empresarial. UNAN-Managua; FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua. Pags: 33-34.

**Remuneraciones equitativas:** Las personas quieren esquemas de pagos y ascensos que les parezcan justos, claros, que respondan a sus expectativas, ya que cuando se percibe que el salario es equitativo basado en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provee oportunidades de crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

2. **Condiciones laborales de apoyo:** Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia, como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
3. **Compañeros que les respalden:** Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de relacionarse socialmente.

### **3.3.2.FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS<sup>12</sup>**

Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales:

1. **Años de carrera profesional:** A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que

---

<sup>12</sup> Valencia, Juan; García, Claudia; Albarán, Marisol & Sánchez, Deninson (2014). Diagnóstico de las causas que influyen en el bajo nivel de satisfacción y sensación de infelicidad percibida por las personas al interior de las organizaciones. Editorial: Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Pags: 1 – 48. <https://repository.udem.edu.com>.

experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

- 2. Expectativas laborales:** Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas y los conocimientos que posee en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si, por lo contrario no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

### 3.3.3.SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO<sup>13</sup>

Una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional es la relación satisfacción laboral - desempeño.

La satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional.

Además, se pueden establecer dos tipos o niveles en lo que a satisfacción se refiere:

- 1. Satisfacción General:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

---

<sup>13</sup> Valencia, Juan; García, Claudia; Albarán, Marisol & Sánchez, Deninson (2014). Diagnóstico de las causas que influyen en el bajo nivel de satisfacción y sensación de infelicidad percibida por las personas al interior de las organizaciones. Editorial: Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín, Colombia. Pags: 22, URL: <https://repository.udem.edu.com>

- 2. Satisfacción por facetas:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de empresa.

La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un indicador significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

### **3.3.4. LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. (Ramírez, 2015, pág. 13).

La motivación puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional. Es una mediación, un punto de o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su desempeño (Sum Mazariegos, 2015, pág. 3)

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa, ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente, útil y mantener autoestima, lo que permite determinar que los colaboradores adquieran compromiso a las funciones que se le

asignen, y desarrolla un sentido de pertenencia organizacional adecuada. (Sum Mazariegos, 2015, pág. 3)

La motivación laboral incluye sentimientos de realización, crecimiento, responsabilidad, progreso que son considerados como factores intrínsecos; otros factores como el salario, condiciones laborales, seguridad laboral o factores propios del trabajador los considera como motivadores extrínsecos, es decir, todo aquello que gira fuera de la persona. Las condiciones de trabajo y cómo estas afectan al trabajador, pueden agruparse en bloques como: la salud laboral, higiene y seguridad en el trabajo, incluyendo el estrés y el bienestar psicológico; la satisfacción laboral y otras que guardan relación con el rendimiento de los trabajadores. (Pablos, 2016, pág. 57)

No podemos hacer mucho para cambiar la conducta de las personas si no comprendemos que es la motivación lo que nos pone en acción. Por otro lado, si descubrimos lo que origina la conducta, tendremos la esperanza de resolver los problemas que encontramos, por ejemplo: ¿De qué manera acaban con la negatividad y aumentar la atención despertando el interés y provocar el esfuerzo? (McClellan, 1987, pág. 11)

### **3.3.4.1. RECOMENDACIONES DE LA MOTIVACION**

De acuerdo a McClellan (1987, pág. 15) se recomienda para la motivación:

- Motivar a los individuos para que deseen desarrollar su motivación de éxito y explicar cuan probable es que mejore su actuación.
- Explicar cómo la motivación de éxito juega un papel muy importante y tiene una función realista en nuestra cultura social educativa industrial.
- Alentar a los individuos a resolver o realizar situaciones que desarrollen esta motivación.
- Hacer que los trabajadores se propongan metas específicas y efectúe un registro de los progresos que experimenten en la consecución de tales metas.

- Mantener un ambiente que estimule a los individuos a desarrollar la motivación de éxito y refuerce sus tentativas de alcanzar las metas que se hayan impuesto.
- Animar a los compañeros a trabajar juntos en desarrollo de esta motivación.

Las teorías de la motivación plantean que el aprendizaje y la motivación están estrechamente relacionados y según los psicólogos que las han estudiado se clasifican generalmente como teorías cognitivas. Para los psicólogos cognitivos la explicación de la psicología de la motivación no era satisfactoria, pues ellos sostienen que lo que induce a actuar a las personas son sus consideraciones y puntos de vista sobre una situación dada. Creían que las características personales incluyendo metas, deseos y miedos, factores ambientales determinan las formas de comportarse de las personas.

Las necesidades psicológicas en contra de posición de los impulsos fisiológicos. Según él las necesidades psicológicas se originan cuando existe tensión o desequilibrio entre las metas de una persona y el medio ambiente. Este estado de necesidad psicológica impulsa a la persona a actuar por lo que considera la conducta como algo provisto de un propósito dirigido hacia una meta que se tiene que alcanzar. Las teorías contemporáneas de la motivación intentan explicar cómo cambian las actitudes cuando una persona se enfrenta a ideas que entran en conflicto, ejemplo la solución de problemas con material didáctico en la disciplina de matemáticas. (Lewin, 1936, pág. 372)

## CAPÍTULO IV. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La satisfacción laboral en los empleados incide en un mejor desempeño laboral del personal administrativo del Hospital San Juan de Dios de la ciudad de Estelí. 2018-2019.

**Variable independiente:** Satisfacción Laboral.

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral.

### 4.2. CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

| VARIABLES           | CONCEPTO  | INDICADORES  | FUENTE   |
|---------------------|---|--|--|
| <b>Satisfacción</b> | Es un objetivo propio de la organización, no sólo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación, sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables. (Ramírez, 2015, págs. 33-34) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleados.</li> <li>• Monto salarial.</li> <li>• Capacitaciones (Cantidad y nombre)</li> <li>• Espacio de trabajo.</li> <li>• Carga laboral.</li> <li>• Horas extras.</li> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Comunicación con la dirección.</li> <li>• Ambiente de trabajo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> </ul> |
| <b>Desempeño</b>    | Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales se está obligado a ejecutar (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999, pág. 36)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones del personal.</li> <li>• Rotación de personal.</li> <li>• Número de ausencias del personal.</li> <li>• Número de llamados de atención.</li> <li>• Número de horas laborales.</li> <li>• Calidad del trabajo.</li> <li>• Auditoría administrativa.</li> <li>• Entrega de informes.</li> <li>• Cumplimiento de tareas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental</li> </ul> |

## **CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque estudia la problemática que existe en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Servicios Administrativos del Hospital San Juan de Dios y propone estrategias para mejorar el desempeño y satisfacción del personal.

De acuerdo al enfoque filosófico esta investigación es cuantitativa porque analiza la relación entre las variables Satisfacción laboral y desempeño del personal del área de servicios administrativos del Hospital Escuela san Juan de Dios.

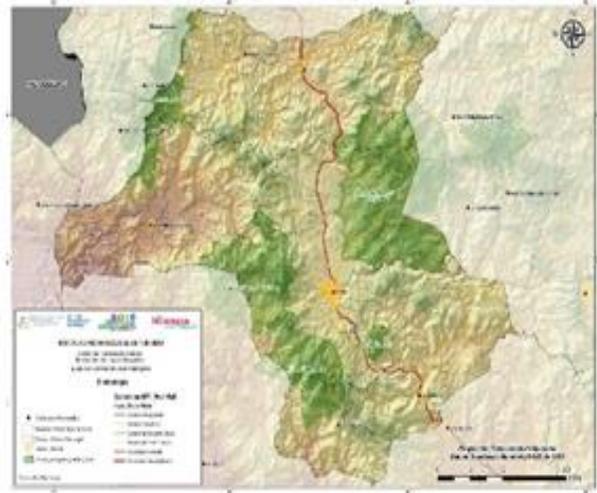
### **5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO.**

El universo de esta investigación es constituido en el Hospital Escuela San Juan de Dios (Institución del estado). La población de estudio está conformada por 42 personas del área de servicios administrativos.

Según el análisis de la investigación, uno de los aspectos fundamentales que tiene la institución es la necesidad de motivar a los trabajadores para que puedan realizar un mejor desempeño laboral, obteniendo un mejor rendimiento a la hora de trabajo.

### 5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ<sup>14</sup>.

El Municipio de Estelí fue fundado en el año 1685. Su extensión territorial es de 795.7 km<sup>2</sup>. Esta ubicado a 148 kms al norte de Managua. Limita al norte, con el Municipio de Condega; al sur, con los Municipios de La Trinidad, El Sauce y San Nicolás; al este, con los Municipios de San Sebastián de Yalí y La Concordia y al oeste, con los Municipios de Achuapa y San Juan de Limay. Tiene una población total de 226,122 habitantes (Estelí, 2017) de las cuales el 78.93% es urbana y el 21.07% es rural.



La ciudad de Estelí cuenta con varios puestos de salud como: la Casa Materna Luz y Vida, Puesto de Salud Rosario Murillo, Puesto de Salud Espinal, Puesto de Salud 14 de Abril, Puesto de Salud Oscar Gamez, etc.

En el Hospital Escuela San Juan de Dios se han venido creando nuevas especialidades, como la cardiología, hemodiálisis, entre otras, lo que ha contribuido a que las personas adultas mayores diabéticas se atiendan su problema de salud, no obstante al ser este el único centro en la región norte, llegan pacientes de los demás departamentos, convirtiéndolo en un centro hospitalario de referencia regional, es por ello que las personas adultas mayores, llegan a las 6:00 am sin desayunar, esperando hasta tres horas para ser atendidos, hasta las 9:00 am, en que los médicos empiezan a atender.

---

<sup>14</sup> Moncada, Nelson (2015). Caracterización del municipio de Estelí. Hospital Escuela San Juan de Dios del departamento de Estelí. Estelí, Nicaragua. Pag.1.

### 5.3. MUESTRA DE ESTUDIO

Es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y observación de las variables objeto de estudio.

#### 5.3.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Con un universo de 42 trabajadores del área de servicios administrativos en el hospital, con un 5% de error muestral y 95% de nivel de confianza el tamaño fue:

$$n = \frac{NZ^2P * Q}{(N - 1)e^2 + Z^2P * Q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Universo el cual corresponde a: 42

Z= Nivel de confianza 1.96 (95%).

P= Probabilidad a favor (50%).

Q= Probabilidad en contra (50%).

e= Error muestral (5%)

$$n = \frac{42 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(42 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{(42)(3.8416)(0.25)}{(41)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{40.3368}{1.0629} = 37.9497601 = \mathbf{38 \text{ encuestas.}}$$

### **5.3.2. TIPO DE MUESTREO.**

Por ser una investigación cuantitativa, el tipo de muestreo es probabilístico. La muestra será seleccionada usando el muestreo aleatorio simple.

## **5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Es una técnica muy utilizada dentro del contexto educativo y se complementan muy bien con las técnicas de observación.

### **5.4.1. ENCUESTA.**

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos. En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. (Pobea Reyes, 2015, pág. 3)

Se diseñó una encuesta dirigida a los trabajadores del área Administrativa del Hospital Escuela San Juan de Dios para medir su satisfacción y desempeño laboral. (Ver diseño de encuesta en Anexo N° 4)

### **5.4.2. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.**

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio

sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. (Folgueiras, 2000, pág. 2)

En la entrevista semi-estructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello – de igual forma – forma se establece un guion de preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada. (Folgueiras, 2000, pág. 3)

Se diseñaron entrevistas semi-estructuradas para los siguientes informantes claves. (Ver diseño de entrevista en Anexo N° 1, 2,3)

- Director del Hospital.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Responsable de Administración.
- 10 Trabajadores del área administrativa.

## **5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **ETAPA 1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

En esta primera etapa se recopiló información de diversas fuentes de información que se obtuvieron a través de visitas al hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí brindadas por el personal del área de recursos humanos y algunos trabajadores del área de estadística. Se visitaron centros de documentación como la Biblioteca Urania Zelaya FAREM-Estelí, libros y sitios web.

### **ETAPA 2. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Para la elaboración de técnicas de recolección de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación el cual figura en el cuadro de operacionalización de variables tomando en cuenta los indicadores para diseñar la guía de entrevista y

encuestas para así poder aplicarlas a los jefes de áreas de servicios administrativos y sus subordinados.

### **ETAPA 3. TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo consistió en la aplicación de dos tipos de instrumentos, entrevista y encuesta. La entrevista fue dirigida al responsable del área de recursos humanos, al responsable de administración y al director general del hospital.

La encuesta se aplicó a los colaboradores del área de servicios administrativos con una muestra de 42 personas con el fin de conocer su opinión y si se sienten satisfechos al laborar en el Hospital Escuela San Juan de Dios, todo esto con el objetivo de recopilar información que facilite la obtención de los resultados.

### **ETAPA 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

Aquí se hizo uso del programa SPSS lo que nos facilitó el procesamiento de datos y el análisis de la información así como la posibilidad de conocer si se ha cumplido o no con la hipótesis del trabajo. Tomando en cuenta dos tipos de instrumentos, encuesta y entrevista, dirigida a cada jefe de área y sus colaboradores facilitando la toma de decisiones para proponer estrategias que ayuden a mejorar la motivación y el desempeño laboral del personal

## **CAPITULO VI. AVANCE DE RESULTADOS**

### **6.1. DESCRIPCIÓN DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS, ESTELÍ**

El Hospital San Juan de Dios de Estelí, es un ministerio de salud publico fundado en marzo de 1998, es considerado uno de los más reconocidos de la zona norte del país debido a su infraestructura, capacidad de atención, calificación medica, diversidad y complejidad de caos que atiende. La calidad de los servicios que brindan en este hospital, está ligada directamente con sus colaboradores, ya que estos deben interactuar directamente con los pacientes.

Está ubicado en la salida sur de la Ciudad de Estelí a 148 Km. al Norte de Managua, con una relación cama por habitante de 1/1,675 habitantes dado que la población del Departamento de Estelí es de 226,122 habitantes. La población del Municipio es de 122,984 habitantes con una población urbana de 103,138 habitantes. Cabe señalar que la norma Internacional en los países en desarrollo establece 1 cama por cada 1000 habitantes. Tiene un área total de 12,794 metros cuadrados y un área construida de 6,813 metros cuadrados y 5,891 metros cuadrados de área verde y 23 áreas cerradas.

Cuenta con una dotación de 172 camas censables en hospitalización y 85 no censables. Cabe señalar que por el incremento de la demanda en ocasiones hemos tenido hasta 257 pacientes ingresados utilizando las camas no censables para este fin con un incremento del 66% de la dotación real. Lo que requiere más personal, recursos materiales y financieros y estas camas no están presupuestados.

Esta unidad de salud tiene cobertura a nivel regional y a su vez atiende usuarios de toda la zona norte del país, de igual manera se atiende cualquier paciente indistintamente de su procedencia

### **6.1.1.MISIÓN, VISIÓN DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS, ESTELÍ.**

#### **MISIÓN:**

El Hospital Regional San Juan de Dios Estelí es una institución estatal, de referencia regional tiene la finalidad de brindar servicios de salud gratuitos en las diferentes especialidades médico quirúrgicas y servicios de apoyo brindados con calidad, calidez, sensibilidad humana, mediante actividades de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación a todos los usuarios que demandan atención, en alianzas con instituciones públicas y privadas formadoras de recursos humanos en salud con la participación activa de los gabinetes de la familia, comunidad y vida, promotoría solidaria, en el marco del modelo de salud familiar y comunitaria (MOSAFC). Optimizando los recursos Humanos, Tecnológicos y financieros existentes.

#### **VISIÓN:**

Ser un hospital modelo a nivel regional, que responda a las demandas de atención integral de la población de Estelí y toda la zona norte del país, garantizando una atención eficaz, eficiente, gratuita y con calidad humana articulada con la red prestadora de servicios de salud. Todo esto, bajo una eficiente gerencia, alta capacidad de resolución en la prestación y continuidad de la atención de primer y segundo nivel, siendo reconocida por la población y satisfacción de los usuarios, procurando siempre el cuidado y respeto al medio ambiente.

#### **VALORES**

- Excelencia
- Integridad
- Confiabilidad
- Amor
- Compromiso
- Solidaridad

- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Justicia
- Vocación de servicio y humanidad

### **6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.**

La estructura organizativa del hospital escuela san Juan de Dios presenta como nivel jerárquico mas alto a la dirección general y cuenta con 16 áreas encargadas de sobrellevar los distintos procesos administrativos del hospital.

Actualmente cuenta con 518 trabajadores los cuales se distribuyen en personal administrativo 42, gineco-obstetricia 11, ortopedia 4, pediatría 12, medicina interna 8, supervisión general de enfermería 6, mantenimiento 5, nutrición 24, transporte 5, servicios generales 50, operador de central telefónica 5, biblioteca 1, responsables de sección de enfermería 12, enfermera especialista 46, enfermera general 35, auxiliares de enfermería 65, anestésilogos 5, cardiólogo 1, cirujano general 6, cirujano pediatra 2, dermatólogo 1, urólogo 1, radiólogo 2, oftalmólogo 2, otorrinolaringologo 2, neumólogo 1, patólogos 5, cirujano plástico reconstructivo 1, fisiatra 1, médicos generales 35, epidemiólogo 3, camilleros 3, técnico anestesista 8, técnico quirúrgico 18, operador de equipo y material de esterilización 6, laboratorio 19, citotecnólogo 4, responsable de rayos x 1, técnico de radiología 10, fisioterapista 3, farmacia 9, trabajo social 1.

El director general es el responsable de llevar el control y el buen funcionamiento técnico y administrativo, brindando los materiales técnicos y humanos necesarios para el cumplimiento de su misión.

La dirección general tiene una estrecha coordinación con recursos humanos mas que con cualquier otra área porque todos los procesos administrativos que realiza este

departamento, tienen que ser del conocimiento del director general con el fin de cumplir el reglamento interno de la institución.

### **6.1.3.FUNCIONES DEL HOSPITAL.**

El hospital tiene las funciones y atribuciones siguientes:

- a) Brindar atención médica y de enfermería a la población realizando actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación, mediante servicios de hospitalización, ambulatorios y de urgencias, y podrá remitir pacientes a otras instituciones con el propósito de realizar estudios diagnósticos u ofrecer terapéutica de acuerdo a su enfermedad.
- b) Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades docentes educativas y garantizar la ejecución de los planes y programas de estudio que le correspondan para la formación de pregrado, especialización, perfeccionamiento y capacitación de los profesionales, técnicos y trabajadores.
- c) Realizar actividades de ciencia e innovación tecnológica de acuerdo a las prioridades establecidas en relación con los problemas que afectan la salud de la población que atiende y los problemas propios de la unidad hospitalaria para hacer mas eficiente su trabajo y coadyuvar el desarrollo de otras instituciones.
- d) Desarrollar actividades de promoción y educación para la salud dirigida a los trabajadores, estudiantes, pacientes, acompañantes, visitantes y la comunidad en que está enclavado.
- e) Contribuir de forma integrada con las demás instituciones del sistema nacional de salud a la transformación del estado de salud de la población y de su territorio.

- f) Establecer relaciones con los organismos, organizaciones y entidades administrativas, de producción y servicios en interés del cumplimiento de sus funciones.
- g) Realizar la vigilancia y el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario y su entorno, así como alerta a los niveles correspondientes y participar en el enfrentamiento de las situaciones epidemiológicas detectadas.
- h) Preparar de forma permanente a su personal y a las instalaciones de acuerdo a las medidas previstas en los planes de reducción de desastres y para tiempo de guerra.
- i) Elaborar y cumplir el plan de preparación de los trabajadores para cumplir misiones internacionalistas.

#### **6.1.4. ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

Las áreas administrativas son de vital importancia para el Hospital Escuela San Juan de Dios, porque cada una de ellas desempeña diferentes actividades que juntas ayudan a sobrellevar las distintas operaciones que se realizan diariamente y que no serian posible sin una de ellas.

##### **A) ÀREA DE DIRECCIÒN.**

Una de las representaciones mas tradicionales en este sentido es la que además de la dirección medica o la dirección de enfermería, dispone también de una dirección gerencial y una dirección de gestión o servicios generales. Dependiendo del tamaño del hospital esta estructura puede complicarse mas y necesitar de otro tipo de direcciones, como la de recursos humanos, la económico-financiera.

**Funcion principal:**

- La representación del hospital y la superior autoridad y responsabilidad dentro del mismo.
- La ordenación de los recursos humanos, físicos y financieros del hospital mediante la programación, dirección, control y evaluación de su funcionamiento en el conjunto de sus divisiones y con respecto a los servicios que prestan.
- La adopción de medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares.
- Elaborar informes periódicos sobre la actividad del hospital y presentar anualmente la memoria de gestión.

**B) ÀREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Con orientaciones de su responsable inmediato coordina la selección y contratación del personal de salud conforme necesidades y controla la organización de los recursos laborales en el SILAIS y centros hospitalarios.

**Función principal:**

- Recibe, revisa y procesa información de movimiento de personal de las unidades de salud para tramitarla ante el nivel central.
- Revisa y presenta el movimiento de personal e informa sobre la situación de la fuerza de trabajo.
- Atiende reclamos de salarios incorrectos omisiones en nominas ,numeración incorrecta del INSS y gestiona la solución de esos problemas.
- Revisa la elaboración de reportes para entrega de nominas adicionales adeudos de cargos transitorios ,complementos salariales y transporte.
- Atiende la elaboración y cambios de targetas de control de tiempo del personal.
- Realiza revisión y control de la contabilización de ausencias, llegadas tardías e informe de deducciones.

- Controla el archivo de expediente de empleados y revisa que sea actualizado periódicamente.
- Prepara datos estadísticos para la elaboración de informe de la fuerza de trabajo.
- Revisa y actualiza las vacaciones del personal activo.
- Maneja y actualiza el banco de recursos.
- Participa y apoya en la elaboración del presupuesto anual.
- Elabora informe periódico de sus actividades.

### **C) ÀREA DE FINANZAS.**

La unidad financiera implica la administración de los recursos en forma eficiente, oportuna y transparente, aplicando el marco legal vigente que permita apoyar la provisión de los servicios de salud ,con la finalidad de asegurar el funcionamiento del hospital, mediante la planificación, gestión, ejecución y control de los recursos financieros.

#### **Funcion principal:**

- Desarrollar la gestión financiera de conformidad al plan de trabajo, a las políticas institucionales y presupuestaria.
- Formular el presupuesto en coordinación con recursos humanos, áreas técnicas y administrativas.
- Asesorar y proporcionar información oportuna y confiable a las autoridades superiores para la toma de decisiones.
- Gestionar la obtención de recursos financieros en forma oportuna .
- Cumplir con la prestación de información financiera.
- Realizar en coordinación del área de recursos humanos el proceso para el pago de remuneraciones al personal.

### **D) ÀREA DE COMPRAS.**

Con orientaciones de su responsable inmediato, realiza gestiones y tramites de compras para el abastecimiento de materiales y suministros varios del ministerio de salud.

**Funcion principal:**

- Efectúa cotizaciones de precios de productos en las diferentes distribuidoras, mercado y establecimientos en general.
- Elabora requisas de compras.
- Realiza las compras menores de medicamentos y controla las entregas por concepto de los mismos.
- Realiza las compras de repuestos ,materiales, útiles de oficina, granos básicos o cualquier otro bien que se necesite en el hospital y verifica que los productos sean de buena calidad.
- Retira cheques de caja para pago a proveedores y gestiona créditos ante los mismos cuando es necesario.
- Entrega a almacén o bodega las compras realizadas mediante procedimientos específicos.
- Colabora en la entrega de documentos de correspondencia y traslado de personal.
- Responsable por el monto del dinero entregado y por los materiales comprados.
- Elabora informe periódico de sus actividades.

**E) ÀREA DE CONTABILIDAD.**

**Funcion principal:**

- Elabora el registro operacional de los estados financieros.
- Elabora, clasifica, codifica y registra contablemente los ingresos por servicios de hospitalización privadas y recuperación de fondos ,comprobantes de diario.
- Contabiliza y codifica cheques de las distinta cuentas, minutas de depósitos y recibos de caja.
- Registra los ingresos y egresos en el libro auxiliar de caja ,banco y mayor.
- Realiza comprobantes de diario en cheques recibidos de caja ,minutas de depósito fijos y resúmenes.
- Revisa los documentos objeto de registro contable.
- Codifica la información conforme catálogo de cuentas y clasifica los rubros.

- Realiza balance de comprobación, controla los inventarios de bodega y mobiliario, targetas de mayor y auxiliar, estados financieros, control de kardex de despensa y central de equipos.
- Elabora la contabilidad de las nominas de salarios, bonos, jubilados, cargos transitorios, plan de movilidad laboral y recibo oficial de tesorería.
- Revisa el registro resumen de nominas adicionales y rendiciones de fondos.
- Contabilización de movimientos en targetas de cuentas corrientes, revisa las rendiciones de cuenta del fondo de avance.
- Apoya la realización de inventarios de medicamentos, suministros y activos fijos en las unidades de salud.
- Revisa el registro de salidas de almacén y actas de desechos.
- Planifica, distribuye y supervisa el trabajo del personal a su cargo.
- Colabora con el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.
- Participa en el anteproyecto presupuestario.

## **F) ÀREA DE ESTADISTICA.**

### **Funcion Principal**

- Mantener actualizado el archivo de expedientes clínicos de la institución.
- Elaborar, mantener y conservar los expedientes clínicos de los pacientes y procesar la información estadística institucional.
- Proveer la información estadística en salud que requieran los diferentes niveles organizativos del ministerio, autoridades superiores y dependencias del hospital a fin de apoyar la gestión hospitalaria.
- Organizar y controlar la recolección, revisión, codificación y tabulación de los diferentes formatos donde se contenga la información estadística d el hospital.
- Codificar en base a la clasificación de enfermedades y de procedimientos en medicina de la organización mundial de salud(OMS) actualizada, los motivos de atención ,de enfermedad y de muerte ,los procedimientos de diagnóstico y de tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos según formatos establecidos.

- Realizar análisis, correcciones pertinentes y presentación de información estadística.
- Realizar depuraciones periódicas de los expedientes clínicos de conformidad con los procedimientos establecidos a efecto de conservar el espacio adecuado para el resguardo de expedientes activos y del archivo pasivo.
- Elaborar el plan de trabajo mensual del personal del área.
- Elaborar y presentar informes y reportes del área según requerimientos.

## **6.2. DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.**

### **6.2.1.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS.**

Es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

Según Lic. Digna Dávila jefa de Recursos Humanos del Hospital Escuela San Juan de Dios se emplea el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados.

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina "Evaluación de Desempeño" pero que significa evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales se está obligado a ejecutar. (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999, pág. 36)

El proceso de evaluación del desempeño que se realiza en el Hospital Escuela San Juan de Dios según Lic. Digna Dávila de recursos humanos se realiza de la siguiente manera

1. Existe un comité de evaluación al desempeño del personal en el que participa el sindicato para avalar las evaluaciones, el director general de la institución, el responsable de recursos humanos así como el jefe inmediato de cada área.
2. Se le orienta al jefe inmediato de cada área para que evalúen al trabajador..
3. Les facilito el formato de evaluación al jefe de cada área según el perfil y las funciones del puesto de cada trabajador.
4. Ellos me pasan el formato donde evaluaron a cada trabajador con la firma de este y se revisa si está bien la puntuación según el perfil y las funciones del trabajador.
5. Posteriormente se revisa quienes son los trabajadores que tienen las puntuaciones más bajas y los criterios de medida en los cuales están fallando para así llevar acabo con ellos una concientización de mejoras en el desempeño de sus funciones.

Según el Director General. Nelson Moncada Robles para que la evaluación sea fiable tiene que ser arriba de 70 puntos y si en dos evaluaciones que se hizo en cada año el trabajador no mejora eso es causal de despido.

Algunos de los trabajadores de las áreas administrativas opinaron lo siguiente con respecto a la evaluación del desempeño.

*“Recursos laborales es un proceso que tiene como finalidad medir el desempeño de cada trabajador en las competencias propias de su puesto de trabajo”. (Cruz Torres. Técnico B. 04 Marzo 2019)*

*“La evaluación del desempeño es un procedimiento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de cada trabajador”. (Lic. Sotelo. 04 Marzo 2019)*

### **6.2.2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL, UTILIZADO POR EL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.**

El Hospital Escuela San Juan de Dios utiliza el método de evaluación por escalas gráficas, basado en un manual de funciones de desempeño utilizado por el ministerio de salud MINSa a nivel nacional, en donde se elaboran los objetivos y competencias según el puesto y el perfil de cada trabajador.

Los parámetros son indicadores, datos que se consideran como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación.

Para realizar una evaluación del desempeño se requiere definir los parámetros del desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permitan decisiones más objetivas. Para ser efectivos, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.

*“Los parámetros de evaluación del desempeño constituyen el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado una parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Y los jefes de área que tiene a su cargo subordinados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar” (Lic. Dávila. Jefa de Área. 03 Marzo 2019)*

Un trabajador del área de estadística opinó sobre los parámetros de la evaluación.

*“Ellos hacen una evaluación cada año pero solo se evalúa el perfil de cada trabajador y las funciones según su puesto; no se controla el uso correcto del uniforme, el carnet de identificación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, lo que si se controla es la hora de entrada y salida de la institución”. (Trabajador. Area Estadística. 03 Marzo 2019)*

### **6.2.3.MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE UTILIZA EL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS**

El método de evaluación de escalas graficas está definido por el ministerio de salud (MINSA) para evaluar el desempeño del personal de los trabajadores de los hospitales y clínicas médicas previsionales del país.

En este estudio se presenta la aplicación del método de evaluación para el jefe inmediato de recursos humanos cuyos criterios de medida para cada objetivo y competencia se detallan a continuación.

#### **1. PLANIFICAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN.**

**a) Detectar necesidades:** El encargado de recursos humanos debe ser capaz de identificar las necesidades que tiene la institución entre los conocimientos, capacidades y actitudes que realmente tienen las personas y lo que deberían poseer para un desempeño idóneo.

**b) Dirigir y ejecutar actividades peculiares que tiene la institución:** Tomar decisiones de acuerdo a los procesos a realizar, influyendo en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y

grupales, analizar las situaciones, la búsqueda y valoración de las distintas alternativas.

## **2. RECLUTAR, SELECCIONA, CONTRATAR E INDUCIR LOS RECURSOS IDÓNEOS.**

### **a) Preparar ternas de candidatos del banco de recursos o capacitación externa:**

Identificar los candidatos, recogiendo analizando y comprobando la información necesaria para escoger finalmente a aquel que se integre con éxito en el ministerio y desempeñe eficazmente las funciones requeridas en su puesto, para lo cual se tomara principalmente al personal interno y posteriormente al personal externo.

### **b) Controlar al personal seleccionado para su ingreso a la institución:** Inducir a los empleados de nuevo ingreso a que se familiaricen con el ministerio, proporcionándole así la formación necesaria sobre su historia, estructura, políticas y reglamento.

## **3. ADMINISTRAR LOS SALARIOS, PRESTACIONES SOCIALES Y CONVENIOS.**

### **a) Elaborar el presupuesto de servicios personales:** Garantizar el financiamiento del salario de todas las plazas aprobadas como estratégicas para la institución por los sistemas de pagos existentes y aguinaldos respectivos.

### **b) Efectuar pagos conforme a la nómina fiscal:** Efectuar la actualización y elaboración mensual de nómina fiscal de pago de los salarios de todos los empleados que laboran en la institución.

## **4. GESTIONAR EL DESARROLLO HUMANO DE LA INSTITUCIÓN.**

### **a) Enviar a funcionarios seleccionados a los eventos a desarrollo a ejecutarse:**

Participa con otros funcionarios y con representantes de entidades externas, en

acciones o programas que faciliten el logro de los objetivos institucionales. Establece vínculos necesarios con las demás dependencias a fin de desarrollar las acciones; normativas e integradoras a nivel institucional de todas las actividades.

- b) Elaborar el plan de desarrollo del personal con base a los planes de la institución:** En este caso el jefe de recursos humanos debe formular un plan estratégico global para un periodo de tres a cinco años del cual se deriva del plan anual de desarrollo. En este procedimiento se formulan las siguientes preguntas: ¿A quién desarrollar? ¿En qué dimensión? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cuánto? ¿Quién lo hará? ¿Qué resultados se esperan obtener?

## **5. EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.**

- a) Organizar y capacitar a los jefes de áreas sobre la metodología del sistema de gestión del desempeño.** Formar personal capaz de diseñar y gestionar acciones integradas a la labor del ministerio incrementando los conocimientos.
- b) Realizar estados de impacto del rendimiento del personal.** Implementa a nivel institucional instrumentos de carácter normativo necesarios para el buen funcionamiento laboral. Además de diseñar y aplicar métodos y técnicas para evaluar periódicamente los niveles de eficiencia logrados en el área de recursos humanos.

**Cuadro N° 2. Método de escalas graficas utilizado por el Ministerio de Salud (MINSa) para la evaluación del desempeño del Hospital Escuela San Juan Dios.**

| <b>N°</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS.</b>   | <b>PUNTAJE 70 PUNTOS</b> | <b>CRITERIOS DE MEDIDAS (INDICADORES)</b>   | <b>NIVELES DE EFICIENCIA.</b>  |
|-----------|--|--------------------------|---|--|
| 1         | Planificar, dirigir y controlar la administración de los recursos humanos de la institución. |                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar necesidades</li> <li>2. Dirigir y ejecutar actividades peculiares que requiere la institución.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excl.: 90% a 100% (100pts)</li> <li>2. Mb: 80% a 89% (90pts)</li> <li>3. B: 70% a 79% (80pts)</li> <li>4. Regular: 60% a 69% (70pts)</li> <li>5. Deficiente: 0% a 59% (0pts.)</li> </ol> |
| 2         | Reclutar, Seleccionar, Prestaciones sociales y convenios                                     |                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar ternas de candidatos del banco de recursos o capacitación externa.</li> <li>2. Efectuar pagos conforme a nomina fiscal y fondos propios.</li> </ol>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Excl.: 90% a 100%(100pts)</li> <li>2 Mb: 80% a 89%(90pts)</li> <li>3 B: 70% a 79%(80pts)</li> <li>4 Regular: 60% a 69% (70pts)</li> <li>5 Deficiente: 0% a 59%(0 pts.)</li> </ol>         |
| 3         | Administrar los salarios, prestaciones sociales y convenios.                                 |                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el presupuesto de servicios personales.</li> <li>2. Efectuar pagos conforme a nomina fiscal.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excl.: 90% a 100%(100pts)</li> <li>2. Mb: 80% a 89%(90pts)</li> <li>3. B: 70% a 79%(80pts)</li> <li>4. Regular: 60% a 69% (70pts)</li> <li>5. Deficiente: 0% a 59%(0 pts.)</li> </ol>    |
| 4         | Gestionar el desarrollo humano de la institución.  |                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enviar a funcionarios seleccionados a los eventos de desarrollo a ejecutarse.</li> <li>2. Elaborar el plan de desarrollo del personal con base a los planes de la institución.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excl.: 90% a 100%(100pts)</li> <li>2. Mb: 80% a 89%(90pts)</li> <li>3. B: 70% a 79%(80pts)</li> <li>4. Regular: 60% a 69% (70pts)</li> <li>5. Deficiente: 0% a 59%(0 pts.)</li> </ol>    |
| 5         | Evaluar el desempeño del personal de la institución.   |                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y capacitar a los jefes de áreas sobre la metodología de sistema de gestión de desarrollo.</li> <li>2. Realizar estados de impacto del rendimiento del personal.</li> </ol>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excl.: 90% a 100%(100pts)</li> <li>2. Mb: 80% a 89%(90pts)</li> <li>3. B: 70% a 79%(80pts)</li> <li>4. Regular: 60% a 69% (70pts)</li> <li>5. Deficiente: 0% a 59%(0 pts.)</li> </ol>    |

Fuente: Area administrativa. Hospital San Juan de Dios 04 Marzo 2019

| N° | COMPETENCIAS   | SIEMPRE (TODAS LAS VECES) 30 PTOS. | LA MAYORÍA DE VECES (+15 PTOS) | ALGUNAS VECES (- 15 PTOS) | NUNCA (0 PTOS) |
|----|--|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------|
| 1  | Actúa rápidamente cuando surge un problema.                      |                                    |                                |                           |                |
| 2  | Demuestra seguridad en la toma de decisiones                     |                                    |                                |                           |                |
| 3  | Actúa con objetividad y precisión al desarrollar sus actividades |                                    |                                |                           |                |
| 4  | Demuestra seguridad en la toma de decisiones                     |                                    |                                |                           |                |
| 5  | Sabe enfrentarse a los problemas de presión sin perder la calma  |                                    |                                |                           |                |
| 6  | Brinda buen trato y muestra un ambiente de trabajo en equipo.    |                                    |                                |                           |                |

Fuente: Area administrativa. Hospital San Juan de Dios 04 Marzo 2019

#### 6.2.4. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN.

Dentro de los resultados obtenidos de la última evaluación realizada a finales de noviembre del 2018, y fue facilitado por la jefa de recursos humanos, y tiene los objetivos:

1. Planificar, dirigir y controlar la administración de recursos humanos.
2. Reclutar, Seleccionar, Prestaciones sociales y convenios
3. Administrar los salarios, prestaciones sociales y convenios
4. Gestionar el desarrollo humano dela institución
5. Brinda buen trato y muestra un ambiente de trabajo en equipo.

Así mismo el puntaje es indicado de acuerdo a los niveles de eficiencia:

- Excelente: 90-100%
- Muy bueno: 80-89%
- Bueno:70-79%
- Regular: 60-69%
- Deficiente 0-59%

En este instrumento los criterios de medida son:

- Detectar necesidades.
- Dirigir y ejecutar actividades peculiares que requiere la institución.

- Preparar ternas de candidatos del banco de recursos o capacitación externa.
- Efectuar pagos conforme a nomina fiscal y fondos propios.
- Elaborar el presupuesto de servicios personales.
- Efectuar pagos conforme a nomina fiscal.
- Enviar a funcionarios seleccionados a los eventos de desarrollo a ejecutarse.
- Elaborar el plan de desarrollo del personal con base a los planes de la institución.
- Organizar y capacitar a jefes de áreas sobre la metodología de sistema de gestión de desarrollo.
- Realizar estados de impacto del rendimiento del personal.

**Cuadro N° 3. Valoración de los resultados obtenidos de la última evaluación general de los departamentos/Unidad del Hospital Escuela San Juan de Dios. Noviembre, 2017.**

| <b>Departamento/Unidad</b>   | <b>Total personal</b> | <b>Excelente (100-90)</b> | <b>Muy bueno (89-80)</b> | <b>Bueno (79-70)</b> | <b>Reglar (69-60)</b> | <b>Deficiente (59-0)</b> |
|------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Dirección                    | 3                     | 3                         | 0                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Estadística                  | 10                    | 3                         | 6                        | 1                    | 0                     | 0                        |
| Enfermería                   | 208                   | 104                       | 80                       | 23                   | 1                     | 0                        |
| Sub-Dir. Administrativa      | 22                    | 19                        | 3                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Nutrición                    | 7                     | 6                         | 1                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Quirúrgico                   | 11                    | 7                         | 2                        | 2                    | 0                     | 0                        |
| Ginecología y obstet         | 10                    | 7                         | 3                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Pediatría                    | 11                    | 11                        | 0                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Ortopedia                    | 3                     | 3                         | 0                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Médicos de apoyo             | 30                    | 16                        | 12                       | 2                    | 0                     | 0                        |
| Rayos x                      | 11                    | 11                        | 0                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Laboratorio                  | 21                    | 5                         | 10                       | 6                    | 0                     | 0                        |
| Farmacia                     | 6                     | 2                         | 2                        | 2                    | 0                     | 0                        |
| Trabajo Social               | 2                     | 0                         | 2                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Sub. Dir Administrativa      | 18                    | 15                        | 3                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Of.Servicios Administrativos | 42                    | 30                        | 12                       | 0                    | 0                     | 0                        |
| Mantenimiento                | 9                     | 9                         | 0                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Transporte                   | 5                     | 3                         | 1                        | 1                    | 0                     | 0                        |
| Cocina                       | 15                    | 14                        | 1                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Bodega                       | 2                     | 1                         | 1                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Lvandería                    | 8                     | 7                         | 1                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Finanzas                     | 7                     | 5                         | 2                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| Oficina de personal          | 4                     | 4                         | 0                        | 0                    | 0                     | 0                        |
| <b>Total nomina fiscal</b>   | <b>465</b>            | <b>285</b>                | <b>142</b>               | <b>37</b>            | <b>1</b>              | <b>0</b>                 |

Fuente: Área administrativa. Hospital Escuela San Juan de Dios. 04 Marzo 2019

### 6.3. VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.

#### 6.3.1. DATOS GENERALES DE LOS COLABORADORES ENCUESTADOS

En cuanto a los datos generales de los encuestados, el 37.5% del personal administrativo, la mayoría se encuentra en el rango de 27 a 36 años, que representa al personal joven, que aportan nuevos conocimientos y energía que la institución necesita para el cumplimiento de sus objetivos, y un 12.5% respresenta el rango de edad de 51 a 56, del personal mayor que son los pilares que refuerzan a la institución, pero también los mas propensos al estrés, cansancio, y enfermedades.

**Cuadro N°1 Edad de los encuestados**  
**Universo: 38 encuestas.**

| Edad         | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| 27 – 36      | 15         | 37.5       |
| 37 - 43      | 11         | 27.5       |
| 44 - 50      | 9          | 22.5       |
| 51 - 56      | 5          | 12.5       |
| <b>Total</b> | <b>40</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Datos primarios de encuesta. Febrero, 2019

**Cuadro N°2 Sexo.**  
**Universo: 38 encuestas.**

| Sexo         | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Masculino    | 7          | 17.5       |
| Femenino     | 33         | 82.5       |
| <b>Total</b> | <b>40</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Febrero, 2019

El 82.5% de los trabajadores de las áreas administrativas del Hospital Escuela San Juan de Dios son del sexo femenino, y representan la mayoría de los que laboran en la institución. En cambio, sólo un 17.5% es personal masculino. Sin embargo, el personal femenino presenta más problemas en la salud y las condiciones económicas, el

personal masculino se ha mantenido al margen, evitando cualquier problema que ponga en riesgo su trabajo.

El 50% del personal encuestado son solteros, pero aunque no tengan un compromiso formal, afirman que tienen muchas responsabilidades familiares. El 40% está casado, y realizan prestamos del salario, como ayuda en las emergencias familiares.

**Cuadro N°3 Estado Civil.**  
**Universo: 38 encuestas.**

| Estado Civil | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Soltero      | 20         | 50         |
| Casado       | 16         | 40         |
| Divorciado   | 3          | 7.5        |
| Unión Libre  | 1          | 2.5        |
| <b>Total</b> | <b>40</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Febrero, 2019

**Cuadro N° 4 Tiempo de ejercer su cargo actual. Universo: 38 encuestas.**

| Tiempo de ejercer el cargo | Frecuencia | %          |
|----------------------------|------------|------------|
| 1 – 5 años                 | 1          | 2.5        |
| 6-10 años                  | 10         | 25         |
| 11 – 15 años               | 12         | 30         |
| 16 – 20 años               | 7          | 17.5       |
| 21 a más                   | 10         | 25         |
| <b>Total</b>               | <b>40</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Datos primarios de encuesta. Febrero, 2019

El 30% de los trabajadores del servicio administrativo ha ejercido su cargo entre 11 a 15 años, esto significa estabilidad institucional, capacidad y experiencia para desempeñar su cargo, otro 25% ha laborado por más de 21 años en el Hospital Escuela San Juan de Dios, y es a quienes se les delega para asumir las responsabilidades mas importantes, y se toma muy en cuenta su opinion y

valoración al momento de la toma de decisiones.

El 20% del personal del área de servicios administrativos, está conformado por Estadígrafos, el 17.5% está conformado por secretarías las cuales están distribuidas en diferentes secciones del área, estos dos cargos son los que contienen mayor personal.

Con un 10% se representan a los contadores, este departamento es uno de los más importantes porque les toca analizar y realizar decisiones que sean productivas para la institución.

Con un 7.5% el área de finanzas es el encargado de ver con cuánto presupuesto cuenta la institución para realizar las compras necesarias como los insumos médicos, los alimentos para pacientes y personal, etc.

**Cuadro N°5 Cargo de los encuestados**

**Universo: 38 encuestas.**

| <b>Cargo</b>          | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>   |
|-----------------------|-------------------|------------|
| Estadígrafo A         | 1                 | 2.5        |
| Auxiliar Contab       | 1                 | 2.5        |
| Bibliotecólogo        | 1                 | 2.5        |
| Contador              | 4                 | 10         |
| Contador 'A'          | 1                 | 2.5        |
| Epidemiólogo          | 3                 | 7.5        |
| Estadígrafo           | 8                 | 20         |
| Finanzas              | 3                 | 7.5        |
| Kardista              | 2                 | 5          |
| Resp. Bodega          | 1                 | 2.5        |
| Resp. Fiscalía        | 1                 | 2.5        |
| Resp. Insumos Medicos | 1                 | 2.5        |
| Resp. TrabSocial      | 1                 | 2.5        |
| Respo de compra       | 1                 | 2.5        |
| Secretaria            | 7                 | 17.5       |
| Secretaria Clinica    | 1                 | 2.5        |
| Tec. Presupuesta      | 1                 | 2.5        |
| Tecnico RRHH          | 1                 | 2.5        |
| Tecnico RRHH          | 1                 | 2.5        |
| <b>Total</b>          | <b>40</b>         | <b>100</b> |

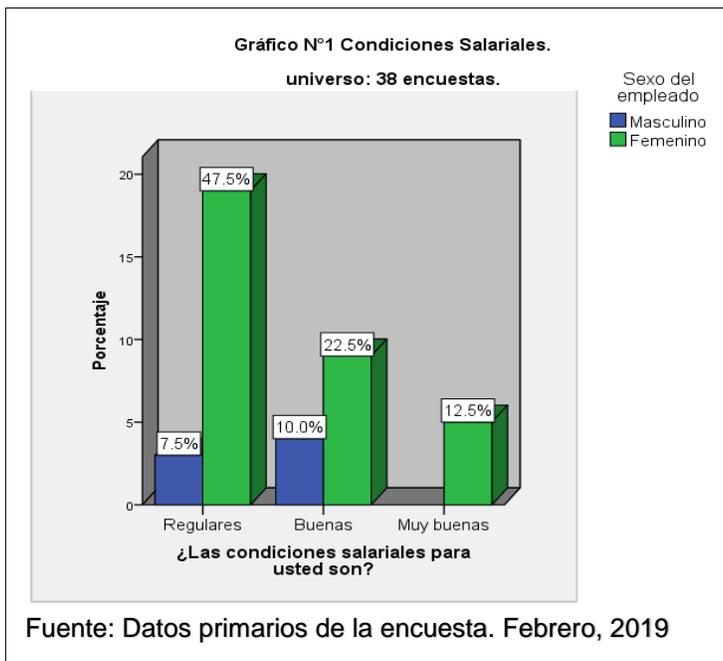
**Fuente: Datos primarios de encuesta. Febrero, 2019**

### 6.3.2. CONDICIONES LABORALES

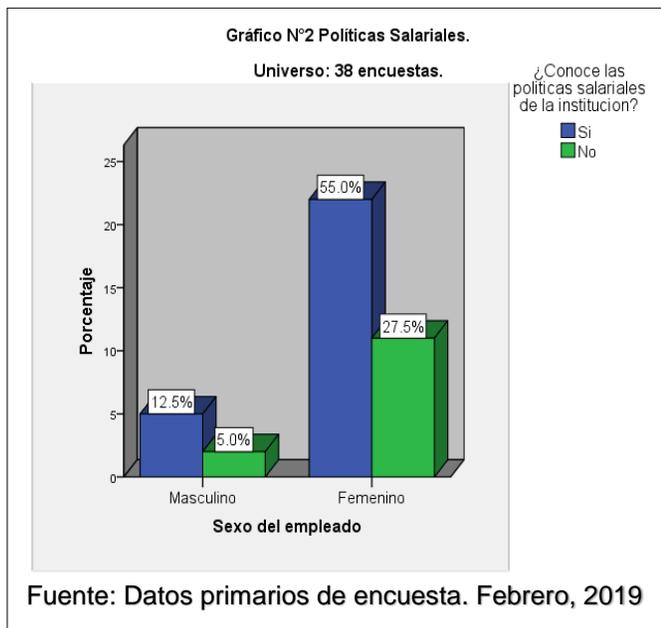
Se aplicó una encuesta a 38 colaboradores del área administrativa y el 7.5% de los colaboradores masculinos más el 47.5% femenino no está conforme con las condiciones salariales, siendo este porcentaje el más alto. (Gráfico N° 1) Esto demuestra que son pocas las personas que no tiene ningún inconveniente.

Las personas que sienten que es muy poco salario hace constar que las horas extras que realizan no son pagadas, por ello existe poco desempeño laboral del personal.

La mayoría de los colaboradores no está conforme con la cantidad que ganan, aparte están los colaboradores que si están conforme con esa cantidad, dando como resultado que el sexo masculino acepta en un 10.00% y el femenino, siendo el 22.50% de aceptación de los colaboradores, y el 12.50% del sexo femenino afirma que la cantidad de salario que ganan actualmente es muy bueno, por lo que no está conforme con los demás colaboradores.

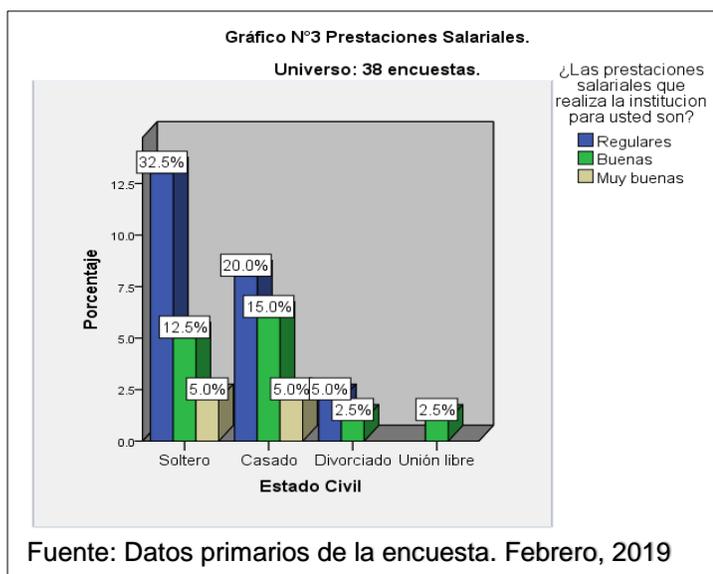


El personal que conoce las políticas salariales de la institución, el 55% de los colaboradores femeninas y el 12.5% del personal masculino, son pocas las personas que no conocen esas políticas. Mientras un 27.5% del personal femenino y un 5% de los colaboradores masculinos afirma que es recomendable hacer capacitaciones para quienes no conocen sobre las políticas salariales, porque es fundamental para su trabajo. (Gráfico N° 2)



Las políticas salariales ayudan a la buena orientación de la institución, es dinámica dependiendo a las circunstancias que se le presenten y es fundamental tener conocimiento sobre las políticas salariales, obtener un buen desempeño y desarrollo profesional.

También se recolectó información de las presentaciones salariales, el 32.5% de las personas solteras afirma que las prestaciones que obtienen son regulares, siendo estas no tan buenas, y apenas el 2.5% de las personas que están en unión libre, consideran que las prestaciones brindadas por el hospital son buenas, no tiene

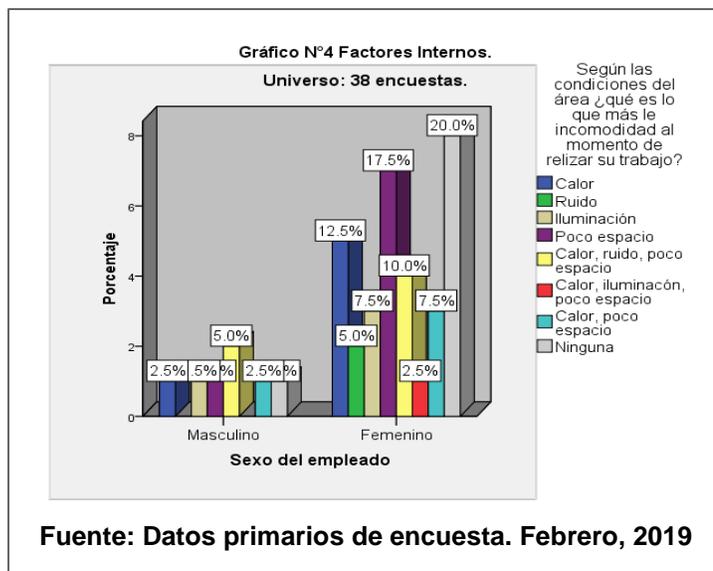


ninguna inconformidad con las prestaciones que les brinda la institución. Mientras el 12.5% acepta que son buenos, porque los sacan de alguna emergencia. (Gráfico N°3)

Del personal que se encuentran casados solamente el 20% afirma que no son tan buenos, porque tiene gastos mayores y con la prestación no ajustan y un 15% está conforme con las prestaciones les ayuda en las emergencias familiares, por tanto, volverían a pedir el préstamo. El 5% de los colaboradores casados, no tiene ninguna queja y está de acuerdo con los prestamos brindados por la institución.

Con respecto al personal divorciado, un 5% no está muy conforme, porque su gasto es superior, ya que tienen que sustentar su hogar solos, y con el poco préstamo apenas y saca de apuros una pequeña parte, pero no lo consideran suficiente, y el otro porcentaje de 2.5% del personal divorciado no tiene ninguna queja, por lo que considera muy bueno las prestaciones brindadas.

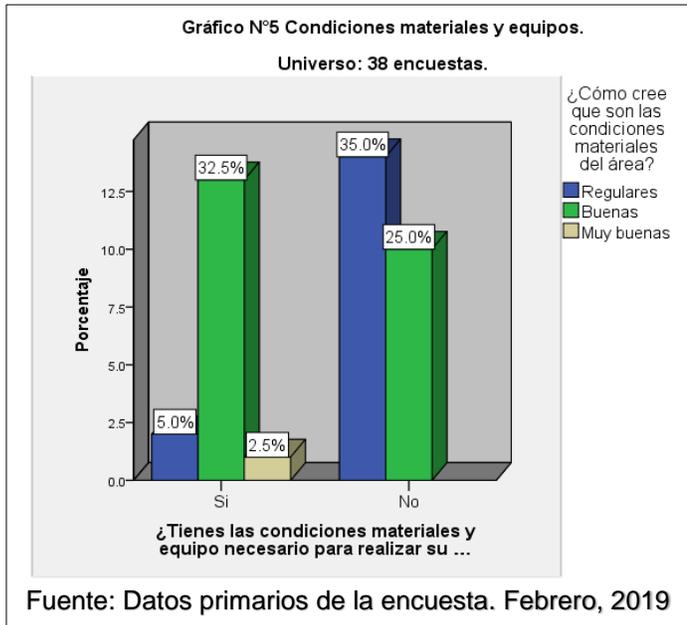
En la encuesta se analizan los factores internos que afectan su desempeño laboral, el sexo masculino esta inconforme con el calor, la iluminación, el poco espacio, cada uno con el 2.5%, más el ruido con un 5%; y el 17.5% del sexo femenino, uno de los principales objetivos por el cual los colaboradores no se sienten motivados a realizar sus tareas es el



poco espacio con el que cuentan, ocasionando la pérdida de documentos, por que los muebles están obsoletos y los equipos son viejos, se están dañando. (Gráfico N°4)

Con respecto al personal administrativo del Hospital, los colaboradores femeninos son los que presentan inconformidad a la hora de realizar su trabajo, mientras que el 20% no tiene ninguna incomodidad. La incomodidad que tienen los colaboradores está atribuida a la mala infraestructura con la que se diseñó el hospital. Se recopiló información

sobre las condiciones materiales y equipos, el 35% afirma que son regulares y un 25% piensa que son buenas sus condiciones materiales, pero no cuentan con condiciones materiales, ni equipo necesario para realizar su trabajo. (Gráfico N°5)

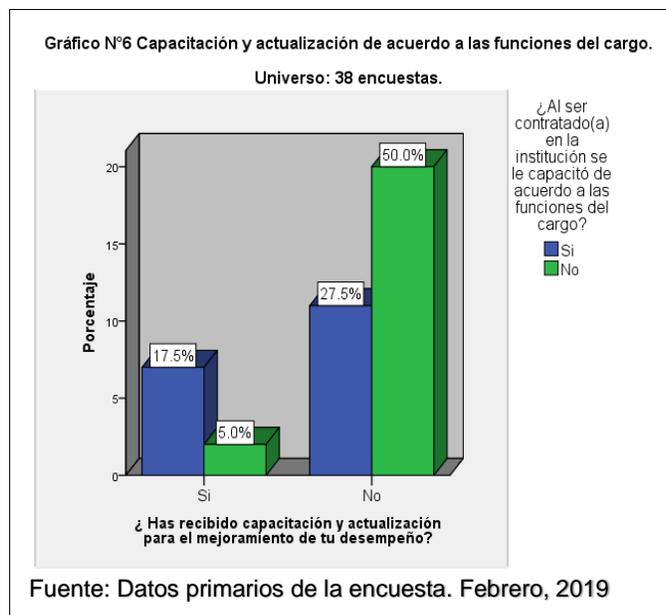


El 5% del personal si tiene las condiciones materiales y equipos pero cree que son regulares, no son adecuados para realizar su trabajo de

manera eficiente y de calidad, el 2.50% cree que son muy buenas sus condiciones las cuales no necesitan que la infraestructura de las oficinas se expanda, con un 32.5% considera que las condiciones materiales del área son buenas, y tienen lo necesario para realizar su trabajo con eficiencia.

### 6.3.3. CAPACITACIÓN

Recursos Humanos se encarga de la inducción del nuevo trabajador y las capacitaciones para que el personal vaya mejorando, pero la mayor parte de los trabajadores entró a trabajar y no se les capacitó, ni actualizo para tener un mejor desempeño, motivo fundamental para que los trabajadores no logren dar un buen desempeño laboral y la falta de motivación, también les afecta. (Gráfico N°6)



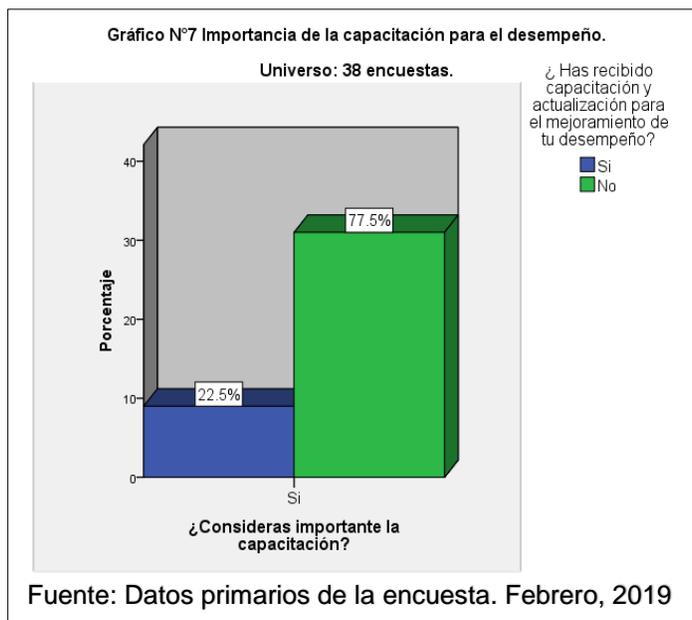
El 50% personal no recibió capacitación, ni actualización, solamente el 27.50% fue capacitado, y un 17.5% del personal que si fue capacitado y además lo han estado actualizando con nueva información sobre el tema.

Es primordial que la institución capacite y les brinde actualización a los colaboradores para que estos obtengan un mejoramiento en su desempeño, y logren llegar a la meta indicada por la institución, pero también es fundamental que todo trabajador que sea contratado por la misma, se les de el entrenamiento necesario de acuerdo a las funciones a realizar dependiendo el cargo.

*"Se les ha brindado diferentes capacitaciones como hacer el uso correcto de los medios que brinda el Ministerio de salud. El buen trato a todos los pacientes y acompañantes por medio de charlas educativas tres veces por semana. Medidas epidemiológicas lavado de manos, manejo de objetos corto punzantes, desechos hospitalarios, uso de los medios de protección para evitar accidentes, se tiene conversatorio con los acompañantes también, para explicarles que el hospital tiene sus normas". (Nubia Lezama. Administradora)*

La mayoría del personal considera importante las capacitaciones, pero se presenta el problema que un 22.50% de los colaboradores ha sido capacitado y el 77.5% no recibió capacitación, ni actualización para el mejoramiento de su desempeño. (Gráfico N°7)

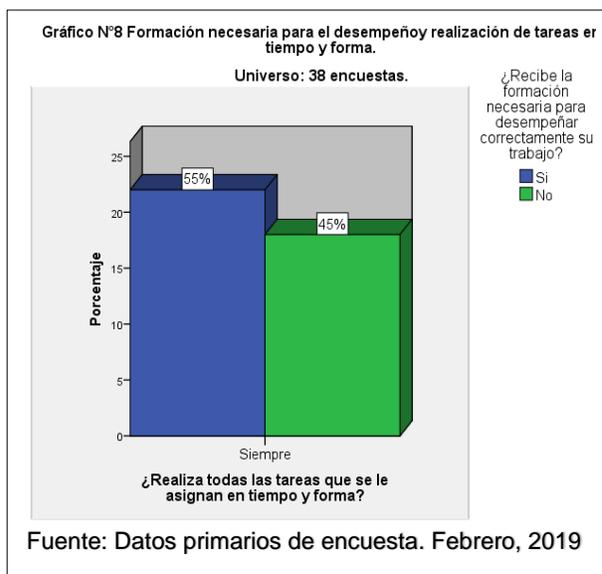
Las instituciones tienen la necesidad de realizar capacitaciones para obtener los resultados que quieren, y así contar con un personal calificado, una mejor estabilidad organizacional y flexibilidad.



"Considero que un servicio médico reciben al menos 6 capacitaciones anuales, mientras que en el área administrativa hay debilidad, ya que no se realizan capacitaciones continuamente y esto hace que ocurran ciertos problemas en el área administrativa".  
(Jenny Lisbeth Chavarria. Recursos humanos)

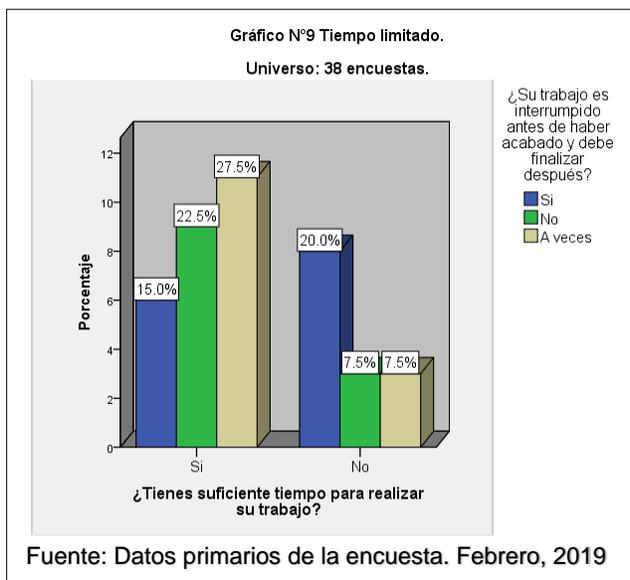
#### 6.3.4. JORNADA LABORAL.

El 55% de los colaboradores concluyó que siempre reciben la formación necesaria para desempeñar su trabajo correctamente y entregan su trabajo en tiempo y forma, un 45% no recibe la formación, a pesar de eso, todos entregan su trabajo como les fue orientado. (Gráfico N°8)



"Las evaluaciones son estándares, los problemas van de manera específica según el perfil del trabajador, se evalúa al trabajador según sus funciones, debe de ser una evaluación bajo funciones, problemas genéricos como el tiempo, manejo del proceso por alguno de los evaluadores, el evaluador no tenga la capacidad de realizar algunas actividades dentro del proceso de evaluación, se rige bajo un comité, la primera fuente como jefe inmediato es el que por lógica debe manejar las situaciones de su área, de sus subordinados. Existe una debilidad, dado que es una entidad pública se capacitan más a las áreas médicas, el hospital realiza diplomados solo para el área médica y enfermería, no al área de finanzas, quizás a futuro se vea". (Jenny Lisbeth Chavarria. Recursos Humanos)

En el gráfico número 9, el 27.5% del personal administrativo respondió tener suficiente tiempo para realizar su trabajo, pero en reiteradas ocasiones se ve interrumpido por factores internos (conflictos entre el personal, mala comunicación), y externos (Enfermedades, problemas familiares, etc). El 20% afirma que no se les interrumpe, pero un 15% opina que siempre se les interrumpe cuando están realizando su trabajo.



Un 20% de los colaboradores no tienen suficiente tiempo para realizar su trabajo, y es interrumpido, un 7.5% los colaboradores no son interrumpidos, pero si cuentan con suficiente tiempo para trabajar, y otro 7.5% del personal a veces les interrumpen y su desempeño no es adecuado. En todos los casos, las interrupciones han logrado que el desempeño de los colaboradores sea poco favorable para la institución.

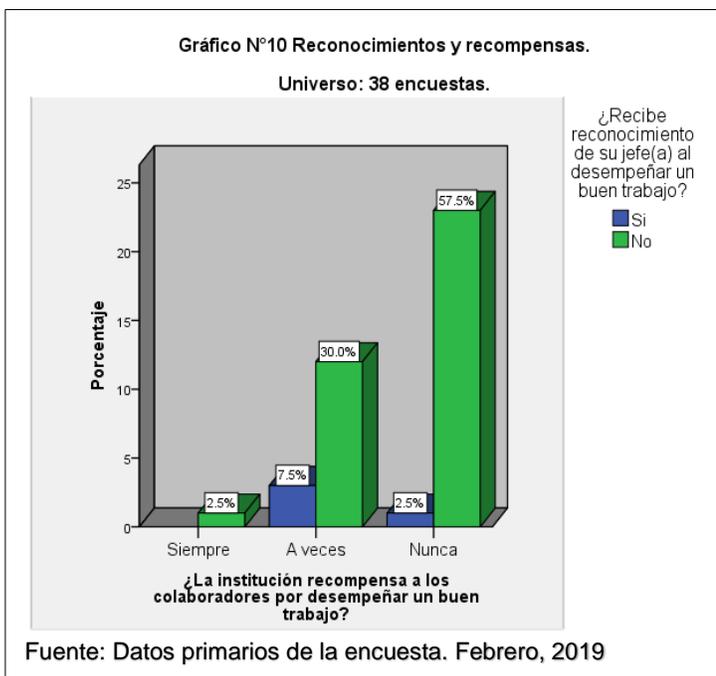
*“Cada servicio tiene su jefe inmediato, en el caso del personal administrativo el desempeño del personal depende que todo este rendido ante el Minsa Central (los diferentes pagos: como de personal y proveedores que abasten a las necesidades del hospital) en tiempo y forma revisado por el responsable de contabilidad y autorizado e igual revisado por el Director y mi persona, pero existen situaciones en las que el ambiente laboral suceden malos entendidos, existiendo una falta de comunicación, provocando discusiones entre los trabajadores”. (Nubia Lezama Ortiz. Administradora)*

### 6.3.1.RELACIONES DE COMUNICACIÓN.

Se debe de destacar que el 57.50% del personal administrativo del Hospital Escuela San Juan de Dios, nunca ha recibido una recompensa por realizar un buen trabajo y tampoco reconocimientos, por lo que no reciben motivación de sus jefes inmediatos para poder desempeñarse mejor en su trabajo.

Es sorprendente que apenas el 2.5% de personal afirman que siempre les dan recompensas, pero

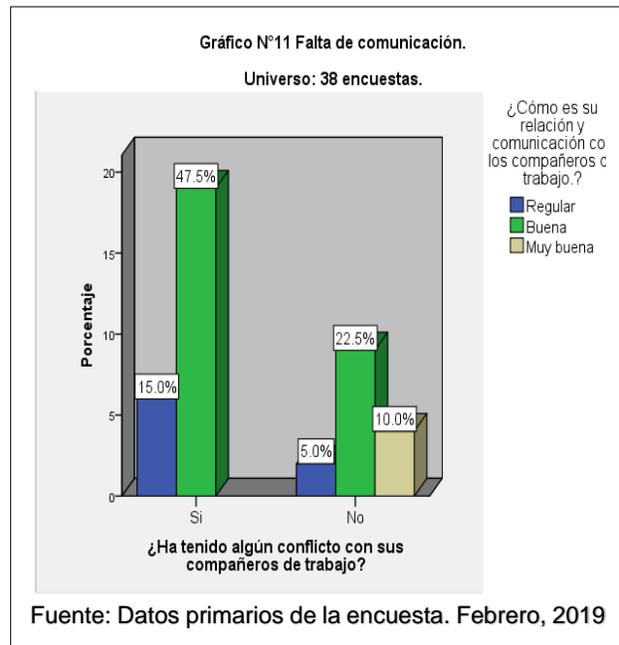
no reconocimientos, porque generalmente solo están dirigidas al personal que labora en el área de medicina, omitiendo al personal administrativo. (Gráfico N°10)



*"Todos los aspectos organizativos, se planifica todo, se le hace un reconocimiento a la gente (personal, acompañantes, usuarios en general). Dentro de la parte económica: Están los incentivos, actividades que se realizan, como día del trabajador, se premia al mejor trabajador, siendo estas estrategias para motivar al trabajador de que siga haciendo un buen trabajo". (Jenny Lisseth Chavarria. Recursos Humanos)*

Los colaboradores sienten inconformidad al no recibir reconocimientos, ni recompensas, es fundamental que toda institución y jefe inmediato brinde las herramientas necesarias para que sus colaboradores se sientan motivados, sientan el deseo de esforzarse más y lograr llegar a la meta y si es posible superarla.

Como se muestra en la gráfica número 11, el 47.5% del personal ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo pero tiene una buena comunicación, lo que les da ventaja porque de ese modo resuelven los problemas más rápido para continuar con las tareas, y solamente un 15% no tiene buena comunicación y han tenido conflictos, pero no han pasado a mayores problemas.



El 22.5% del personal no ha tenido conflictos, y tienen una buena comunicación, y trabajo en equipo, pero se necesita capacitar al resto del personal, para cumplir con las metas impuestas por los jefes inmediatos.

Apenas el 5% de los colaboradores afirma no ha tenido conflictos, no tiene comunicación con sus compañeros y esto repercute en la carencia de un buen trabajo en equipo.

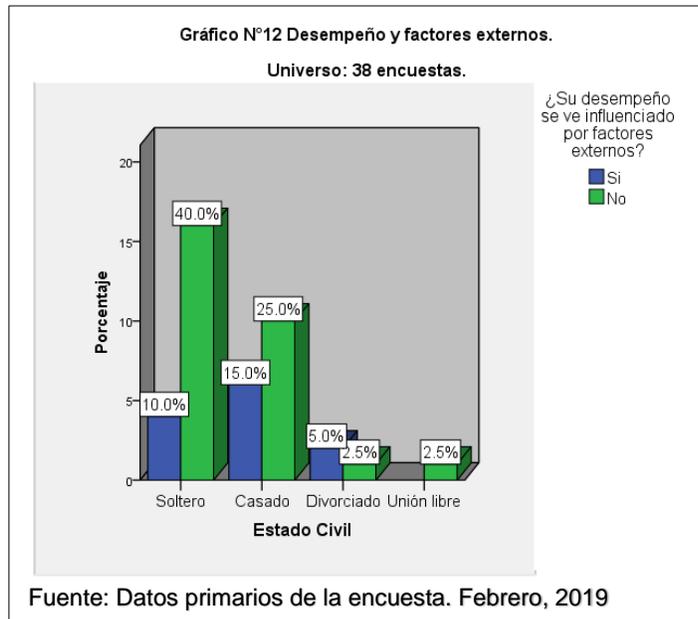
## 6.4. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES.

### 6.4.1. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos afectan al personal de manera negativa en su desempeño. Estos pueden ser, enfermedades, problemas familiares, problemas personales, accidentes, problemas económicos, etc.

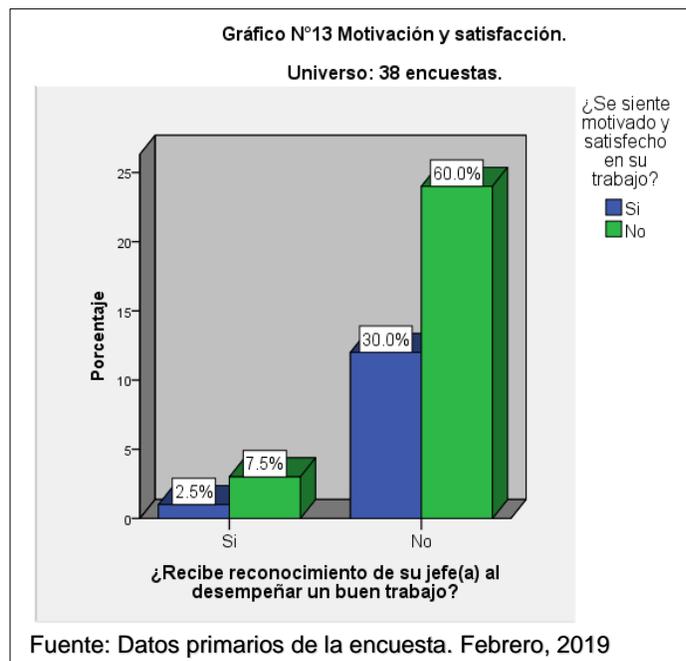
De acuerdo a la información recolectada, se demuestra que el personal mas afectado por factores externos, son los colaboradores que están casados, y el personal soltero está menos influenciado por factores externos. (Gráfico N°12)

Del personal soltero el 10% son afectados por factores externos como los problemas personales, un 15% del personal casado es afectado con problemas familiares y el 5% de los divorciados. El 40% del personal soltero y el 25% del personal casado afirman que no son afectados por factores externos a la institución, y esto les favorece para no tener faltas de asistencia, avanzan con su trabajo, y logran un buen desempeño laboral.



### 6.3.2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

El gráfico número 13 muestra la relación que existe entre motivación y satisfacción del personal, enfocado en los jefes inmediatos y la recompensa a sus colaboradores.



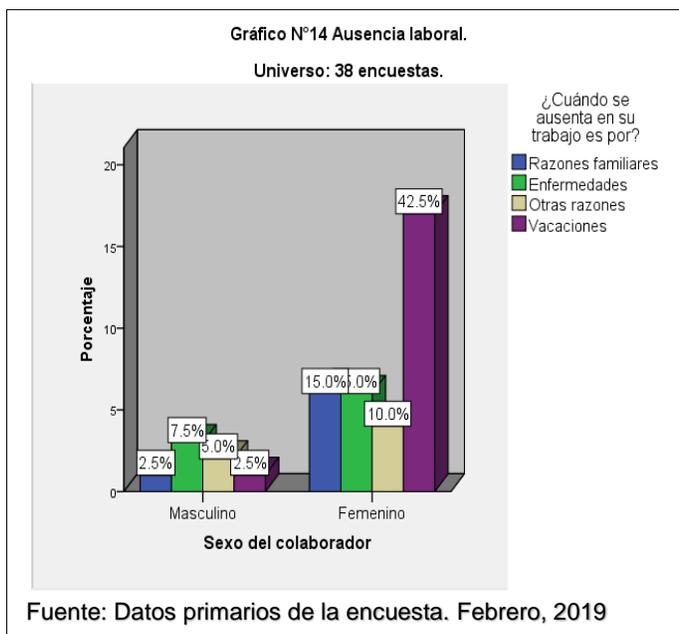
Un 2.5% de los colaboradores reciben reconocimientos y están motivados, otro 7.5% afirma que aunque reciben reconocimientos, pero perciben que no los motivan.

Cabe destacar que el 30% de los colaboradores, aunque no reciben reconocimientos, pero se sienten motivados para realizar sus tareas.

Sin embargo, el 60% del personal está siendo excluido y perciben que no se les reconoce el trabajo que hacen y tampoco son motivados, esto los hace sentir insatisfechos y los lleva a desempeñar mal su trabajo.

### 6.3.3. AUSENTISMO LABORAL

En el gráfico número 14, se muestra que el personal femenino se ausentan por enfermedades, problemas familiares, etc; del cual se obtuvo que un 42.5% el personal se ausenta mayormente por las vacaciones, y apenas el 10% que son por otras razones, y un 15% por enfermedades o razones familiares.



El personal masculino rara vez se ausenta, y lo hacen básicamente por enfermedades, mientras que el 5% es por otras razones, y el 2,5% o son vacaciones o razones familiares, pero la mayor parte de ausencias es del personal femenino.

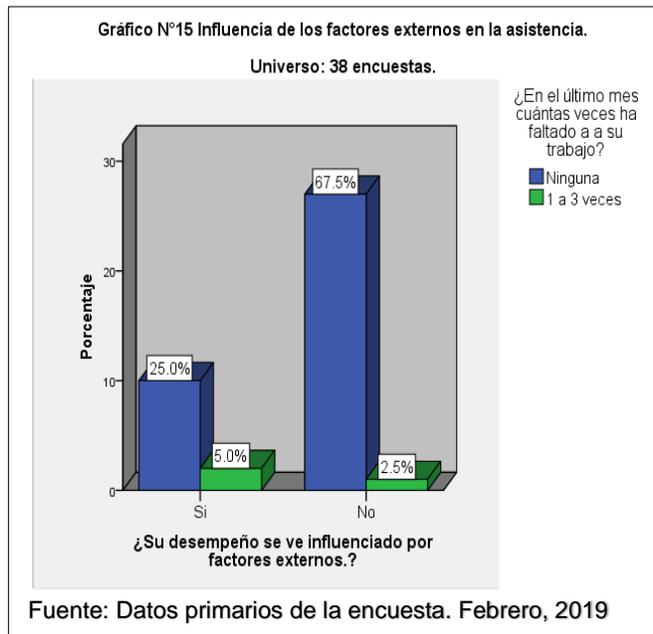
Con esto se puede observar que, principalmente el sexo femenino, se ausenta por vacaciones o situaciones familiares que las obliga a faltar al trabajo. En cambio, los hombres se abstienen a faltar al trabajo.

Los resultados de la encuesta señalan que un 30% del personal se ausenta por factores externos, de los cuales el 25% no ha tenido ni una sola falta, el 5% se ha ausentados de 1 a 3 veces al mes. (Gráfico N°15)

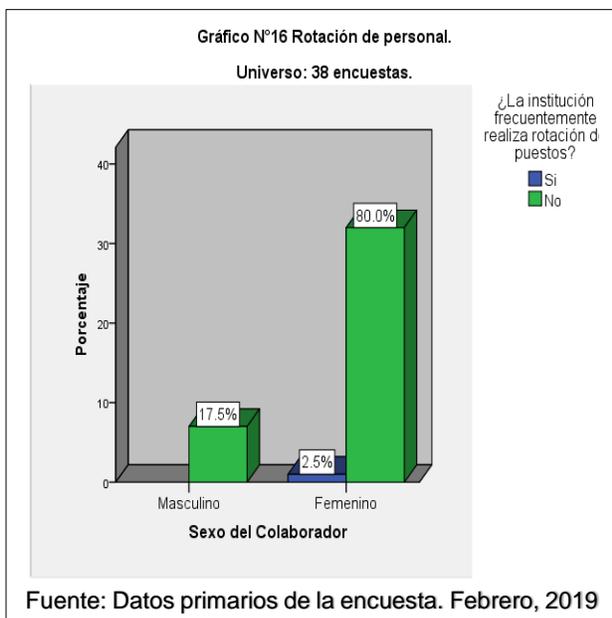
El 70%, afirma no ser influenciado por factores externos, de ellos un 67.5% no ha faltado, teniendo una asistencia intachable. Apenas el 2.5% no pudo asistir al centro de trabajo.

Por tanto, los factores externos no influyen mucho sobre la inasistencia en los colaboradores, son raras veces las que uno que otro colaborador se ve influenciado por este tipo de circunstancias, ya sean por problemas económicos, enfermedades, familiares graves, etc.

*“La evaluación a desempeño y viene de acuerdo a los estándares que el trabajador realiza, las llegadas tardes, factores externos e internos (problemas familiares, económicos, enfermedades, etc), auditorías a cada departamento. Desde el principio tiene que ser una persona responsable, y partir del jefe inmediato, administradora y director”. (Jenny Lisseth Chavarria. Recursos Humanos)*



### 6.3.4. CAPACITACIÓN Y ROTACIÓN LABORAL



El gráfico número 16, muestra que tan frecuente son las rotaciones de personal, dependiendo de cada género, el 80% del personal femenino declaró que las instituciones no hace rotaciones frecuentemente, por ello no tienen mucho conocimiento de los demás departamentos, solo el 2.5% afirma que la institución hace rotaciones con frecuencia.

El 17.5% del personal masculino fundamentó que no hacen rotación de personal porque se perdería más tiempo en

informarle al trabajador como se debe hacer, ellos prefieren ahorrar tiempo, para avanzar en sus tareas

En la tabla número 6, el 22.50% del personal administrativo recibieron capacitación, pero un 77.5% de trabajadores no se ha capacitado. Las

**Tabla N° 6 Capacitación y Actualización.  
Universo: 38 encuestas.**

|       | Frecuencia | %     |
|-------|------------|-------|
| Si    | 9          | 22.5  |
| No    | 31         | 77.5  |
| Total | 40         | 100.0 |

Fuente: Datos primarios de encuesta. Febrero, 2019

instituciones u organizaciones tienen el deber de capacitar a su personal, para lograr un mejor desempeño y alcanzar las metas propuestas, para que después las vayan superando, y tener una mejor imagen de la institución.

Las capacitaciones son una forma de enseñanza para los trabajadores sobre como deben realizar bien su trabajo y que puedan superarse, se necesita hacer capacitaciones específicamente en la atención al usuario, enseñándoles que la calidad de la institución empieza por el comportamiento del personal, administrativo y médico.

**Tabla N° 7. Reconocimiento al desempeñar un buen trabajo.  
Universo: 38 encuestas.**

|       | Frecuencia | %     |
|-------|------------|-------|
| Si    | 4          | 10.0  |
| No    | 36         | 90.0  |
| Total | 40         | 100.0 |

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Febrero. 2019

Los resultados obtenidos en la tabla número 7, respondieron que el 10% del personal recibe reconocimientos por parte de su jefe al realizar buen desempeño, pero un 90% declaro nunca se les ha dado reconocimiento, ni incentivos que los motiven a realizar un mejor trabajo.

Mediante la observación y la encuesta se analizó que solamente el personal médico es el que recibe reconocimientos e incentivos, omitiendo el área administrativa, sin embargo el área administrativa desempeña un papel importante en el hospital, ya que son la guía primordial para llevar un buen manejo del la institución, porque velan por las necesidades del hospital, y de los usuarios. Es importante que las instituciones busquen la manera de motivar a su personal y los hagan sentir satisfechos por el trabajo que realizan.

Con respecto a la falta de motivación y satisfacción del personal del área administrativa del Hospital Escuela San Juan de Dios, ocasionando deficit en su desempeño laboral, porque la mayoría del personal esta inconforme por la falta de incentivos y recompensas, y el área administrativa es un pilar fundamental para el buen manejo del Hospital.

El cuadro No.8 muestra que apenas el 2.5% del personal se sienten motivados, satisfechos y reciben recompensa de la institución. El 17.5% a veces están motivados porque no siempre se les reconoce y recompensa su trabajo.

Por otra parte, el 47.5% de los encuestados expresó nunca haber recibido recompensas, y no se sienten motivados en su trabajo, esto afecta el desempeño de sus actividades laborales y el resultado es estrés laboral, conflictos, impuntalidad, falta de entusiasmo e interés al realizar sus labores.

**Tabla N° 8. Recompensa a los colaboradores para sentirse motivados y satisfechos al desempeñar un buen trabajo. Universo: 38 encuestas.**

| Se siente motivado y satisfecho en su trabajo | ¿La institución recompensa a los colaboradores por desempeñar un buen trabajo? |         |       | Total |
|---|--|---------|-------|-------|
|   | Siempre  | A veces | Nunca |       |
| Si  | 1  | 7       | 5     | 13    |
| % del total                                   | 2.5%   | 17.5%   | 12.5% | 32.5% |
| No  | 0  | 8       | 19    | 27    |
| % del total                                   | 0%   | 20%     | 47.5% | 67.5% |
| total   | 1  | 15      | 24    | 40    |
|   | 2.5%   | 37.5%   | 60%   | 100%  |

**Fuente: Datos primarios de la encuesta. Febrero, 2019**

## 6.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Para proponer una propuesta de estrategia, se ha aplicado un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa del hospital. A continuación se presentan los resultados:

### 6.4.1. FODA DEL DESEMPEÑO LABORAL.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>MATRIZ FODA</b>  | <p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucho compromiso de los colaboradores con la institución.</li> <li>• Disposición de los trabajadores para recibir la formación necesaria y realizar las actividades laborales con mejor calidad.</li> <li>• Siempre se considera el convenio colectivo y el código del trabajo para controlar correctamente al trabajador al presentarse una dificultad.</li> <li>• El personal aprendido a trabajar bajo presión.</li> </ul> | <p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca motivación e incentivos hacia los trabajadores.</li> <li>• Conflictos entre los colaboradores.</li> <li>• Poco espacio e infraestructura deteriorada.</li> <li>• Mala organización de la documentación.</li> <li>• Poco personal contratado.</li> </ul> |
| <p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de espacios adecuados para el desarrollo de los distintos procesos administrativos</li> <li>• Salarios e incentivos poco competitivos.</li> <li>• Perdida del recurso humano.</li> </ul> | <p><b><u>FA.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar programas donde se le facilite al trabajador sus deberes y derechos, al igual que se les de a conocer el convenio colectivo y el código del trabajo, que son parte fundamental de esta institución. (F1, F2, F3, A3)</li> </ul>  | <p><b><u>DA.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres. (D1, D5, A2, A3)</li> </ul>  |

| <b><u>Oportunidades</u></b>   | <b>FO</b>   | <b>DO.</b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar la tecnología informática para tener información oportuna y ayude a mejorar los procesos.</li> <li>• Apoyo económico de la empresa privada.</li> <li>• Implementar programas de capacitación con regularidad.</li> <li>• No existe rotación del personal en las áreas administrativas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de la disponibilidad de los colaboradores y mejoramiento de las máquinas y muebles, para lograr una mejor realización de las tareas. (F2, O1)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita a los colaboradores aprender unos de otros dentro de la institución.(D1, O4)</li> </ul> |

## **6.4.2. PROPUESTA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

Considerando los resultados del FODA se sugieren estrategias dirigidas específicamente al área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios, con la intención de reducir las amenazas y debilidades, y lograr reforzar las fortalezas y oportunidades que se presentan.

### **Línea 1: APROPIACION DE DEBERES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA**

#### **Objetivo:**

Desarrollar un plan de actividades en el cual al personal se informe, capacite y se apropie del convenio colectivo, el código del trabajo, y demás funciones para la realización de tareas en el área administrativa del Hospital Escuela San Juan de Dios.

#### **Actividades:**

1. Planificación de reuniones donde se informe sobre las principales amenazas y debilidades encontradas en el desempeño del personal

2. Establecimiento de un plan de capacitaciones donde los trabajadores se apropien del convenio colectivo y la ley general de higiene y seguridad.
3. Que cada trabajador del Area Administrativa tenga una copia (impresa o digital) de las leyes y convenios que sustentan su labor en el Hospital.
4. Divulgar en el Area información que especifique las principales funciones que ejerce cada cargo.
5. Apropiación de cada trabajador sobre las responsabilidades que conlleva los manuales de funciones.

## **Línea 2: MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE EL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA.**

### **Objetivo:**

Motivar a los colaboradores a relacionarse más entre ellos, para lograr una mejor comunicación y trabajar en equipo.

### **Actividades:**

1. Realizar capacitaciones sobre relaciones humanas
2. Planificación y ejecución de actividades recreativas que permita la integración entre todos los trabajadores del área.
3. Diseño de un plan de recompensas (materiales, o reconocimiento público) que motive al personal para realizar mejor su trabajo.
4. El jefe inmediato debe establecer relaciones humanas que incentiven la calidad y eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores a su cargo.
5. Creación de un estímulo (reconocimiento público en el área) del trabajador del mes, basado en los resultados de la evaluación al desempeño.

### **Línea 3 INCORPORAR CAPACITACIONES PARA REALIZAR UN TRABAJO EFICIENTE Y APROVECHAR LA DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL.**

#### **Objetivo:**

Motivar a los colaboradores para que desempeñen mejor sus funciones y realicen su trabajo de manera eficiente.

#### **Actividades:**

1. Capacitar al personal en temas de importancia, concientizándolos y motivándolos para realizar sus funciones con eficiencia.
2. Desarrollar reuniones para que conjuntamente se puedan establecer las metas y objetivos que se espera que logren, incluso recibir consejos y sugerencias Respecto a los temas que se lleven a cabo.
3. Ofrecer un óptimo lugar de trabajo en cuanto a espacio, herramientas necesarias para que los colaboradores se sientan cómodos y desempeñen un trabajo de calidad.
4. Valoraciones por parte de los jefes de áreas a sus subordinados sobre las labores que realiza.

### **Línea 4: IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE ROTACIÓN EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS.**

#### **Objetivo:**

Diseñar un plan estratégico que permita que los colaboradores roten de puestos y así puedan obtener más conocimientos estimulando su satisfacción y motivación laboral.

#### **Actividades:**

1. Facilitar el manual de procedimientos donde los trabajadores se apropien de las funciones del puesto en el área a desarrollarse.

2. Crear un equipo de trabajo que oriente a las personas lo que deben hacer.
3. Cada trabajador puede tener un guía de estudio que le ayude en su formación necesaria así como el entrenamiento adecuado para realizar correctamente su trabajo.
4. Desarrollar actividades donde el trabajador pueda integrarse más rápidamente al nuevo grupo de trabajo.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES .**

El Hospital Escuela San Juan de Dios cuenta con 530 trabajadores, de los cuales 42 pertenecen al servicio administrativo, y están divididos en dirección general, subdirección administrativa, administración, recursos humanos, finanzas, contabilidad, compras y estadística. De estas áreas, la dirección general esta conectada directamente con recursos humanos porque en conjunto se encargan de los procesos administrativos que se realizan en la institución. En cambio, las demás áreas están relacionadas directamente con subdirección administrativa, pero todas deben estar conectadas para intercambiar la información necesaria para el desarrollo de las labores diarias que se realizan en esta institución.

El método de evaluación que aplica el Hospital Escuela San Juan de Dios es el método por escalas gráficas con utilización de puntos basado en un manual de funciones utilizado por el ministerio de salud (MINSA) a nivel nacional, este se aplica a cada trabajador de las áreas administrativas tomando en cuenta las funciones y el perfil del cargo de cada trabajador. Pero también existen otros factores que afectan la satisfacción laboral como: El poco espacio, la carencia de materiales y equipos no actualizados, los conflictos entre el personal, pocas capacitaciones, sobrecarga de trabajos entre otros, lo que perjudica el desempeño laboral demostrando los colaboradores de esta manera el incumplimiento de los trabajos en tiempo y forma orientados por los jefes de área.(Tabla N° 3, Pag 77).

Para lograr una mejor satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas administrativas en beneficio de optimizar el desempeño laboral se elaboraron una serie de estrategias para que los jefes de áreas administrativas las asocien a su equipo de trabajo y de esta forma generar un cambio significativo a los colaboradores lo que dará como resultado una mejora en el desempeño laboral de los mismos.

## **CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.**

Para que esta investigación sea de provecho a cada una de las áreas administrativas del Hospital Escuela San Juan de Dios tanto para los jefes de departamentos como para sus subordinados, al igual que a los estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria se recomienda:

### **A la Institución:**

1. Elaborar un plan que identifique cuales son los trabajadores que requieren capacitación y en que aspectos.
2. Mejorar la distribución de las funciones de algunas áreas de trabajo.
3. Hacer periódicamente una evaluación a los trabajadores para así saber en que criterios de sus funciones tienen debilidades y hacer actividades que mejoren su desempeño.
4. Realizar periódicamente encuestas dentro de las áreas con la finalidad de conocer las opiniones de los empleados acerca de su satisfacción laboral para compensar las necesidades y que estos se sientan motivados.
5. Supervisión de la asistencia de los colaboradores a la institución.
6. Elaborar un plan donde se identifique que áreas de la institución están sobrecargadas de trabajo e incorporar nuevo personal.
7. Realizar reconocimientos y recompensas cuando los colaboradores realicen un trabajo de calidad y desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia.

### **A los colaboradores:**

1. Cumplir con las actividades laborales en tiempo y forma.
2. Asistir puntualmente a realizar sus labores.
3. Llevar a cabo de manera precisa las ordenes que el jefe inmediato oriente.
4. Mejorar la organización de los documentos en su área de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administrativo, S. (2015). *Caracterización del Municipio de Estelí*. Estelí, Nicaragua: Hospital Escuela San Juan de Dios.
- Altuve Quintero, E., & Serrano Urriola, C. (1 de 10 de 1999). *ucab*. (C. -V. Universidad Católica Andrés Bello, Editor) Obtenido de *ucab*: [biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf)
- Benavides Benavides, M. F., Talavera Lagos, M. S., & Gutiérrez López, G. C. (2017). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los claboradores de la empresa Plaásticos García Castro n a ciudad de Managua*. Estelí, Nicaragua: Farem - Estelí.
- Cáceres Manrique, F. d., Molina Marín, G., & Ruiz Rodríguez, M. (16 de Diciembre de 2013). *Maternidad: un proceso con distintos matices y construcciones de vínculos*, *Scielo, España*. Obtenido de *Maternidad: un proceso con distintos matices y construcciones de vínculos*, Scielo, España: <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n3/v14n3a04.pdf>
- Calero Ramirez, G. I., Olivas Rodriguez, B. J., & Zeledón Peralta, A. (2017). *Gestión de la Administración de Recursos Humanos en el desempeño laboral e centro de salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí*. Estelí, Nicaragua: FAREM - Estelí.
- Cascos Suarez, O. O., Chavarría Pérez, L. L., & Fajardo Martínez, B. M. (2017). *Incidencia de Higiene y seguridad en eldesempeño laboral de la fabrica TACASA S.A*. Estelí, Nicaragua: Farem - Estelí.
- Castillo, Y. N., Chavarría, V. L., & Velásquez, J. A. (2015). *Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorios RARPE S.A*. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua; FAREM-Esteli.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill .
- Coello, V. d. (2013). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de America Call Center (ACC), del departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar sevicios a CONECEL (Claro)*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil, Facultad de ciencias psicológicas.
- Cruz E, F. A. (2017). *Propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la empresa de acueductos y alcantarillados sanitarios*. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Durán, A. (2016). *Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada, España*. Obtenido de *Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada, España*: <https://www.easp.es/wp->

content/uploads/documentos/EASP\_EI%20futuro%20de%20los%20hospitales.pdf

Estelí, A. (2017). *Caracterización del municipio de Estelí*. Estelí, Nicaragua: Alcaldía de Estelí.

Folgueiras, P. (2000). *Dipositdigital, Barcelona, España*. Obtenido de Dipositdigital, Barcelona, España:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Fortune Haverbeck, J., Paulos Arenas, J., & Liendo Palma, C. (05 de Marzo de 2005). *Ortopedia y traumatología, utalca, Chile*. Obtenido de Ortopedia y traumatología, utalca, Chile:  
<http://dspace.utalca.cl/bitstream/1950/10295/1/Manual%20de%20Ortopedia%20y%20Traumatologia%20PUC.pdf>

Hernández Galeano, A., & z Pérez González, O. &. (2007). *Motivación Laboral: factor determinante para las ideas EMYCO, México*. Obtenido de Motivación Laboral: factor determinante para las ideas EMYCO, México:  
[orion2020.org/archivo/investigacion/muestras\\_2/reporte4\\_emyco.pdf](http://orion2020.org/archivo/investigacion/muestras_2/reporte4_emyco.pdf)

Herrera López, J., Herrera Pineda, A. D., & Siles, D. J. (2016). *Invidencia de factores motivacionales en el desempeño laboral del área de producción de Drew Estate Tabaco Company en la ciudad de Estelí*. Estelí, Nicaragua: Farem - Estelí.

Hospital. (2002). *Salud colectiva, Argentina*. Obtenido de Salud colectiva, Argentina:  
[www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs](http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs)

Hospital. (2007). *Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria, España*. Obtenido de Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria, España:  
<https://www.sefh.es/auxiliares/area1>

Izcano, O. L., López, M. c., & Mejía, F. d. (2015). *Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración*. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua; FAREM-Esteli.

Lam Díaz, R. M., & Hernández Ramírez, P. (2008). *Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinonimos en el área de salud?, Habana, Cuba*. Obtenido de Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinonimos en el área de salud?, Habana, Cuba:  
[www.enlinea.cij.gob.mx/Cursos/Hospitalizacion/pdf/EficaciaEfici.pdf](http://www.enlinea.cij.gob.mx/Cursos/Hospitalizacion/pdf/EficaciaEfici.pdf)

Lewin, K. (1936). *Necesidades Psicológicas*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Maslow, A. (2003). *Necesidades Psicológicas*. Nueva York, Estados Unidos: Cegal.

McClellan, D. (1987). *Sin motivación no hay aprendizaje*. Bogotá, Colombia: Revista Latinoamericana de Psicología.

- médica, A. (s.f.). *inspvirtual*. Obtenido de inspvirtual: <http://tie.inspvirtual.mx/temporales/dgces/descargables/PDFs%20general/Consulta%20externa.pdf>
- Mejía C, Y. M. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Quetzaltenango, Guatemala: Univeridad Rafael Landívar.
- MINSA. (2007). *Reglamento general de hospitales*. Ministerio de Salud, Managua. Managua, Nicaragua: MINSA. Recuperado el 2018, de [files.sld.cu/minsapdocumentos/files/2009/08/reglamento-general-de-hospitales.pdf](http://files.sld.cu/minsapdocumentos/files/2009/08/reglamento-general-de-hospitales.pdf)
- MINSA. (Noviembre de 2008). *Ministerio de Salud (MINSA), Nicaragua*. Obtenido de Ministerio de Salud (MINSA), Nicaragua: <https://www.who.int>
- Mokate, K. (Junio de 1999). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Que queremos decir? Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Washinton D.C. Estados unidos. (B. I. (INDES). Washinton D.C. Estados unidos: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- Moncada, N. (2015). *Caracterización del municipio de Estelí*. Estelí, Nicaragua: Hospital Escuela San Juan de Dios.
- Montoya C, A. (2009). *Revista científica "Visión de futuro", Argentina*. Obtenido de Revista científica "Visión de futuro", Argentina: <https://pdfssemanticsholar.org>
- Moreno T, A. D., Ruíz H, E. L., & Pérez P, Y. L. (2014). *Análisis del desempeño del personal que labora en el area de farmacia de la clínica Médica previsual MINSA filial San Juan de Dios, en la ciudad de Estelí, 2013 - 2014*. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Moreno, A. D., Ruiz, E. L., & Pérez, Y. L. (2014). *Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica médica previsual*. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua; FAREM-Esteli.
- Murillo, B. (2001). *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, Colombia*. (INSST, Ed.) Recuperado el 2018, de Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, Colombia: [www.insht.es/Innoflex/P\\_BMurillo](http://www.insht.es/Innoflex/P_BMurillo)
- Navarro Machado, V., Rodriguez Suárez, G., & Sosa Acosta, A. (2006). Organización en los servicios de urgencias en la APS frente a la gran emergencia y los desastres. *Revista de las ciencias de la salud cienfuego, La Habana, Cuba*, 142.
- Pablos González, M. (21 de Abril de 2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres*,

- España*. Obtenido de Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres, España: [http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia\\_e\\_investigacion/419drh.pdf](http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf)
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales. Venezuela*, 493 - 505.
- Pobea Reyes, M. (2015). *files*. Obtenido de files: <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Ramírez, M. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria*. Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Rodriguez Orozco, I. (28 de Febrero de 2017). *retrieve, Madrid, España*. Obtenido de retrieve, Madrid, España: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Saldaña, J. (marzo de 2017). *gob, El Salvador*. Obtenido de gob, El salvador: <https://www.transparencia.gob.sv>
- Sum M, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Sum Mazariegos, M. I. (19 de Marzo de 2015). *Motivación y desempeño laboral, Guatemala*. Obtenido de Motivación y desempeño laboral, Guatemala: <https://www.recursosbiblio.url.edu.gt> > Sum-Monica
- Valencia Hernández, J., García Atehortúa, C., Albarán Flórez, M., & Sánchez Forero, D. (19 de Diciembre de 2014). *UDEM, Mexico*. Obtenido de UDEM, Mexico: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1258/Diagn%C3%B3stico%20de%20las%20causas%20que%20influyen%20en%20el%20bajo%20nivel%20de%20satisfacci%C3%B3n%20y%20sensaci%C3%B3n%20de%20infelicidad%20percibida%20por%20las%20personas%20al%20interior%2>
- Vallejos, L. E., & López, W. J. (2011). *Evaluación del desempeño laboral y procedimientos utilizados en las fincas de producción de la empresa Tabacos e Oriente Nicaragua S.A*. Estelí, Nicaragua. UNAN-Managua, FAREM- Estelí.

## **IX. ANEXOS.**

## **ANEXO N°1 ENTREVISTAS**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS**

Estimado Director, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es conocer sobre su Satisfacción y Desempeño laboral.

#### **I. DATOS GENERALES.**

1. Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
2. Experiencia Laboral: \_\_\_\_\_
3. Edad: \_\_\_\_\_
4. Profesión y especialidad: \_\_\_\_\_
5. Estado civil: \_\_\_\_\_

#### **II. ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL.**

1. ¿Cuáles son sus funciones como Director del Hospital Escuela?
2. ¿De qué manera están organizadas las Áreas del Hospital?
3. Al ser un lugar de referencia regional ¿Cuántas unidades estratégicas de servicios de salud atienden a la población?

#### **III. ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

1. ¿Cómo funciona el Área de Servicios Administrativos en el Hospital Escuela San Juan de Dios: trabajadores, funciones, relaciones con otras áreas?
2. ¿Cómo coordina usted su trabajo con el Área de Servicios Administrativos en el hospital Escuela?
3. ¿Qué limitantes tiene el Área de Servicios Administrativos para un buen desempeño de su personal?

4. ¿De qué manera incide el Área de Recursos Humanos en la evaluación del desempeño y satisfacción laboral del personal?

#### **IV. DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

1. ¿Cómo funciona el reglamento interno que dirija los derechos y deberes del personal?
2. ¿Cómo se aplica la evaluación al desempeño del personal en el Hospital Escuela?
3. ¿Qué criterios tienen que cumplir las personas que integran la Comisión de evaluación del desempeño laboral en el Hospital?
4. ¿Qué acciones toman cuando un empleado tiene bajo nivel de desempeño?
5. ¿Qué estrategias aporta al Hospital para mejorar el desempeño del personal?
6. ¿Qué factores considera que influye en un bueno o malo desempeño laboral?
7. ¿De qué manera destacan la labor del personal que tienen las mejores valoraciones sobre su desempeño laboral?

##### **4.1. CÓDIGO DE ÉTICA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

1. ¿Cómo se aplica el Código de Ética en el ejercicio de la profesión médica conforme a las normas y políticas del Hospital Escuela San Juan de Dios?
2. ¿Qué medidas disciplinarias consideran al tener problemas con un trabajador?
3. ¿Me podría señalar ejemplos de casos de práctica médica que han llevado a una sanción de expulsión temporal o permanente en el hospital?

#### **V. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

1. ¿Considera que el personal está satisfecho de laborar para el Hospital Escuela San Juan de Dios? Explique.
2. ¿Cuáles problemáticas no le permiten a los trabajadores sentirse satisfechos con su trabajo en el hospital?
3. ¿Qué acciones se podrían implementar para mejorar la satisfacción del personal que labora en el Hospital?

## **VI. VALORANDO LA INSTITUCIÓN**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes que tiene el hospital para garantizar un buen desempeño del personal?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas que cuenta el Hospital para garantizar buen desempeño del personal?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el Hospital para garantizar buen desempeño y satisfacción del personal?}
4. ¿Qué acciones se podrían implementar para mejorar la eficiencia del personal?

## **ANEXO N°2**

### **ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.**

Estimada Administradora, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es conocer sobre su Satisfacción y Desempeño laboral.

#### **I. DATOS GENERALES.**

5. Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

6. Experiencia Laboral: \_\_\_\_\_

7. Edad: \_\_\_\_\_ 8. Estado civil: \_\_\_\_\_

8. Profesión y especialidad: \_\_\_\_\_

#### **II. ORGANIZACION.**

1. ¿Cómo maneja los reclamos e inquietudes del personal administrativo y el del jefe?
2. ¿Conoce las funciones que desempeñan otras áreas? Argumente
3. ¿La Administración establece requisitos adecuados de conocimientos, experiencia e integridad para la contratación del personal?
4. ¿Qué beneficios trae la evaluación al desempeño del personal Administrativo?
5. ¿Considera que el Hospital pone en práctica sus valores?
6. ¿Usted soluciona los problemas de manera eficaz y eficiente? Argumente.

#### **III. DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

1. ¿Cómo cree usted que se desempeña en el área administrativa?
2. ¿Cómo administra el desempeño del personal en el Hospital?
3. ¿Cómo hace para mejorar el ambiente laboral y el apoyo hacia el trabajador?
4. ¿Cuáles son los principales puntos evaluados del desempeño laboral en el área administrativa del Hospital?

5. ¿De qué manera se miden esos parámetros?
6. ¿Existe retroalimentación con la evaluación del desempeño laboral del Hospital?
7. ¿Cómo funciona el plan de capacitación de personal para un mejor desempeño?

#### **IV. VALORANDO EL AREA ADMINISTRATIVA**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes que tiene el Área administrativa para garantizar un buen desempeño del personal?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas que cuenta el Área Administrativa para garantizar buen desempeño y motivación del personal?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el Área Administrativa para garantizar buen desempeño y satisfacción del personal?
4. ¿Qué acciones se podrían implementar para mejorar la eficiencia del personal del Área Administrativa?

### **ANEXO N° 3**

#### **ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.**

Estimada jefa de recursos humanos, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es conocer sobre su Satisfacción y Desempeño laboral.

#### **I. DATOS GENERALES.**

1. Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
2. Experiencia Laboral: \_\_\_\_\_
3. Edad: \_\_\_\_\_
4. Profesión y especialidad: \_\_\_\_\_
5. Estado civil: \_\_\_\_\_

#### **II. SATISFACCIÓN LABORAL.**

1. ¿Cuántos trabajadores laboran en el área de servicios administrativos?
2. ¿Cada cuánto capacitan a los trabajadores del área de servicios administrativos?
3. ¿Como funciona la comunicación dentro de las áreas del servicio administrativo?
4. ¿Qué tipo de medios utiliza para motivar al personal?

#### **III. DESEMPEÑO LABORAL.**

1. ¿Realiza evaluaciones del desempeño al personal? Especifique.
2. ¿Qué tipos de métodos utilizan para evaluar el desempeño del personal?
3. ¿Cuál es el aspecto que más problemas presenta con el desempeño del personal?
4. ¿Cuál es el área que presenta más dificultad al entregar el trabajo en tiempo y forma?
5. ¿Qué factores toman en cuenta para medir la calidad del trabajo?

6 ¿Cuál es el procedimiento para elaborar el informe de asistencia del personal?

7 ¿Qué tipo de recursos tienen el Hospital para los cursos de capacitación?

#### **IV. PLANEACIÓN.**

1. ¿Dentro de la planificación del Hospital se elaboran Manuales de funciones y procedimientos para los responsables de departamento? Especifique.

2. ¿Qué plan de trabajo aplica para abarcar todos los departamentos del Hospital?

#### **V. ORGANIZACIÓN.**

1. ¿Cómo organiza las áreas de trabajo en el Hospital Escuela San Juan de Dios?

2. ¿Cómo se organiza y administra el trabajo en el Hospital para tener una mayor eficiencia al realizar las tareas?

3. ¿Cómo está estructurada el área de servicios administrativos del Hospital?

4. ¿Cómo funciona el rol de vacaciones del personal?

#### **VI. VALORANDO EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes que tiene el Área de Recursos Humanos para garantizar un buen desempeño del personal que trabaja en el hospital?

2. ¿Cuáles son las principales ventajas que cuenta el Área de Recursos Humanos para garantizar el buen desempeño y motivación del personal?

3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el Área de Recursos Humanos para garantizar buen desempeño y satisfacción del personal?

4. ¿Qué acciones se podrían implementar para mejorar la eficiencia y motivación del personal del Área Administrativa?

## **ANEXO N° 4 ENCUESTA**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA. FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA. UNAN- MANAGUA; FAREM-ESTELÍ.**

### **ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL**

Estimados colaboradores del área del servicio administrativo, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la encuesta es conocer sobre su satisfacción laboral.

#### **I. DATOS GENERALES**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_
3. Estado civil: Sotero(a)\_\_\_\_\_ Casado(a)\_\_\_\_\_ Acompañado(a)\_\_\_\_\_  
Viudo(a)\_\_\_\_\_ Divorciado(a)\_\_\_\_\_
4. Cargo: \_\_\_\_\_
5. Tiempo de ejercer su cargo actual \_\_\_\_\_ años

#### **SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL**

#### **II. CONDICIONES LABORALES**

1. ¿Las condiciones salariales para usted son  
Regulares \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Muy Buenas \_\_\_\_\_
2. ¿Conoces las políticas salariales que maneja la institución? Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo cree usted que son las prestaciones que la institución realiza?

Fcc Regulares \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Muy Buenas \_\_\_\_\_

4. Según tu nivel de educación, ¿Considera que el monto salarial es el adecuado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que su espacio de trabajo es lo suficientemente amplio y cómodo para trabajar? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Tienes las condiciones materiales y el equipo necesario para hacer su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ *Si su respuesta es sí conteste la siguiente pregunta.*

7. ¿Cómo cree que son las condiciones materiales en el área de trabajo?

Malas \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Muy Buenas \_\_\_\_\_

8. ¿Según las condiciones del área que es lo que más le incomoda al momento de realizar tus labores? *Puede marcar más de uno*

Frio \_\_\_\_\_ Calor \_\_\_\_\_ Ruido \_\_\_\_\_ Luz \_\_\_\_\_ Poco espacio \_\_\_\_\_ Sillas poco cómodas \_\_\_\_\_ Otros (Especifique) \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

### III. CAPACITACIÓN

9. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la institución? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Consideras importante la capacitación? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. Has recibido capacitación y actualización para el mejoramiento de tu desempeño?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ *Si tu respuesta es no contesta la siguiente pregunta*

11. ¿Crees que necesitas capacitación? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **IV. JORNADA LABORAL**

13. Te has sentido forzado a trabajar en horas fuera de tu jornada laboral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ *Si tu respuesta es sí contesta la siguiente pregunta.*

14. ¿Las horas fuera del horario de trabajo son pagadas como horas extra?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Se distribuyen las tareas de manera equitativa y que nadie este sobrecargado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **V. RELACIONES DE COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO**

16. ¿Cómo es su relación y comunicación con los compañeros de trabajo?

Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_

17. ¿Ha tenido algún conflicto con sus compañeros de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones y siente que su jefe(a) las toma en consideración al momento de tomar decisiones? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

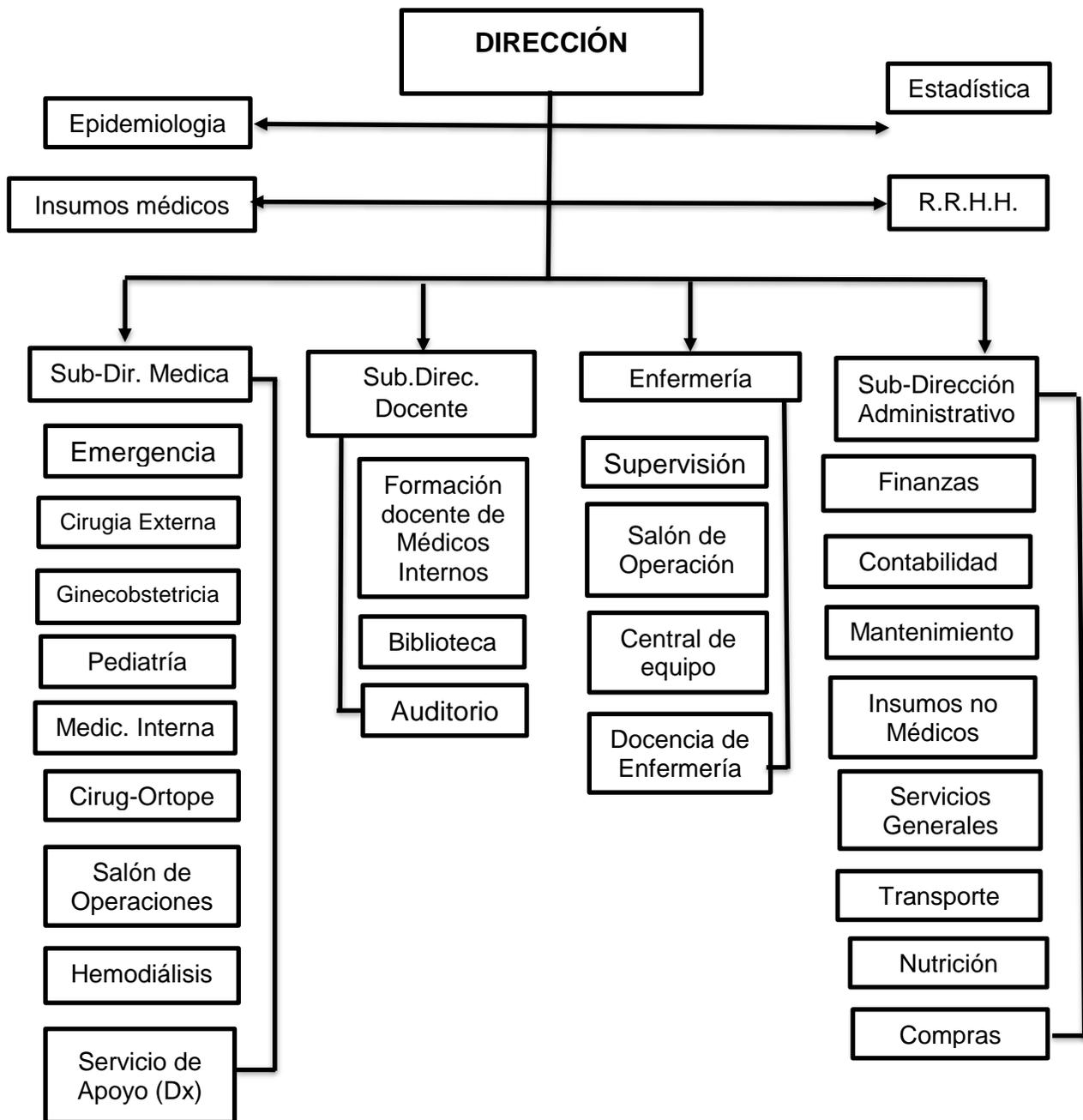
19. ¿Recibe reconocimientos de su jefe(a) inmediato al desempeñar un buen trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿La institución recompensa a los empleados por desempeñar un buen trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

### ANEXO N°5: Organigrama del Hospital Escuela San Juan de Dios. Ministerio de Salud (MINSA)



**Anexo No.6. Fotografías del Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí**



Ilustración 1 y 2 de las afueras del Hospital Escuela San Juan de Dios (8 marzo 2019. Foto de Diana María Mendoza)



Ilustración 3 y 4 de la oficina de compra del Hospital Escuela San Juan de Dios (8 Marzo 2019. Foto de Diana María Mendoza)



Ilustración 5, 6 y 7 de las oficina de Estadística del Hospital Escuela San Juan de Dios (8 marzo 2019. Foto de Diana María Mendoza)



Ilustración 8 y 9 de la oficina de Recursos Humanos del Hospital Escuela San Juan de Dios (8 Marzo 2019. Foto de Diana María Mendoza)