



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el Hospital Regional Escuela San Juan De Dios de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de

Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas

Autores

Cruz Fuentes Josseling Judith

Espinoza Olivas Katy Karina

Lanuza Castillo Yassira Patricia

Tutor o tutora

Msc. Flor Idalia Lanuza

Msc. Martha Montoya

Estelí, 16 de enero de 2021



DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos primeramente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en nuestras vidas.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio desde el momento de nuestra concepción hasta el día de hoy, gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en los que somos.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y a los maestros que compartieron sus experiencias y conocimientos con la intención de que nos sintiéramos en todo momento motivados a seguir a adelante y cumplir nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos, por guiarnos a lo largo de nuestras vidas y en el proceso de nuestra formación académica, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a nuestros padres, por brindarnos su apoyo para cumplir nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a todos los docentes que nos transmitieron tantos conocimientos para que pudiéramos llegar a culminar con éxito y experiencias positivas esta carrera universitaria, pero especialmente a Msc. Flor Idalia Lanuza y Msc. Martha Montoya docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN- Managua / Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí, por su paciencia, dedicación, profesionalismo y sus valiosos aportes para elaborar esta investigación.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: ***Cruz Fuentes Josseling Judith, Espinoza Olivas Katy Karina, Lanuza Castillo Yassira Lanuza***, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: Evaluación al desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de estrategias que permitan la mejor del cumplimiento de las actividades del área administrativa del HRESJD. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a Incidencia de la evaluación al desempeño en el cumplimiento de las actividades. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciséis días del mes de enero del 2021.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez MSc.
Docente FAREM – Estelí

Martha Lorena Montoya Orozco
Docente FAREM-Estelí

ÍNDICE

I. INTRODUCCION.....	8
1.1. Antecedentes	10
1.2. Planteamiento del problema.....	12
1.3. Preguntas Problemas.....	14
1.3.1. Pregunta Problema	14
1.3.2. Sistematización del Problema.....	14
1.4. Justificación.....	15
II. OBJETIVOS.....	17
2.1. Objetivo General.....	17
2.2. Objetivos Específicos.....	17
III. MARCO TEÓRICO.....	18
3.1. Empresa	18
3.1.2. Clasificación de las empresas	19
3.1.3. Tipos de empresa	20
3.2. Evaluación del desempeño.	22
3.2.1. Definición	22
3.2.2. Principales ventajas de la evaluación del desempeño.....	23
3.2.3. Principales desventajas de la evaluación del desempeño	24
3.2.4. Métodos de evaluación del desempeño.....	25
3.2.5. Método basado en características	25
3.2.6. Método basado en el comportamiento.....	26
3.2.7. Métodos basados en resultados	27
3.2.8. Tres pasos clave en la evaluación de desempeño	27
3.2.9. 360° FeedBack o Evaluación de 360°	27

3.3. Objetivos institucionales.....	30
3.3.1. Definición	30
3.3.2. La necesidad de fijar objetivos.....	31
3.3.3. Criterios para la fijación de objetivos	31
3.3.4. Tipos de objetivos	33
3.3.5. Clases de objetivos.....	34
3.4. Actividad.....	35
3.4.1. Concepto	35
3.5. Estrategias.....	35
3.5.1. Formulación de la estrategia.....	36
3.5.2. Implementación de la estrategia	36
3.5.3. Existen 10 pasos para crear una estrategia.....	37
IV. SUPUESTO.....	41
4.1. Supuesto de la investigación	41
4.2 Cuadro de operacionalización por objetivos.	42
V. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	47
5.1. Tipo de estudio	47
5.2. Universo de estudio	47
5.3. Muestra.....	49
5.3.1. Tipo de muestra.....	49
5.3.2. Tamaño de muestra.....	49
5.4. Técnica de recolección de datos	49
5.4.1. Encuesta.....	49
5.4.2. Entrevista	50
5.5.3. Etapas de investigación	50

VI. RESULTADOS	53
VII. CONCLUSIONES.....	79
VIII. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

Índice de Tablas

Tabla 1: Usted alguna vez ha sido evaluado.....	57
Tabla 2: Sexo	95
Tabla 3: Cuantas veces ha sido evaluado su desempeño laboral en el último año.	95
Tabla 4: Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos de la institución.....	96
Tabla 5: Existe un plan para fijar los objetivos dentro de la institución.....	96
Tabla 6: Cada cuanto se fijan los objetivos.	96
Tabla 7: considera que la evaluación realizada influye en la calidad de su trabajo.	96
Tabla 8: Consideran usted que los colaboradores cumplen con los objetivos propuestos.....	97

I. INTRODUCCION

En el presente estudio de investigación, se analizó la incidencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades en el área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 2020. La cual describe el proceso que se utiliza para evaluar al personal según la normativa de la institución.

Posteriormente se identificó el método de evaluación que se utiliza actualmente en el hospital con el fin de realizar una comparación entre la teoría y la práctica, cada método tiene sus respectivos instrumentos a los cuales se les realizaron una valoración de la importancia desde el punto de vista del colaborador.

Las variables que se analizaron y que permitieron dar salida a cada objetivo planteado en la investigación son: evaluación del desempeño utilizando como dimensión los diferentes métodos que según la teoría se pueden aplicar para evaluar el desempeño. La segunda es el cumplimiento de las actividades, para la cual se toman como dimensión los criterios para la fijación de objetivo, la tercera variable es el proceso de evaluación que tiene como dimensión los pasos claves y clases de objetivos y la cuarta y última variable es estrategias con su dimensión pasos para crear estrategias.

Además, para el análisis se revisaron algunos documentos institucionales como: el método de evaluación del desempeño, el reglamento general de hospitales, el convenio colectivo y salarial 2018-2020, la Ley 760 (ley de carrera sanitaria y su reglamento) y Procedimiento disciplinario conforme la Ley 760 y su reglamento.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, universo de estudio el cual está conformado específicamente por los colaboradores del área administrativa del HESJD, muestra, tipo de muestra, tamaño de muestra, técnica de recolección de

datos, encuesta, y entrevista. Posteriormente, figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización e instrumentos aplicados, las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron al realizar todo el proceso.

Al final del documento se pueden encontrar: la bibliografía que permiten conocer las fuentes consultadas y los anexos los cuales contienen las entrevistas semiestructuradas, la encuesta y el bosquejo.

1.1. Antecedentes

Para contribuir a los antecedentes de esta investigación se revisaron diversas fuentes de información consultadas en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN-Managua, FAREM-Estelí, de forma digital para el mayor acceso a la documentación, por otra parte, se accedió a sitios web relacionados con la temática. Se logró constatar que existen estudios realizados sobre el talento humano y la Evaluación al desempeño en diversas áreas, tanto en la educación como administrativas.

Se identificaron tres tesis para optar a títulos de licenciaturas, a nivel internacional, nacional y local, dos para optar a la licenciatura de administración de empresa y una para optar a la licenciatura de pedagogía con orientación en administración y evaluación educativa, todas con relación al contenido.

La tesis encontrada a nivel internacional de la universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades de Guatemala para optar a la licenciatura en pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas elaborado por Mérida (2018), titulada “Evaluación del desempeño docente en el sector público”. El objetivo de esta investigación fue determinar de qué manera se aplica la evaluación del desempeño a los docentes en los centros educativos del ciclo básico; permitiendo llegar al resultado que los docentes conozcan sus debilidades y fortalezas, esto acrecienta la cooperación y trabajo en equipo lo cual fortalece la credibilidad del establecimiento educativo alcanzando los objetivos que la institución educativa persigue de acuerdo a su misión y visión. (Merida, 2018)

En el 2020, Managua, se encontró una la tesis a nivel nacional de UNAN-Managua para optar el título de Administración de Empresas elaborado por Bojorge, Rodríguez, y Solórzano (2020) titulado “Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones”. El objetivo de esta investigación indica el análisis de los aspectos fundamentales que tiene el sistema para evaluar el desempeño de

cualquier departamento del capital humano, favoreciendo de forma más concreta y que puedan monitorear el desempeño de productividad interna, con la utilidad que los objetivos establecidos se están cumpliendo, de esta manera, tomar decisiones que beneficien a la organización.

A nivel local se encontró una tesis en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí para optar a la licenciatura de administración de empresas, titulada, desempeño laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019. El objetivo de esta investigación fue 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, que permitan la mejora del desempeño laboral y satisfacción de los colaboradores de las áreas administrativas con estrategia para que los jefes de áreas accionen como un equipo de trabajo, de esta forma, generar un cambio significativo a los colaboradores. Benavidez, Hernández, & Dina, (2019)

Al concluir la revisión de las tesis antes mencionadas se pretende valorar aportes para argumentar y fortalecer las bases teóricas y científicas de nuestro trabajo; de igual manera, las tesis anteriores se enfocaron en determinar los métodos y procedimientos utilizados en la evaluación al desempeño, sin embargo, este estudio se orienta a determinar la incidencia de la evaluación del desempeño del cumplimiento de las actividades del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de Estelí, primer semestre 2020.

1.2. Planteamiento del problema

El Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí es una institución de servicios públicos, en el cual laboran un sin número de colaboradores los cuales son remunerados de acuerdo a su profesión y especialidades.

De igual manera, esta institución cuenta con un área administrativa; esta se desglosa de la siguiente manera: dirección, sub- dirección, recursos humanos, finanzas, contabilidad, compras, servicios generales, estadística y epidemiología.

Actualmente los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios presentan un déficit en cuanto al cumplimiento de las actividades establecidas para cada área debido a que no existe una retroalimentación adecuada y fluida, lo que genera descoordinación al momento de cumplir con las tareas asignadas, para las cuales se necesitan información de otras áreas involucradas.

Cabe destacar que lo antes mencionado provoca que el cumplimiento de las actividades propuestas por la organización se vea afectados.

Se puede mencionar que la evaluación del desempeño, es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia y eficacia, con las que los colaboradores de una institución llevan a cabo las actividades asignadas dependiendo de los cargos en los cuales se desempeñan.

Este proceso trae consigo beneficios para la institución, dado que, permite detectar aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y eficacia y se pueden realizar determinadas capacitaciones para detectar las capacidades profesionales de cada individuo. Esto permite que la institución no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, al realizar sus sesiones internas el colaborador está ambientado y conoce perfectamente la metodología de la organización.

La evaluación del desempeño no debe ejecutarse, ni ser percibida por los colaboradores como una estrategia de vigilancia jerárquica para llevar un control de las actividades, la conducta y la forma de ser del personal, sino, como una manera de inducir y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del colaborador como un método que ayuda a identificar las cualidades que conforman el perfil ideal que da contribución a dichas políticas de esta organización.

Por lo tanto, las autoridades correspondientes del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios han venido aplicando continuamente la evaluación al desempeño con la intención de incrementar la productividad, fomentar la comunicación y motivar al personal; sin embargo, no se ha venido ejerciendo un control adecuado que monitoree el cumplimiento de las actividades en dicha institución.

1.3. Preguntas Problemas

1.3.1. Pregunta Problema

¿De qué manera incide la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa en el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de Estelí?

1.3.2. Sistematización del Problema

¿Cómo se aplica la evaluación del desempeño en el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí?

¿Qué factores afectan el desarrollo del cumplimiento de las actividades de los colaboradores del área administrativa del H. R. E.S.J.D.?

¿Cómo influye la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del personal administrativo del H.R.E.S.J.D?

¿Cómo proponer una estrategia que permitan la evaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de las actividades del personal administrativo del H.R.E.S.J.D?

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación, ha sido elaborado con el propósito de facilitar la comprensión en cuanto al comportamiento de los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios, el cual influye en el cumplimiento de las actividades de dicha institución.

Debido al rol que cumple esta institución con la sociedad. Este estudio tiene un valor teórico, siendo que, es de gran importancia valorar la incidencia de la evaluación del desempeño, el cual conlleva un proceso sistemático y periódico puesto que para todas las organizaciones es fundamental comprobar el grado de cumplimiento de las actividades propuestas para cada área de una entidad ya sea pública o privada, lo que a su vez influye en el logro de los objetivos que son planteados por la misma.

Por otra parte, posee un valor práctico debido a que se aplicaron los conocimientos adquiridos, el cual, permite resolver problemas que se perciban dentro del área administrativa del hospital para desarrollar y mantener un programa de evaluación del desempeño más adecuada. Encontrando la raíz del problema, tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores y utilizando las herramientas más convenientes, dirigiéndose de la teoría para obtener una comunicación fluida aplicada en la práctica y poder guiar a los colaboradores hacia desempeños sobresalientes. Se realizó este trabajo como propuesta a los colaboradores del área administrativa en cuanto a la mejora en su rendimiento laboral.

De igual manera, tiene una utilidad metodológica debido que para su elaboración se utilizaron instrumentos donde se aplicaron encuestas y entrevistas al personal del área administrativa, además, se llevó a cabo la revisión de documentos que utilizan para aplicación del procesos de evaluación del desempeño; se logró documentar la solución a un problema y esta, a su vez, servirá de apoyo para el estudio de otras investigaciones con temáticas similares que se lleven a cabo dentro

de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-FAREM -Estelí) para el fomento de nuevas investigaciones relacionadas con el contenido de esta.

Finalmente, los resultados de este estudio investigativo son de gran importancia para el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios, por lo que, les permitirá saber si la evaluación al desempeño que realiza a cada uno de los niveles de la institución, es adecuada para el cumplimiento de las actividades de la misma.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020.

2.2. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de la evaluación del desempeño aplicado al personal del área administrativa del H.R.E.S.J.D.
- Identificar los factores que afectan el desarrollo del cumplimiento de las actividades de los colaboradores del área administrativa del H.R.E.S.J.D.
- Valorar la influencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del personal administrativo del H.R.E.S.J.D.
- Proponer estrategias que permita la evaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de las actividades del personal administrativo del H.R.E.S.J.D.

III. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones deben saber cómo se desempeñan sus colaboradores en las actividades asignadas, para tener una idea acerca de sus capacidades. De igual manera los colaboradores de una empresa deben de retroalimentarse, respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. Si no reciben retroalimentación los colaboradores caminan a ciegas.

En esta investigación se han identificado cuatro ejes teóricos que ayudarán a definir el marco teórico conceptual y son: 1) Empresa, 2) Evaluación del desempeño, 3) Objetivos de las instituciones, 4) Actividad, 5) Estrategias.

3.1. Empresa

Definición de diferentes autores:

Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos o no, dependiendo de la visión. (Antón & Garijo, 2010, pág. 9)

Según Guerrero & Galeano, (2014) concluyen que el termino empresa; “es una entidad social que juega esfuerzos económicos y de trabajo, los que mediante una fuerza de administración le permite optimizar los recursos a su cargo, para alcanzar los objetivos propuestos de producción, comercialización de servicios, satisfaciendo el mercado demandante y lograr las metas económicas deseadas”.

La empresa es una entidad legal como organismo productivo que le permite procesar ciertos bienes o servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado necesitado. (Palacios, 2012, pág. 56)

3.1.2. Clasificación de las empresas

Para Guerrero & Galeano, (2014), no hay una clasificación única de las empresas, pues existen diversos criterios que las agrupan, como las que se presentan a continuación.

Clasificación de las empresas:

Por su nacionalidad:

- Nacionales: Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
- Extranjeras: De esta forma nacen las empresas extranjeras las cuales operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales sino por extranjeros.
- Mixtas: Es cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman empresas mixtas.

Por su función o giro:

- Extractivas: Son aquellas que se dedican a extraer y explotar los recursos del suelo: minera, petrolera, agrícola, ganadera, pesquera, silvícola y sin concesión.
- De transformación: Es la que se dedica a comprar materia prima, transformarla y venderla como un producto final.
- De servicio: Aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan a cambio de un precio.

Por su personalidad jurídica:

- Sociedad de personas: Es una empresa no constituida como corporación, propiedad de dos o más personas que actúan voluntariamente como socios (copropietarios).
- Sociedad de capital: Son formas jurídicas de empresas, por lo cual la elección de los mismos es uno de los primeros pasos a dar dentro del proceso de creación
- Sociedad mixta: Son de economía mixta las sociedades comerciales que se constituyen con aportes estatales y de capital privado.

Por infraestructura:

- Industriales: Las estructuras de las industrias se va a determinar por la conducta de la empresa respecto a la intensidad de las interdependencias y diferencias del tamaño.
- Extractivas: Se consideran industrias de mayor magnitud, la estructura se paralizará según su sector de forma específica.
- De transformación: Esta diseñará una estructura capaz de recoger y sostener la idea en cuanto a distribución de funciones.
- De servicios: Muestra el tipo de estructura organizacional que posee una compañía dedicada a prestar alguna clase de servicio.

(Guerrero & Galeano, 2014)

3.1.3. Tipos de empresa

Según Lobato, (2011) las empresas se pueden clasificar en función de distintos criterios, y la tipología más común se resume así:

Criterios	Tipos	Características
Tamaño	Micro empresa	Menos de 10 trabajadores.
	Mini empresa	Entre 10 y 25 trabajadores.
	Pequeña	Entre 25 y 50 trabajadores.
	Mediana	Entre 50 y 250 trabajadores.
	Grande	Más de 250 trabajadores.

Fuente: (Lobato, 2011, pág. 9)

Además del número de trabajadores, existen otras variables para determinar el tipo de empresas: Volumen de ventas y cuantía del balance.

Ámbito de actuación	Local	Su mercado se circunscribe a una ciudad y las poblaciones de alrededor.
	Regional	Tiene mercado en varias provincias limítrofes.
	Nacional	Desarrolla su actividad en numerosas provincias del estado.
	Internacional	Tiene relaciones comerciales con clientes y proveedores extranjeros.
	Multinacional	Se ha establecido en diferentes países.
Titularidad del capital	Global	Su mercado abarca los cinco continentes.
	Pública	El capital pertenece al estado y prestan servicios básicos o estratégicos.
	Privada	El capital pertenece a personas.
	Mixta	Una parte del capital pertenece al estado y la otra a las personas.

Fuente: Guerrero & Galeano, (2014)

<p>Forma jurídica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Sociedad: -Civil -Mercantil -Economía social 	<p>El empresario es una persona física.</p> <p>El empresario es una persona jurídica.</p> <p>Existen diferentes situaciones que se clasifican en función de la rama de manera del derecho que les sea de aplicación.</p>
------------------------------	---	--

Fuente: (Guerrero & Galeano, 2014)

3.2. Evaluación del desempeño.

3.2.1. Definición

Para Cuesta, (2010), la evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o la evaluación de la actuación, o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de la gestión de recurso humanos consistentes en un procedimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto la evaluación del desempeño por competencia significa un estado superior de la evaluación del desempeño.

Según, Melenciano (2011), la evaluación del desempeño es una función de control, mediante la cual se determina si los recursos humanos están desempeñando sus respectivas labores de acuerdo con las competencias exigidas por el puesto.

Melenciano, (2011) refiere en este sentido se verá la importancia que tiene la evaluación para los empleados cuando la misma culmina con acciones motivadoras como aumento de sueldos, ascensos, reconocimiento, adiestramiento, o con acciones coherentes que ayuden a mejorar la actuación del trabajador.

Objetivos de la evaluación del desempeño:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultado respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo (Taype, 2015)

3.2.2. Principales ventajas de la evaluación del desempeño.

1. Sistema más amplio ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
2. La calidad de la información es mejor (la calidad de los evaluadores es mejor que la cantidad).
3. Complementa las iniciativas del sistema participativo al hacer énfasis en los clientes internos, externos y los equipos.
4. Puede reducir el sesgo y los prejuicios.
5. La retroalimentación de los compañeros y los demás evaluadores podrá incentivar el desarrollo del trabajador. (Taype, 2015)

3.2.3. Principales desventajas de la evaluación del desempeño

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el trabajador siente que los evaluadores se “confabularon”.
3. Puede haber opiniones divergentes entre sí.
4. Para que funcione bien requiere de capacitación.
5. Los trabajadores pueden coludirse o “engañar” al sistema dando evaluaciones no válidas.
6. Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño
7. Los indicadores tienden a ser sistemáticos.
8. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación.
9. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto.
 - Ligados al cliente
 - Internos.
 - Indicadores de innovación.

Además, se tiende a usar índices objetivos de referencia, como Taype (2015):

- Indicadores de desempeño global (toda la organización).
- Indicadores de desempeño grupal (del equipo).
- Indicadores del desempeño individual (de la persona).

Se considera a la evaluación al desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.

Orientar a la evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Esto dependiendo del tipo de organización y de sus recursos humanos.

Utilizar a la evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas identificando:

- Competencia personal.
- Competencia tecnológica.
- Competencia metodológica.
- Competencia social.

La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento lo que permite:

- Desburocratización.
- Evaluación hacia arriba.
- Autoevaluación.

En muchos casos la evaluación del desempeño esta relacionándose estrechamente con la noción de expectativas. (Taype, 2015)

3.2.4. Métodos de evaluación del desempeño

Alles (2010) refiere que los métodos de la evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquellos que miden: característica, comportamiento y resultados.

3.2.5. Método basado en características

Para Alles (2010), el método está basado en las siguientes características:

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía

considera importantes para el presente o para el futuro. Estos son populares o sencillos o fáciles de administrar:

- **Escalas graficas de calificación:** Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- **Método de escalas mixtas:** Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- **Método de distribución forzada:** Este exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en formas de pares, que parecen igualmente favorables o desfavorables.
- **Método de formas narrativas:** Este requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado y que evalué con la mayor precisión posible. (Alles, 2010)

3.2.6. Método basado en el comportamiento.

Para Alles (2010) los métodos basados en el comportamiento permiten que al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de forma específica que acciones deberían exigirse en el puesto:

Método de incidente crítico: se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: enfoque de evaluación del comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación del comportamiento: enfoque de evaluación que mide las frecuencias observadas en un comportamiento.

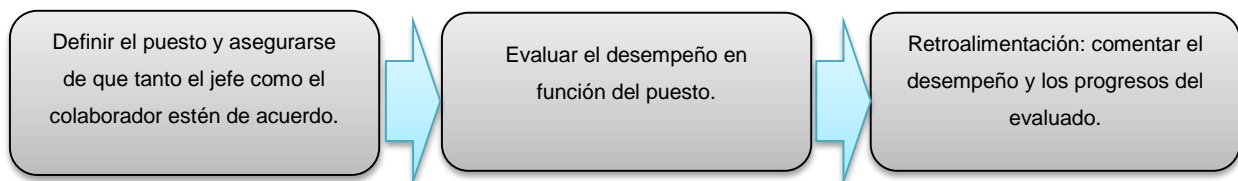
3.2.7. Métodos basados en resultados

Según Alles (2010) los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados los resultados que obtienen en su trabajo.

Mediciones de productividad: en las empresas se evalúa a los empleados de acuerdo con la producción que estos generen (Vendedores evaluados según el volumen de venta) pero estos muchas veces tienen problemas ya que esta evaluación puede contaminarse por factores externos (recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala).

Administración por objetivos: filosofía administrativa que califican el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdos entre el trabajador y la empresa. (Alles, 2010)

3.2.8. Tres pasos clave en la evaluación de desempeño



Fuente: (Alles, 2010)

3.2.9. 360° FeedBack o Evaluación de 360°

Para Alles (2010) la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta impráctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como el personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de

las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.



¿Qué es una evaluación de 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado se ha evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Pueden incluir otras personas como proveedores o clientes. En una primera instancia se incluirán opiniones de diversos autores.

Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

De acuerdo con la experiencia profesional los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de **360° feedback o evaluación de 360° "tradicional"**

Fuente: (Alles, 2010)

Claves para el éxito

- La herramienta.
- Una prueba piloto.
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados.
- Los manuales de instrucción.
- Procesamientos externos.
- Los informes.
- La devolución a los evaluados.
- Seguimiento con los evaluados.
- Continuidad.

Fuente: (Alles, 2010)

Quienes participan como evaluadores

En primer lugar, deben ser que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. Desde ese modo permitirán comprar la auto evaluación con las mediciones realizadas por los observadores (observadores). (Alles, 2010)

Para Alles (2010) los posibles evaluadores son:

Clientes: este proceso de la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y votos del proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreas y garantiza su imparcialidad, ellos pueden de este modo, seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplió la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizan en la evaluación individual.

Manager: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle a su vez, la utilización que considere más efectiva.

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamientos. (Alles, 2010)

3.3. Objetivos institucionales

3.3.1. Definición

La Real academia (como se citó en González, 2015), define objetivos como “un adjetivo de medición de un síntoma que resulta perceptible”. Apoyándonos en esta definición, desde el punto de vista de la empresa, un “Objetivo” es un resultado deseado y medible (cuantitativa o cualitativamente).

González afirma que los objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencia que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea. Los objetivos no tienen por qué ser siempre finalistas, siendo muy aconsejable establecer objetivos parciales, que nos permitan conocer si estamos en línea con el cumplimiento del objetivo final.

Los objetivos son la base para determinar qué actividades des se deben ejecutar, con qué criterios se deben circular y que tan bien se han ejecutado.

Son los resultados a corto, mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión. (Palacios, 2012, pág. 66)

3.3.2. La necesidad de fijar objetivos.

La fijación de un objetivo permite tener una referencia respecto así debemos introducir algún cambio en nuestro trabajo o, por el contrario, estamos haciendo las cosas correctamente y lo razonable es que lleguemos a cumplir el objetivo en la fecha prevista.

El tener un objetivo claro que cumplir, ayuda a mantener la motivación en el trabajo de una forma intrínseca, dado que el logro de los objetivos en sí mismo es lo que nos motiva.

El cumplimiento de los objetivos también es necesario para cumplir de las estrategias. Se puede entender que cada objetivo es como una pieza de una estrategia global y que para que se desarrolle una estrategia es necesario que se cumplan los objetivos que la componen. (Alles, 2010)

3.3.3. Criterios para la fijación de objetivos

Para las empresas, así como para los trabajadores es difícil lograr un equilibrio justo entre el cumplimiento de los objetivos y que estos motiven al personal por lo cual, González asegura que al momento de fijar los objetivos estos deberían cumplir la mayor parte de los siguientes atributos como los detalla:

Medibles: tiene que ser fácilmente verificable, mediante parámetros numéricos o cualitativos, para poder realizar un seguimiento y verificación de su grado de cumplimiento.

Divisible: cada unidad de negocio/ departamento debe tener su objetivo particular a integrar en los objetivos totales.

Alcanzables: no se deben poner objetivos que inciten al desaliento o al abandono de entrada.

Ambicioso: los objetivos deben suponer un esfuerzo importante de superación. Con ellos se consigue que la organización se esfuerce para conseguirlos.

Motivadores: el personal tiene que ser atraído por la consecución de los objetivos como un reto a superar y tener alguna recompensa a cambio.

Consensuados: en ningún caso deberán ser impuestos, si no ser consecuencia del contraste de pareceres entre los criterios del departamento y los de la dirección de la empresa.

Comunicados: todo el personal debe conocer sus objetivos y los de la empresa.

Pocos: al objeto de evitar una dispersión de esfuerzos que dificultaran su consecución.

Comprensibles: los objetivos tienen que ser claros y sin ambigüedades

Coherentes: entre los distintos departamentos o unidades de negocio y con las políticas y estrategias de la empresa.

Innovadores: deben de ser una manera de proponer cambios y avances.

Revisables: no deben plantearse como inamovibles, si no deben ser revisados en función de los cambios no previstos del entorno. (González, 2015)

Cuando se fijan los objetivos

Lo más vital y recomendable es hacerlo antes del inicio del periodo para evaluar. Es decir, si el año fiscal comienza en el primero de enero, los objetivos del año próximo deberían fijarse durante el mes de diciembre previo,

Como se fijan los objetivos

Los objetivos deberían ser claramente definidos y el colaborador debe conocer, comprender y aceptar la forma en que estos serán medidos. Nuestra sugerencia a las organizaciones, clientes, es que los objetivos serán además ponderados. (González, 2015)

3.3.4. Tipos de objetivos

Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos (vinculados a una cita de referencia) son los que las empresas utilizan más habitualmente; se trata de alcanzar o no sobrepasar, una cifra que se considera satisfactoria “target”. (Alles, 2010)

Como objetivos cuantitativos más habituales podemos citar los siguientes:

Objetivos cuantitativos con target a alcanzar:

- Cifra de negocio.
- Resultado.
- Cartera de pedidos.
- Número de clientes.
- Horas de formación impartida.
- Objetivos cuantitativos con target a no superar:
- Índices de frecuencia y gravedad de accidentes laborales.
- Importe de impagados.
- Número de reclamaciones de clientes.
- Gastos financieros.
- Gastos generales.

Objetivos cualitativos

- Los objetivos cualitativos vinculados a conseguir un reto puntual son menos habituales y más difíciles de definir.

Objetivos cualitativos a la planificación estratégica:

- Abrir una filial en una nueva zona geográfica (continente, país, región, etc.)
- Establecer una alianza estratégica (Joint Venture, consorcio, unión temporal de empresas, etc.)
- Desarrollar una nueva línea de productos.
- Objetivos cualitativos vinculados al resultado del ejercicio anual:
- Hacer una campaña de concientización de la seguridad dentro del trabajo.
- Restructurar un departamento de la empresa.
- Convertir un cliente potencial en un cliente real.
- Crear un departamento nuevo.

Objetivos cualitativos vinculados a facilitar los resultados:

- Planes formación específicos: idiomas, nuevas tecnologías, TIC, etc.
- Desarrollo de habilidades directivas.
- Desarrollar un fomento de conciliación de la vida laboral y personal. (Alles, 2010)

3.3.5. Clases de objetivos

Independientemente de ser cualitativos o cuantitativos, los objetivos también se pueden considerar de distintas clases o importancia; en este sentido podemos hablar de:

Objetivos generales o particulares: se pueden fijar objetivos comunes para toda la organización o particulares para un colectivo determinado.

Objetivo de medio a largo plazo: no todos los objetivos tienen porque tener el mismo horizonte temporal, lo habitual es fijarlos para un ejercicio, pero puede haber objetivos que se deben cumplir a lo largo de varios años.

Objetivos principales o secundarios: no todos los objetivos tienen la misma importancia y muchas veces hace falta poner objetivos secundarios que ayuden a que se cumplan los objetivos principales. (Alles, 2010)

3.4. Actividad

3.4.1. Concepto

El término latino *activitas derivó* en actividad, un concepto que en nuestra lengua puede emplearse para nombrar a una acción o una función que desarrolla un sujeto o una institución.

Se conoce como actividades, por lo tanto, a las acciones que desarrolla una compañía para obtener ganancias. Las actividades son muy diversas y pretenden de las características de cada organización.

En su acepción más amplia, las actividades son todas aquellas actividades que llevan adelante una empresa con el objetivo de producir y comercializar los bienes o los servicios que le permiten generar ingresos. En este sentido, las tareas que realiza a nivel interno para gestionar su capital y para organizar los recursos materiales y humanos también forman parte de las actividades. (Pérez Porto, 2016)

3.5. Estrategias

La estrategia administrativa, se caracteriza por crear nuevos mercados e ir más lejos que la demanda establecida cuya principal herramienta se la innovación. (Torrez, 2019)

3.5.1. Formulación de la estrategia

Según Norori y Reyes, (2014) la formulación de estrategia incluye desarrollar la misión, visión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se deberán de seguir.

Esta etapa de la administración estratégica es decisiva, pues es donde se establece el punto de partida en el camino en que la empresa ha de seguir para llegar al éxito y mantenerse. Los encargados de la formulación de estrategia deben tomar en cuenta toda la información que genera el entorno para disponer las acciones a emprender, las cuales deberán asegurar a corto y largo plazo la obtención de resultados favorables para la empresa.

3.5.2. Implementación de la estrategia

Norori y Reyes (2014) señala que implementación de la estrategia requiere que empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

El éxito de toda empresa, no depende únicamente de la formulación de un buen plan estratégico, pues esto no se podría ejecutar por sí mismo, para ello se necesita del aporte de cada área de la empresa, los colaboradores de la empresa deben sentirse identificados con ella y hacer propios los objetivos establecidos.

3.5.3. Existen 10 pasos para crear una estrategia.

Para Torrez, (2019) los pasos para crear una estrategia son los siguientes:

1. Definir lo que se quiere conseguir.

Detrás de cada estrategia empresarial existe un objetivo a conseguir, algo que se pretende alcanzar. Por lo tanto, lo que compone cualquier estrategia es la suma de uno o varios objetivos conseguir.

Definir claramente los objetivos para que puedan ser correctos:

- Entender: describirlo de forma específica y no ambigua.
- Cuantificar: de forma que se puede contar.
- Acotado en el tiempo: establecer una fecha límite de fin para alcanzar el objetivo.
- Alcanzar: debe ser un objetivo realista, puede ser ambicioso, pero debe ser alcanzable.

2. Con que producto, servicio o proceso vas a llegar al objetivo.

Todo debe estar planeado para conseguir la estrategia que se alcanzará gracias al producto, servicio o un proceso dentro de la organización.

Para satisfacer al cliente se deben alcanzar mejoras de procesos de servicio y atención, aumentar la calidad del producto o servicio que se entrega, los productos tienen que ser específicos y variados, de igual manera los servicios.

3. Tareas y trabajos a realizar.

Se definió lo que se quiere conseguir claramente, ya sea por un producto o por un servicio. Ahora se prepara una lista de tareas que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos previamente planteados. Esto debe describir todas las actividades/tareas que tendrán que llevar a cabo el equipo administrativo para el cumplimiento de los objetivos propuestos, de igual manera se asignara personas calificadas para desarrollarlas; esto aumentara la productividad en el equipo de trabajo.

4. Quién realizará la tarea.

Este paso es cuando se enlazará las tareas para elegir el perfil del personal apropiado con conocimientos, habilidades y experiencias dentro de su puesto de trabajo.

5. Detectar necesidades de información / capacitación interna y/o externa.

Si la persona que se ha seleccionado para realizar cada una de las tareas no puede ejecutarla de manera apropiada debido a la carga de trabajo o por algún otro motivo, pero posee los conocimientos necesarios se les debe impartir información correcta y concisa para la ejecución de los objetivos, de igual forma se debe capacitar al personal con interés de mejorar el perfil de su puesto y pueda desarrollarse dentro de la organización.

6. Cuánto costará.

Se debe estar de acuerdo con todo el trabajo a realizar para determinar los costos de los empleados o un profesional externo dedicados al cumplimiento de los objetivos de las actividades que llevaran a cabo la estrategia.

Cuando se está desarrollando una estrategia empresarial se deben tomar en cuenta los distintos tipos de costes, internos y externos.

7. Priorizar las tareas.

Ya teniendo todas las tareas listadas, con sus costes y saber que variable servirá para la organización. Existen tareas que para desarrollarse dependen de la consecuencia de otras primero, tareas que una vez ejecutadas su ratio de rentabilidad (beneficio/inversión) es mayor que otras, tareas que tengan un mayor impacto que otras para alcanzar el objetivo propuesto.

8. Llevar a cabo las tareas.

Este paso es importante porque ya se tiene un listado de tareas para ejecutarlas, pero no se ha determinado la semana, el mes o el día que esta se realizarán, ni un horario establecido. Para hacerse de forma ordenada y así transmitirlo al equipo de trabajo que deberán planificar el momento adecuado cuando se efectuarán.

9. Seguimiento de las tareas y medición de resultados.

El seguimiento en el avance y ejecución de las tareas es algo que no se pueden olvidar nunca.

Si no se hace control para obtener feedback de los avances, no se estará seguro que se verá un fin del proceso por lo tanto se debe tomar en cuenta esta parte para determinar los problemas y errores que se pueden encontrar dentro de los procesos.

10. Tomar decisiones acerca de los resultados conseguidos

Dado que en el paso anterior se ha reunido con el personal que está ejecutando las tareas, se deben aprovechar las respuestas para saber si se ha equivocado o no a

la hora de asignar esa tarea a esa persona o el tiempo estimado, esto permitirá reorganizar nuevas asignaciones que determinen el cumplimiento de los objetivos. (Torrez, 2019)

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto de la investigación

La evaluación del desempeño contribuye al cumplimiento de las actividades del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí.

4.2 Cuadro de operacionalización por objetivos.

Objetivos	Variable	Definición contextual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes De información	Técnicas
Describir el proceso de la evaluación del desempeño aplicado al personal del área administrativa del H.R.E.S.J.D.	Evaluación del desempeño	Es una función de control, mediante la cual se determina si los recursos humanos están desempeñando sus labores de acuerdo con las competencias exigidas por el puesto.	Métodos.	Métodos basados en características. Método de escala gráfica.	Administrador Responsable de Recursos Humanos. Miembro del sindicato.	Revisión documental y entrevista.
Identificar los factores que afectan el	Objetivos.	Son metas que nos fijamos para	Criterios.	Medible, divisibles, alcanzables,	Administrador	Entrevista y Encuesta.

Objetivos	Variable	Definición contextual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes De información	Técnicas
desarrollo del cumplimiento de las actividades de los colaboradores del área administrativas del H.R.E.S.J.D		comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que no fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de unas tareas.		ambicioso, motivadores, consensuados, comunicados, pocos, comprensibles, coherente, innovadores, revisables.	Responsable de Recursos Humanos. Miembro del sindicato.	
Valorar el proceso de evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del	Proceso de Evaluación.	Es una función de control, mediante la cual se determina si los recursos humanos están desempeñand	Pasos claves.	Resultados deseados, Motivación, Cumplimiento. Definir el puesto. Evaluar el desempeño en	Administrador . Responsable de Recursos Humanos.	Revisión documental y entrevista Encuesta.

Objetivos	Variable	Definición contextual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes De información	Técnicas
<p>personal administrativo del H.R.E.S.J. D</p>		<p>o sus labores de acuerdo con las competencias exigidas por el puesto.</p> <p>Son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que no fijamos para calibrar el esfuerzo en el</p>	<p>Clases de objetivos.</p>	<p>función del puesto.</p> <p>Retroalimentación .</p> <p>Generales o particulares, medios a largo plazo, principales o secundarios.</p>	<p>Miembro del sindicato.</p>	

Objetivos	Variable	Definición contextual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes De información	Técnicas
		desempeño de unas tareas.				
<p>Proponer una estrategia que permita la evaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de las actividades del personal administrativo de H.R.E.S.J. D</p>	<p>Estrategias</p>	<p>La estrategia administrativa, se caracteriza por crear nuevos mercados e ir más lejos que la demanda establecida cuya principal herramienta se la innovación.</p>	<p>Pasos para crear una estrategia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que quiero conseguir. 2. Con qué producto o servicio lo conseguiré. 3. Tareas y trabajos a realizar. 4. Quien realizará la tarea. 5. Detectar necesidades de información. 6. Cuanto costara. 7. Priorizar las tareas. 	<p>.</p>	<p>Revisión documental Entrevista y Encuesta.</p>

Objetivos	Variable	Definición contextual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes De información	Técnicas
				8. Llevar a cabo las tareas. 9. Seguimiento de las tareas. 10. Tomar decisiones acerca del resultado.		

V. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

5.1. Tipo de estudio

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque estudia la problemática que existe, es de tipo mixta complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa. Los métodos de investigación mixta ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación. La investigación mixta es formalmente definida aquí como la búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos.

El enfoque mixto de esta investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

De acuerdo al nivel filosófico esta investigación es de tipo mixto; es cuantitativa porque analiza la relación entre las variables Evaluación del desempeño y Cumplimiento de las actividades; es cualitativa porque se estudia el comportamiento del personal del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí.

5.2. Universo de estudio

El universo de esta investigación los constituye el área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios.

5.2.1. Breve Caracterización

El Hospital Regional Escuela San Juan de Dios tiene 22 años de existir, fue fundado en marzo de 1998 es uno de los más reconocidos de la zona norte del país debido a su infraestructura, se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí salida sur

panamericana, Kilometro 148, es una institución pública sin fines de lucro, dedicada al servicio de salud a toda la población en general.

Cuenta con diferentes áreas: Área de servicios administrativos

Medicina General: medicina general, medicina interna, cardiología, hemodiálisis, Dermatología, Fisiatría, Unidad de cuidados Intensivos de adulto, Psicología Clínica.

Cirugía General y Especialidades: Anestesiología, Cirugía General, Ortopedia, Traumatología, Artroscopia Laparoscópica, Urología, Cirugía Plástica y Reconstructiva, Maxilo Facial, Otorrinolaringología, audiometría.

Pediatría: Perinatología, UCI Pediátrica, UCI Neonatología, Neumología, Cirugía Pediátrica.

Ginecología y Obstetricia: Clínica de Patología de Cérvix, Colposcopia, Planificación Familiar.

Servicio de Apoyo de medios Diagnósticos: Imagenología (TAC, RX, Ultrasonido) Endoscopia, Laboratorio Clínico, Fisioterapia, Patología (biopsia por aguja fina), Trabajo Social, Estadísticas (Admisión).

Insumos Médicos y Farmacia, Nutrición y Trabajo Social.

Servicio de Emergencia: Emergencia de Cirugía, Ortopedia, Medicina Interna, Pediatría, Gineco Obstetricia.

5.3. Muestra

5.3.1. Tipo de muestra

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño no tienen la misma probabilidad de ser seleccionada.

5.3.2. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra fue de 25 colaboradores los cuales corresponden al área administrativa Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, la cual está distribuida en 10 oficinas: dirección, subdirección, administración, recursos humanos, finanzas, contabilidad, compras, estadística, epidemiología y servicios generales al ser una muestra pequeña pasa a ser un censo.

5.4. Técnica de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizó de los siguientes instrumentos:

5.4.1. Encuesta

La encuesta es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistema sistemático y estandarizado, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente. Las preguntas por lo general se presentan estas por lo general se presenta escrita en un formato llamado cuestionario. (Quispe, 2014)

Para dar salida a los objetivos propuestos en esta investigación se encuestó a los 25 colaboradores del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan De Dios.

5.4.2. Entrevista

La entrevista es un dialogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el solo hecho de conversar. Supone una correspondencia mutua entre las partes, y consiste en palabras, gestos, postura y otros conectores comunicacionales. (Cimo & Corrales, s.f.)

Para la recopilación de información se entrevistó a:

- Lic. Nubia Lezama, administradora del HESJD.
- MSc. Jenny Chavarría, responsable de recursos humanos del HESJD.
- Lic. Wester Aróstegui, secretario de la junta sindical del HESJD.
- Lic. Anabell Landero Amador, responsable de finanzas.
- Lic. Pablo Ochoa Talavera, responsable de adquisiciones.
- Lic. Eddy Fabricio Pérez Sotelo, responsable de estadística.

5.5.3. Etapas de investigación

Etapas de investigación

Etapas de investigación

En esta primera etapa se recopiló información de diversas fuentes de información que se obtuvieron a través de visitas al hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí brindadas por el personal del área de recursos humanos y algunos colaboradores del área de estadística. Se visitaron centros de documentación como la Biblioteca Urania Zelaya FAREM-Estelí, libros, sitios web y documentos institucionales como: el método de evaluación del desempeño, el reglamento general de hospitales, el convenio colectivo 2018-2020 y salarial, la Ley 760 (ley de carrera sanitaria y su reglamento) y Procedimiento disciplinario conforme la Ley 760 y su reglamento.

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 indicadores para diseñarla guía de entrevista, 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 a un miembro del sindicato.

La encuesta se aplicó a los colaboradores del área de servicios administrativos con una muestra de 25 personas con el fin de conocer su opinión y si se sienten satisfechos al laborar en el Hospital Regional 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

En esta etapa se realizó 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 la encuesta y entrevista, las que estuvieron dirigidas a cada jefe de área y sus colaboradores facilitando la toma de decisiones para proponer estrategias que permitan mejorar el cumplimiento de las actividades y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Escuela San Juan De Dios.

Para procesar la información obtenida a través de las encuestas se utilizó el programa estadístico informático de SPSS y los gráficos se elaboraron y editaron en una hoja de cálculo EXCEL.

VI. RESULTADOS

Esta investigación fue realizada principalmente en el área administrativa en el tema evaluación al desempeño en el cumplimiento de las actividades del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios, teniéndose los siguientes resultados:

Caracterización del Hospital San Juan de Dios – Estelí.

El Hospital San Juan de Dios, está ubicado en la salida sur de la Ciudad de Estelí a 148 Km. al Norte de Managua. El HESJD tiene su misión, visión y organigrama, los cuales están declarados por el MINSA.¹

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.

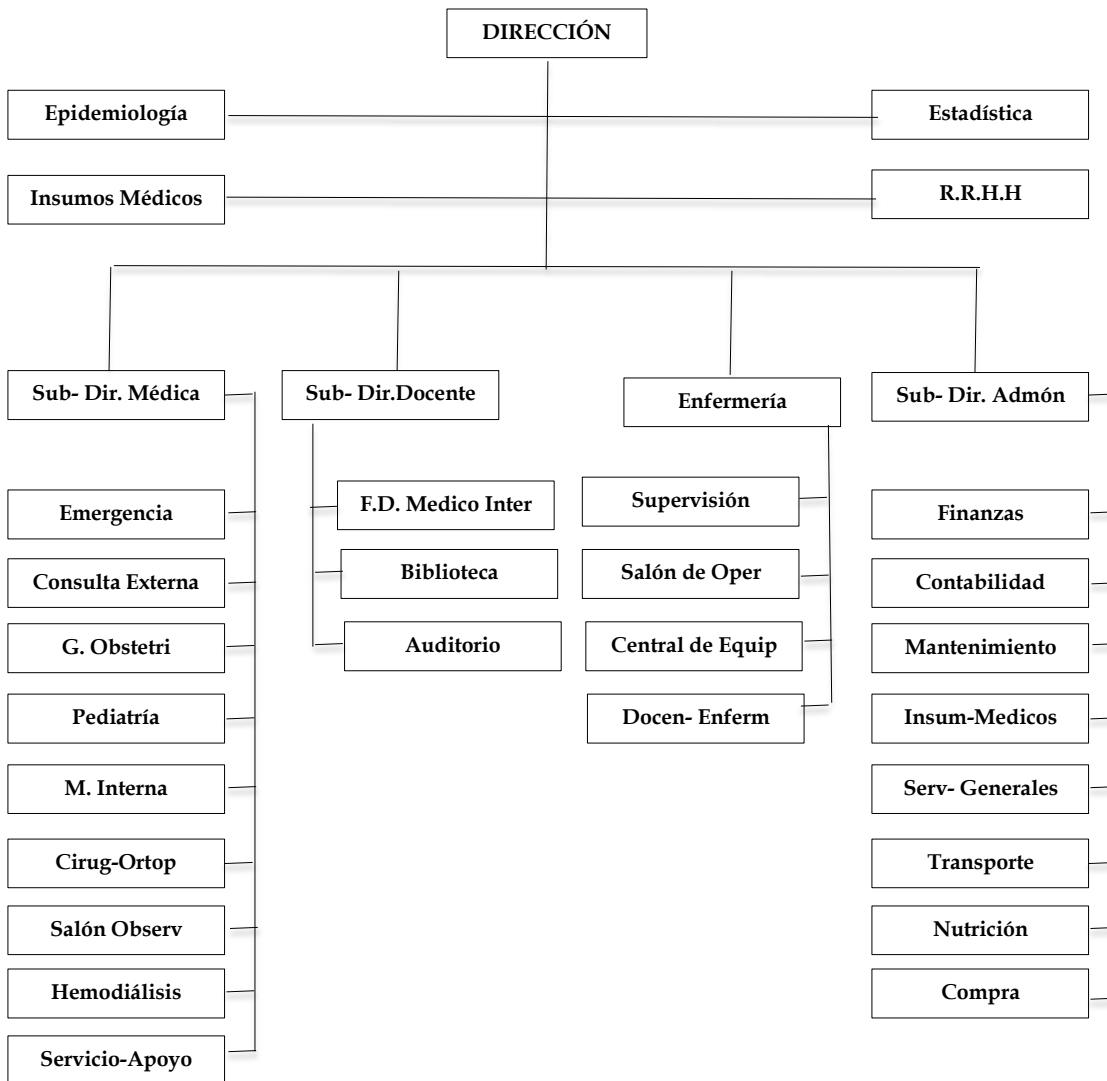
Visión:

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

¹ MINSA: Ministerio de Salud.

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.

Organigrama H.R.E.S.J. D²



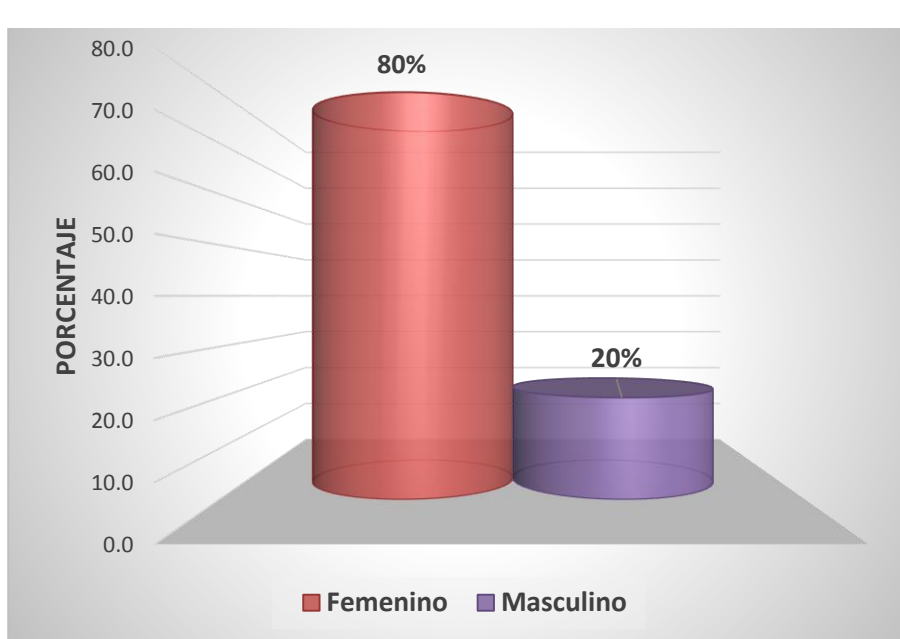
Fuente: RRHH, (2020), H.E.S.J.D

² H.R.E.S.J.D: Hospital Regional Escuela San Juan de Dios.

Es importante señalar que el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí se rige por las normas y reglas del MINSA Central, es decir, sus orientaciones son centralizadas.

En esta investigación se encuestó a un total de 25 colaboradores, el cual representa el 100% de la muestra.

Gráfico 1: Sexo



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

A través del Gráfico No.1, se muestran los datos recopilados en donde el 20% corresponden al sexo masculino, y 80% al sexo femenino. Esto representa la participación tanto de hombres como de mujeres en los diferentes cargos con los que cuenta el área administrativa de esta institución.

Objetivo 1. Describir el proceso de la evaluación del desempeño aplicado al personal del área administrativa del H.R.E.S.J.D.

La evaluación del desempeño es una función de control, (Melenciano, 2011). Esto permite determinar la situación actual del personal e identificar si es la adecuada, tomando como punto de partida la retrospectiva de la evaluación anterior mediante la cual se establece si los recursos humanos están desempeñando sus labores de acuerdo con las competencias exigidas por el puesto.

La evaluación del desempeño es un proceso muy importante en todas las instituciones, por lo tanto, para dar salida a este objetivo se entrevistó, a la Administradora Lic. Nubia Lezama, a la responsable de Recursos Humanos MSc. Jenny Chavarría y Lic. Wester Aróstegui Morales, miembro de la junta sindical, quienes respondieron a cada una de las interrogantes.

Cabe destacar que en el proceso de evaluación que se lleva a cabo dentro del Hospital Escuela San Juan de Dios donde participan, el evaluado, el responsable de área, recursos humanos y activamente un miembro de la junta sindical; la cual tiene como objetivo principal velar por el bienestar de los colaboradores, es decir, garantizar condiciones dignas en el puesto de trabajo y asegurar de que exista un equilibrio justo entre el jefe de área y subordinado.

Como expresa Aróstegui, (2020); es importante que, a partir de la evaluación al desempeño, se realice un FODA para poder identificar donde está fallando el personal al momento de realizar sus funciones, esto con el objetivo que las debilidades se conviertan en fortalezas, teniendo la oportunidad de que cada año se vayan analizando, valorando y buscando mejorar de forma continua.

Sin embargo, para Lezama (2020), la evaluación del desempeño es importante porque ayuda al crecimiento profesional de los colaboradores y, además, al

cumplimiento de las actividades de la institución, debido a que en esta se brinda un servicio de salud, por tal razón se requieren constantes mejoras.

Por su parte, Chavarría, (2020), señala que la evaluación al desempeño es importante y crucial, debido a que esta brinda información vital acerca del rendimiento del personal.

A través de la recopilación de datos realizado en la encuesta, se determinó que la evaluación del desempeño se ha efectuado de manera concreta y sin exclusión alguna.

Tabla 1: Usted alguna vez ha sido evaluado.

Usted alguna vez ha sido evaluado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	25	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

En el análisis de la tabla No. 1, el 100% de los colaboradores expresó que han sido evaluados. Esto indica que la institución alguna vez ha evaluado a su personal, lo que permite identificar que la evaluación es realizada en su totalidad en el área administrativa, por lo tanto, esto contribuye a una mejora constante.

- **Proceso para la evaluación al desempeño del H.R.E.S.J.D**

El proceso para la evaluación del desempeño es utilizado en las empresas para llevar a cabo un control interno, facilitando la toma de decisiones en cuanto al desempeño de los colaboradores, permitiendo que sean más eficientes al momento de realizar sus determinadas funciones, lo que contribuye a la mejora de la misma.

De conformidad con el capítulo I del proceso de evaluación, en el artículo 57 del convenio colectivo, refleja que la gestión del desempeño es el proceso de evaluación de las personas integradas en la carrera sanitaria, tanto de los resultados de su trabajo como de sus comportamientos, de acuerdo a las funciones del puesto y las condiciones laborales.

Por lo tanto, en el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los colaboradores del área administrativa se aplica los siguientes pasos.

Para dar inicio al proceso de evaluación en el área administrativa se realiza una sensibilización, a través del cual se les recuerda a los colaboradores la misión, la visión y las políticas de la institución en general, para que ellos hagan conciencia de que, la parte administrativa también debe mantener la política inicial que es el cuidado y resguardo de la salud de los pacientes más necesitados, esto motiva al personal a aplicar la misión y la visión real del hospital.

Posteriormente se da a conocer con anticipación al colaborador que será evaluado. Además, se realiza la supervisión, la cual es ejecutada por el jefe de servicios dependiendo de las funciones que este presta dentro de la institución; es importante mencionar que para evaluar a los colaboradores es necesario tomar en cuenta una retrospectiva, o bien, lo que se espera en el año 2020 haciendo comparación con los resultados que se obtuvo en el 2019.

Cabe destacar que durante el proceso se le permite al colaborador realizar una autoevaluación, es decir, valorar cuál es su punto de vista en cuanto a su desempeño dentro de la institución.

Asimismo, se lleva a cabo una evaluación general por parte de recursos humanos y la dirección del hospital, con el fin de reforzar toda la información obtenida. Una vez finalizado el proceso se reúne la comisión y revisan en conjunto la evaluación

para corroborar que no haya alteraciones a su vez poder realizar la ponderación³, y registrar la calificación que obtuvo el recurso, de igual manera, esta es firmada por cada uno de los miembros del comité.

Por último, se le da a conocer al subordinado de manera privada su nota final y este a su vez firma un acta en donde acepta la calificación. (Chavarría, 2020)

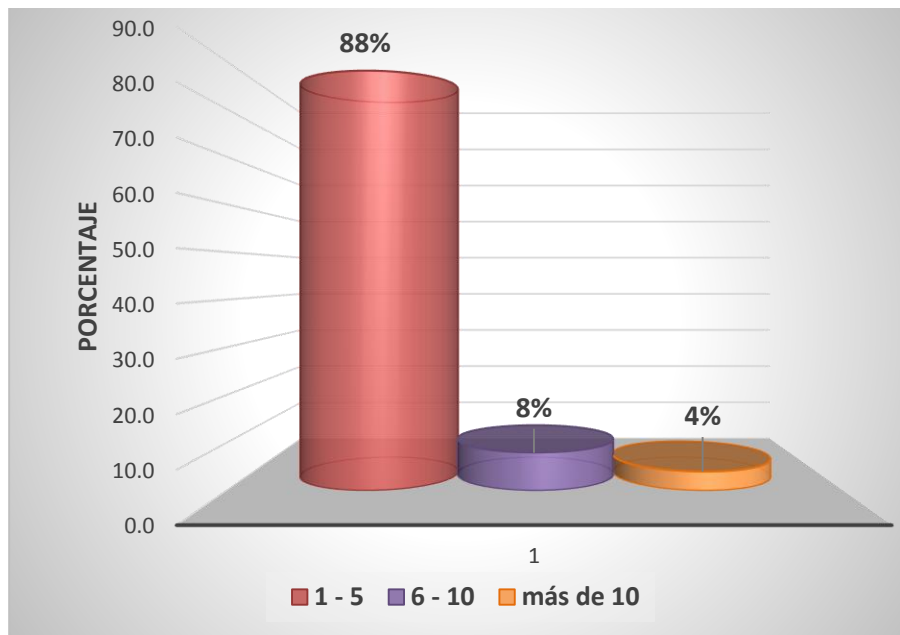
Cabe destacar, que la puntuación y todo lo relacionado a la evaluación de cada individuo se hace con el mayor respeto y sigilo de la información posible para que el colaborador no sienta que se están violentando sus derechos, con esto se le brinda la oportunidad de decidir si comparte o no los resultados de su evaluación con el resto de los compañeros.

Es importante señalar que, en base al convenio colectivo y salarial, contenido en la ley 760, artículo 59 del recurso de revisión, enfatiza que las personas evaluadas que estuviesen en desacuerdo con la calificación obtenida, podrán interponer recurso de revisión ante la comisión de evaluación al desempeño, dentro de los tres días hábiles a partir de haber sido notificados de los resultados.

Una vez que se ha definido la importancia y se ha descrito el proceso de evaluación utilizado, se debe indagar la frecuencia con la que se aplica dentro del área administrativa de esta institución.

³ Ponderación: Es el peso o la relevancia que tiene algo. [https://definición. De/ponderación/](https://definición.de/ponderación/)

Gráfico 2: Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral en el último año.



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

Al analizar la frecuencia de la evaluación aplicado en el último año, en el gráfico No.2 se obtiene como resultado, que un 88% de los colaboradores ha sido evaluado de 1 a 5 veces, el 8% dijo que de 6 a 10 veces y solamente un 4% asume que ha sido evaluado más de 10 veces.

Dicho resultado se debe a que la mayoría de los colaboradores no diferencian de la evaluación oficial que realiza el MINSA Central y las constantes evaluaciones internas que les realizan sus jefes inmediatos con el propósito de retroalimentar su desempeño dentro del puesto asignado.

De acuerdo con el artículo 58 del Convenio colectivo y salarial la evaluación se realizará anualmente, de conformidad a los indicadores de prestación de servicio establecido.

Como afirma Arostegui,(2020) la evaluación a nivel general se realiza una vez al año, sin embargo, cada jefe de área evalúa a sus subordinados de manera simultánea debido a que surgen desacuerdos que no pueden esperar, a fin de que una vez que llegue la evaluación anual estos obtengan resultados satisfactorios.

Métodos

Evaluar al personal de una empresa hoy en día resulta ser algo indispensable, por lo tanto, las organizaciones emplean métodos que pueden variar de acuerdo a las exigencias y necesidades que estas presentan; estos a su vez facilitan realizar este importante procedimiento de una manera más eficaz y eficiente.

Alles (2010) describe que los métodos de la evaluación del desempeño, se clasifican de acuerdo con aquellos que miden: característica, comportamiento y resultados.

Actualmente los métodos que se utilizan para la evaluación del desempeño del personal del área administrativa del Hospital Regional Escuela San Juan de Dios; son formatos proporcionados por el ministerio de salud (MINSAL), asimismo, se utilizan instrumentos como: formatos por escritos, verbalmente, libros de actas y mesas de consejo; según lo que afirmó en la entrevista. (Lezama, 2020)

Por su parte, Chavarría, (2020), refiere que el método utilizado para evaluar al personal administrativo es de escala gráfica; el cual es proporcionado por el MINSAL Central.

Al sustentar las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas, se pudo demostrar que el método aplicado en dicha institución es de escala gráfica.

El método de escala gráfica es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño, muestra las características como: objetivo, competencia y un rango de

valores para el desempeño; de igual forma, los criterios de medidas (indicadores) y los posibles escenarios a utilizar, como se presenta a continuación.

FORMULARIO N° 1
REPUBLICA DE NICARAGUA
MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

Nombre de la Dependencia Administrativa: Nombre y Puesto del jefe inmediato: Nombre y Puesto del servidor público: Periodo de Planificación: Fecha de elaboración del formato:	
_____ Jefe(a) inmediato (Firma)	_____ Servidor Público(l)
_____ Representante sindical (Firma)	

N°	Objetivos	Puntaje	Criterios de Medida(Indicadores)	Escenarios
		70 Puntos		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

SUTOTAL

N°	Competencias	30 Puntos	Criterios de Medida(Indicadores)	Escenarios
1	Identificación con el servidor público.			
2	Orientación al ciudadano.			
3	Integridad.			
4	Afán de logro y superación.			
5	Trabajo en equipo.			
6	Efectividad personal.			
7	Flexibilidad y adaptabilidad.			
8	Iniciativa.			
9	Capacitación y auto desarrollo.			
10	Pensamiento Analítico.			

SUB TOTAL

PUNTAJE FINAL	
---------------	--

Fuente: RRHH (2020)

Objetivo 2. Identificar los factores que afectan el desarrollo del cumplimiento de las actividades de los colaboradores del área administrativa del H.R.E.S.J.D.

Fijar objetivos es un proceso muy importante, debido a que, estos ayudan tanto a las personas como a las empresas a determinar qué rumbo van a tomar, de igual manera, les permite crecer profesionalmente y avanzar hacia la siguiente etapa.

En todas las empresas sean públicas o privadas deben fijarse objetivos generales como institución y de igual manera específicos, es decir, para cada área, lo que a su vez exige plantear un sin número de actividades que permitan cumplir las metas en el tiempo establecido. Considerando que esto contribuirá al crecimiento tanto del personal como de la empresa misma.

Sin embargo, existen factores que pueden afectar el cumplimiento de las actividades institucionales.

Como lo expresa Chavarría, (2020), algunos de los factores vitales que inciden en el cumplimiento de las actividades dentro del área administrativa son: la comunicación y explica que esta debe ser fluida, de igual manera la productividad, es decir, se espera que los colaboradores den el máximo de sí mismos en su jornada laboral (8:00 am a 5:00 pm) y de esta manera puedan cumplir con los objetivos que se establecen.

Por su parte Arostegui, (2020) aclara que existen factores que influyen negativamente en el cumplimiento de las actividades, estos suelen ser: indisciplina, sobre carga de trabajo debido a que suceden inconvenientes laborales que interrumpen las jornadas de algún recurso, por ende el que queda a cargo debe cumplir con sus funciones y las obligaciones de la persona que está ausente para

no atrasar las metas que se deben cumplir, y del mismo modo la falta de compromiso al momento de desarrollar las tareas asignadas.

Sin embargo, según su opinión esto puede deberse a que no se le reconoce monetariamente el esfuerzo extra que estos deben de hacer, así como tampoco se les pagan horas extras de ser necesarias.

No obstante, existen factores positivos con los que se pretende que el personal cumpla las actividades asignadas como, por ejemplo: la motivación, no necesariamente de manera monetaria, más bien, a través de sensibilización y celebraciones a nivel interno (día de las madres, de la mujer, del padre, festividades de fin de año, etc.)

Al entrevistar a tres de los colaboradores en cuanto a los factores que inciden para que puedan cumplir con las actividades que se les propone en su área de trabajo respondieron lo siguiente:

De acuerdo con Landero, (2020) alguno de los factores que inciden para poder cumplir con sus labores son los medios que les proporciona la institución, (computadoras, impresoras, las oficinas no cuentan con las condiciones necesarias), los imprevistos, atraso de documentación por parte de otras oficinas, la inadecuada comunicación entre compañeros.

Por su parte el responsable de adquisición Ochoa, (2020) considera que en la oficina de compras lo que más incide es el factor tiempo, (porque hay un proceso de ley que está establecido y muchas veces se tarda aproximadamente diez días en terminar), los procesos de adquisición muy burocráticos, el presupuesto general y los retrasos de documentación por parte de los proveedores.

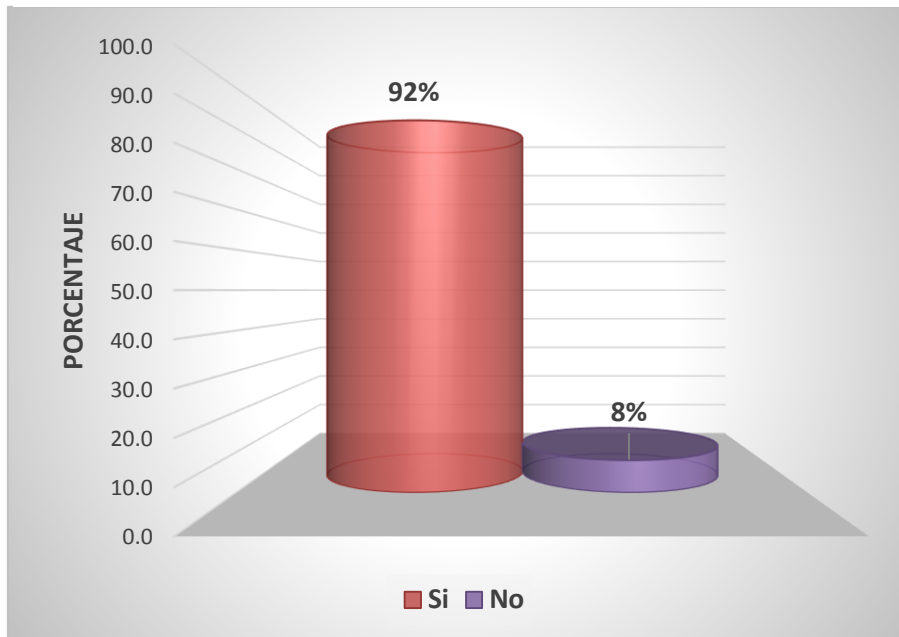
Desde el punto de vista de Pérez, (2020), en la oficina de estadística la inadecuada retroalimentación de la línea de trabajo, los atrasos en la entrega de información por

parte de otras oficinas, la mala calidad del internet, (debido a que esta oficina se trabaja la mayor parte del tiempo con el internet), falta de compromiso tanto de los colaboradores de la oficina como por parte de las demás oficinas.

El haber analizado el punto de vista, tanto de los colaboradores como de los funcionarios permite identificar cuáles son los factores reales que inciden de una u otra forma en el cumplimiento de las actividades del área administrativa de esta institución lo que a su vez permitirá la mejora continua.

Del mismo modo, hay que tener en cuenta que existen criterios fundamentales para la fijación de objetivos, razón por la cual se le consultó al personal administrativo que, si tienen conocimiento o no, acerca de los objetivos de esta institución.

Gráfico 3: Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos de la institución.



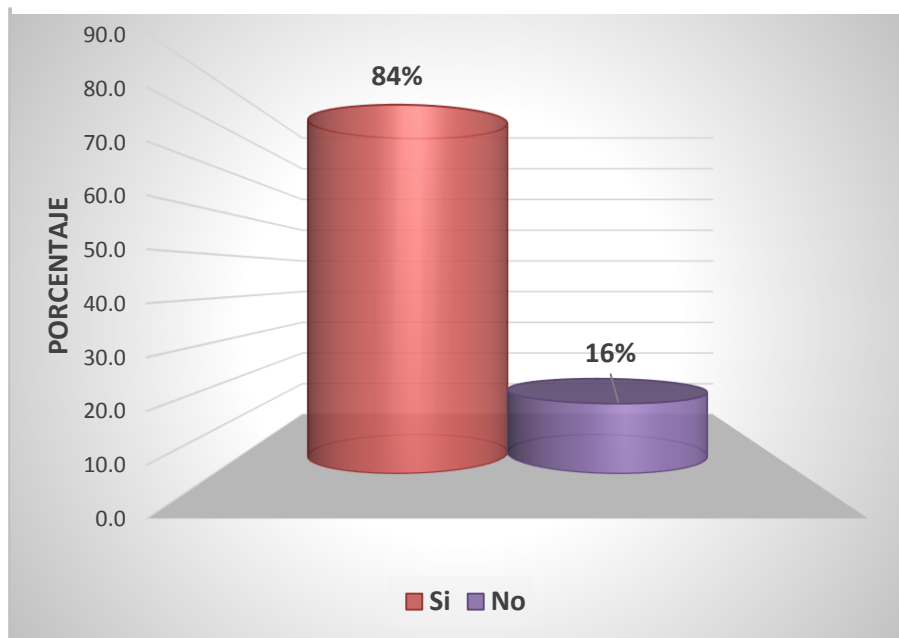
Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

Por lo tanto, en el gráfico No. 3, un 92% afirma que si tienen conocimiento acerca de los objetivos de la institución y un 8% no; esto indica que hay un pequeño porcentaje que lo desconocen.

Al estudiar un poco los resultados de este gráfico es evidente la necesidad de comunicar de manera general y lo más clara posible toda la información necesaria con respecto a los objetivos que se establecen en esta institución y de igual manera, las actividades correspondientes para cada uno de ellos.

Al indagar si existe un plan para fijar los objetivos los colaboradores del área administrativa respondieron dicha interrogante.

Gráfico 4: Existe un plan para fijar los objetivos dentro de la institución.



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

A través del grafico N°.4, se demuestra que el 84% de los encuestados están conscientes que existe un plan para fijar los objetivos, sin embargo, un 16% respondió que desconocen dicho plan.

Al evaluar esta respuesta se demuestra que el 16% de los colaboradores, estos pueden identificar en cuestión las actividades a realizar en su puesto de trabajo, pero no la fijación de objetivos tanto generales como institucionales y específicos del área en sí.

Según el conocimiento de la colaboradora y responsable de finanzas Landero, (2020), lo que se maneja en el área administrativa es un plan de mejora de las actividades el cual se actualiza cada año y posteriormente cada jefe le da a conocer a sus subordinados de qué manera se va a trabajar y que aspectos se van a mejorar.

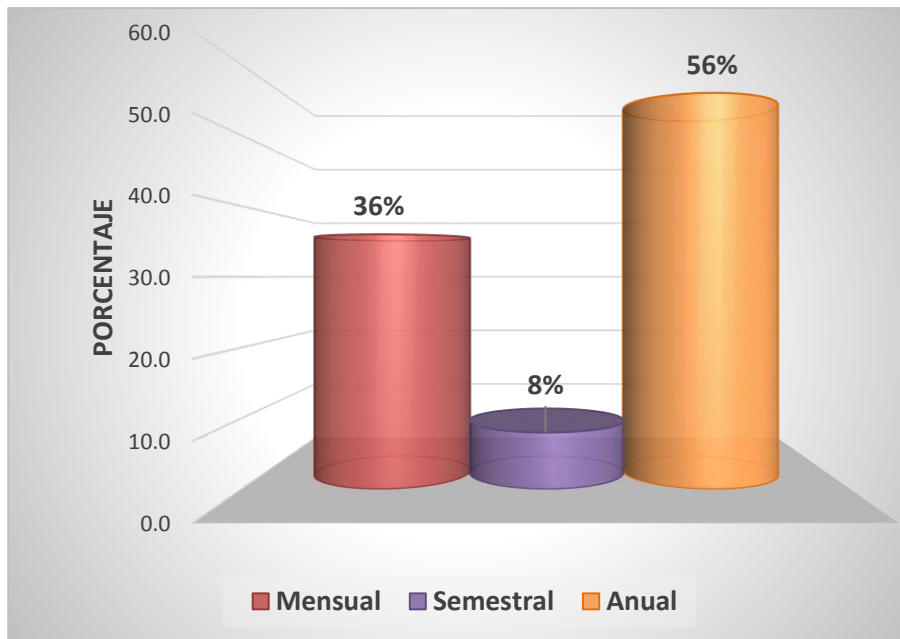
Por su parte responsable de estadística y el responsable de adquisiciones coinciden en que las actividades están establecidas como una rutina para cada oficina y solo se realizan reuniones para abordar aspectos generales.

Por lo que se debería llevar una distribución de información por con secuencia, el plan operativo anual (POA⁴), este debe estar perfectamente alineado para luego cumplir con las actividades de cada una de ellos.

Por otra parte, se considera relevante saber la frecuencia con la que se fijan los objetivos tanto generales como específicos.

⁴ POA: Un plan operativo anual es un documento el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. [https:// definición. De/plan-operativo/](https://definición.De/plan-operativo/)

Gráfico 5: Cada cuanto se fijan los objetivos.



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

Al obtener las repuesta de los colaboradores acerca de cada cuanto se fijan los objetivos, se obtuvo que un 36% afirma que mensual, un 8% de manera semestral y un 56% muestra que lo hacen de forma anual.

Esta variación se debe a que parte del personal no recibe información adecuada acerca de la fijación los objetivos tanto de los generales como de los específicos que se establecen en la institución. El cual es de gran importancia que todo el personal administrativo tenga conocimiento de ellos para mejorar el cumplimiento de las actividades.

Criterios para la fijación de los objetivos

Para las empresas, así como para los colaboradores difícil lograr un equilibrio justo entre el cumplimiento de los objetivos y que estos motiven al personal por lo cual, González asegura que al momento de fijar los objetivos estos deberían cumplir la

mayor parte de los siguientes atributos: medibles, divisibles, alcanzables, ambiciosos, motivadores, consensuados, comunicados, pocos, comprensibles, coherente, innovadores, revisables.

La administradora del Hospital Escuela San Juan de Dios, al referirse al aspecto, que si los objetivos establecidos son alcanzables aclaró que, “se prioriza cumplir con los objetivos generales como institución de salud, pero en tanto los específicos es decir para cada área en su mayoría no siempre se cumplen”. (Lezama, 2020)

Por su parte, Chavarría, (2020), considera que estos objetivos si son alcanzables. Esto indica que tanto la administración como el área de recursos humanos coinciden en cuanto a los criterios con que cumplen los objetivos establecidos dentro de la institución, lo que a su vez debería facilitar la labor del personal.

De igual manera Aróstegui, (2020) describe que los objetivos propuestos si son alcanzables, puesto que los seres humanos siempre pueden dar más de sí mismos, sin embargo, aclara que los objetivos generales no son consensuados debido a que son enviados desde el MINSA Central, no así, los específicos ya que estos se pueden consensuar a nivel interno, del mismo modo destacó que los objetivos son comunicados a todo el personal de la institución.

No obstante, algunos de los objetivos específicos no se cumplen, puesto que en el transcurso del tiempo surgen emergencias sanitarias y se deben reajustar drásticamente las actividades para priorizar en su totalidad los imprevistos como institución de salud pública y todos los esfuerzos deben estar centrados en dar respuesta inmediata a dichos fenómenos.

Objetivo 3. Valorar la influencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del personal administrativo del H.R.E.S.J.D.

La evaluación del desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible, funciona como un elemento de impulso para el desarrollo y evaluación de la empresa, del mismo modo, ayuda de manera activa a concretar los objetivos estratégicos al permitirle detectar las fuerzas y habilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento.

En el HRESJD se evalúa al personal administrativo en base a sus funciones estas deben ligarse al perfil de su puesto de la misma manera se debe tener en cuenta el convenio colectivo, el manual de procedimiento, el código del trabajo y la Ley 760.

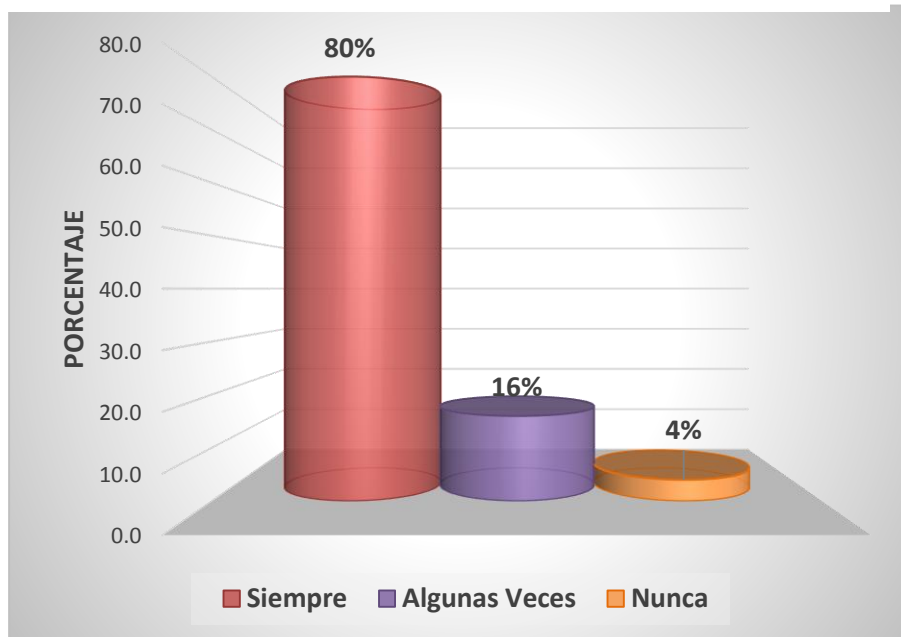
En base a lo antes mencionado se debe considerar si la evaluación al desempeño influye en la calidad del trabajo en las actividades administrativas en función al cumplimiento de los objetivos.

Por lo que Lezama (2020), enfatiza en que la evaluación realizada si influye en la calidad del trabajo, puesto que todos los colaboradores quieren salir con un buen rendimiento, dado que este es calificado con puntajes.

De acuerdo con, Chavarría, (2020) esta evaluación si influye en la calidad del trabajo, sin embargo, a veces de manera negativa, aunque lo que se pretende es que, a través de esta, el personal actúe de manera positiva y pueda mejorar su rendimiento y superar sus dificultades.

Igualmente, al tomar en cuenta la opinión del personal administrativo en base a la interrogante que si la evaluación al desempeño influye en la calidad de su trabajo ellos respondieron.

Gráfico 6: Considera que la evaluación realizada influye en la calidad de su trabajo.



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

A través del gráfico No. 6, se observa que un 80% considera que dicha evaluación siempre incide en la calidad de su trabajo debido a que estos colaboradores buscan crecer profesionalmente en el campo laboral, por otra parte, un 16% afirma que solo algunas veces, estas evaluaciones influyen en su trabajo, esto puede deberse a factores como la desmotivación y únicamente un 4% sostiene que esta nunca influye lo que muestra la falta de compromiso en sus funciones.

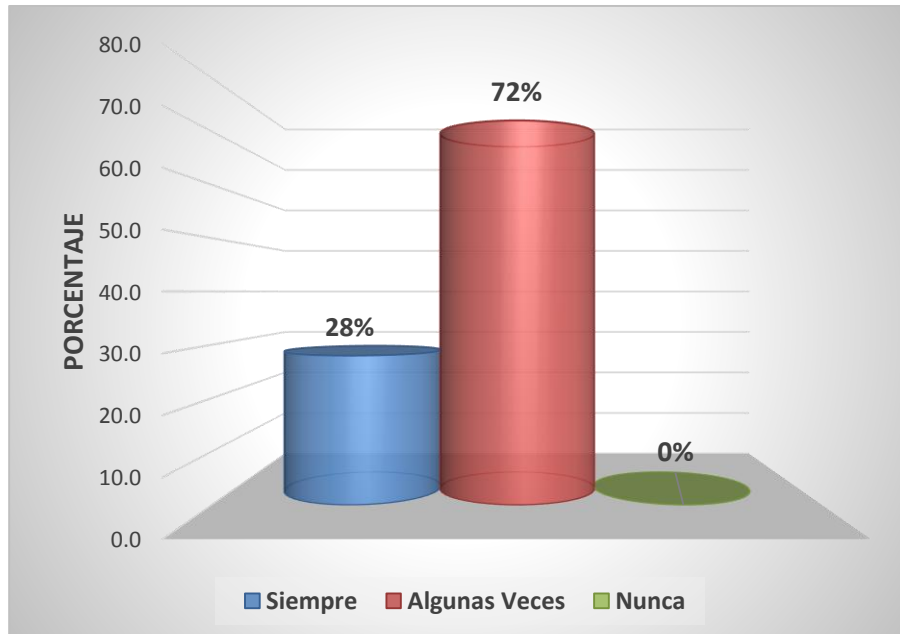
Según el responsable de la oficina de estadística Pérez (2020), la evaluación anual que se realiza en el área administrativa siempre influye de manera positiva en la calidad de su trabajo debido a que a través de esta se reflejan aspectos positivos y negativos que se deben mejorar en su ámbito de laboral.

Una vez analizados los diferentes puntos de vista se puede hacer énfasis de que existe repercusión al momento de realizar una evaluación de los colaboradores, algunos de manera negativa y otros de forma positiva, y como lo expresa la teoría

esta es una función de control lo que permite crear un plan que mejore la calidad del trabajo, dentro del área afectada.

Al momento de plantear los objetivos como institución estos se pretenden que se cumplan en tiempo y forma, es por ello que se entrevistó al personal administrativo.

Gráfico 7 : Considera que los colaboradores cumplen con los objetivos propuestos.



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos por encuesta.

Como se puede observar en el gráfico No.7, que un 28% de los colaboradores del área administrativa considera que los objetivos se cumplen siempre, mientras tanto el 72% opina que estos se cumplen algunas veces. Esto se debe a que no hay una adecuada coordinación de las actividades para cumplir con ellos.

En este aspecto Lezama, (2020) expresó que los objetivos a veces se cumplen a la medida que se van planteando, pero algunos se van atrasando por la división de atención, por los pendientes de salud o emergencias y resaltó que un ejemplo claro de ello era la situación de la pandemia (Covid-19).

El colaborador y responsable adquisiciones Ochoa (2020), considera que en la oficina de compras si se cumplen las actividades, aunque a veces surgen atrasos o inconvenientes que dificulta el trabajo, debido a que algunas áreas no comunican con anticipación los insumo que necesitan, si no, hasta que ya prácticamente no tienen, sin tomar en cuenta que todo conlleva un tiempo y proceso burocrático que no puede ser violentado.

De igual manera Pérez, (2020) opina que en la oficina de estadística a veces hay falta de compromiso por parte de algunos colaboradores y a esto se le suma el retraso de información por parte de otras oficinas lo que genera atrasos en el cumplimiento de las actividades.

Cumplir con las actividades que se enfocan al logro de los objetivos es un elemento importante en toda institución, mucho más si se trata de una organización de salud, es por tal razón que en el HRESJD se procura cumplir con los objetivos enfocados al bienestar de los pacientes y como resultado de los datos obtenidos podemos notar que surgen imprevistos que les impide a los colaboradores del área administrativa poder cumplir en tiempo y forma con los objetivos que se plantean de forma específica.

Luego de analizar los resultados de los objetivos propuestos en esta investigación se considera que se cumple con el supuesto de la misma; porque a través de las respuestas de los colaboradores se refleja que la evaluación del desempeño si contribuye al cumplimiento de las actividades que se plantean en el área administrativa, dado que la mayoría del personal al obtener los resultados de la misma tratan de mejorar su rendimiento laboral y buscan la manera de superar sus debilidades.

Objetivo 4. Proponer estrategias que permita la evaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de las actividades del personal administrativo de H.R.E.S.J.D

Actualmente el Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí cuenta con un método para evaluar al personal administrativo, el cual es de escala gráfica y es proporcionado por el MINSA central.

Sin embargo, es importante proponer a dicha institución una estrategia que complemente el proceso de evaluación para mejorar el cumplimiento de las actividades del área administrativa.

<p>Matriz FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante motivación verbal. • Buscan crecer profesionalmente. • Influencia en la calidad de su trabajo. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carece comunicación fluida. • Falta de compromiso en sus funciones. • Indisciplina laboral. • División de atención en las actividades. • Disminución de la asignación del presupuesto.
	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de los procesos de las actividades. 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras continuas de los métodos de evaluación que faciliten el desempeño en las actividades. F3, O2

<ul style="list-style-type: none"> Programas de capacitaciones. 		<p>administrativa para un desempeño más eficiente. D1, D2, D3, D4, O2</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Emergencias sanitarias. Procesos de adquisición muy burocráticos al momento de gestionar las actividades. 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Valoración continúa de la gestión en las actividades para su cumplimiento. F3, A2, 	<p>Estrategia DA</p> <p>Coordinación oportuna en las distintas actividades propuestas, que permitan hacer frente de manera eficaz y eficiente a cualquier emergencia sanitaria. D4, A1G</p>

ESTRATEGIAS

Considerando los resultados del análisis de la matriz FODA se sugieren estrategias específicamente al área administrativa del Hospital Escuela San Juan de Dios con la intención de afrontar las amenazas, reducir o eliminar las debilidades, lograr reforzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

1. Mejoras continuas de los métodos de evaluación que faciliten el desempeño en las actividades.

Objetivo.

Concientizar la importancia de la mejora continua de los métodos de la evaluación que faciliten el desempeño objetivo de las actividades, lo que a su vez motiven al personal administrativo.

Actividades

- Controlar los periodos de las actividades.
- Mejorar la administración de los recursos en los puestos.
- Mejorar la eficiencia y automatizar los procesos de adquisidores para el mejor cumplimiento de las actividades y los objetivos.

2. Implementación de programas de capacitaciones a los colaboradores del área administrativa para un desempeño más eficiente.

Objetivo

Reforzar el conocimiento de los colaboradores del área administrativa con énfasis en las relaciones interpersonales, ética profesional y mejora continua de los procesos de las actividades.

Actividades

- Implementar un plan de capacitación para que el personal sea más eficiente para el cumplimiento de las actividades.
- Adoptar una cultura ética de veracidad y transparencia general entre colaboradores y jefes de área.
- Identificar las necesidades en la ejecución para el cumplimiento de los objetivos.

3. Valoración continúa de la gestión en las actividades para su cumplimiento.

Objetivo

Mantener una comunicación constante con los las demás áreas a fin de evitar retrasos en la ejecución de las actividades.

Actividades.

- Establecer canales de comunicación más fluidos.
- Implementar reuniones, a través de las cuales ambas partes subordinados y fejes puedan expresar distintas inquietudes.

4. Coordinación de actividades de manera eficaz y eficiente, frente a cualquier emergencia sanitaria.

Objetivo.

Coordinar las actividades de manera adecuada para cumplimiento de los objetivos propuestos.

Actividades

- Elaborar un plan de actividades en el cual se subdividan las tareas.

- Monitorear las actividades para detectar desviaciones y que proporcionen soluciones inmediatas.

VII. CONCLUSIONES

En la presente investigación de la incidencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades del área administrativa del Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020, se puede concluir en base a los objetivos planteados lo siguiente:

1. El proceso de evaluación aplicado en el área administrativa del HRESJD es de gran importancia debido a que el personal debe hacer conciencia del rol fundamental que ellos cumplen, para que esta institución pueda funcionar de manera eficaz y eficiente, apegándose en todo momento a la misión y visión real de este hospital.
2. Actualmente existen factores que positivos, así como negativos que influyen en el cumplimiento de las actividades que realiza el personal del área administrativa del HRESJD.
3. La evaluación realizada no siempre influye de manera positiva en la calidad de trabajo de los colaboradores, esto puede deberse a la falta de profesionalismo y las actividades propuestas no siempre se cumplen en tiempo y forma, esto se debe a la división de atención por los imprevistos que surgen.
4. El método de evaluación utilizado es el más adecuado sin embargo, es necesario capacitar al personal con enfoque en la ética profesional, mejora continua de los procesos, relaciones interpersonales y atención al usuario.

VIII. RECOMENDACIONES

A continuación, se detalla una serie de recomendaciones que pueden ser utilizadas por el Hospital Regional Escuela San Juan De Dios de Estelí, para obtener un mejor funcionamiento de la administración del recurso humano en el desempeño laboral:

1. Estimular al máximo el rendimiento del evaluado, motivando en todo momento el trabajo en equipo, respeto entre los miembros, espíritu de colaboración y superación profesional.
2. Los jefes o responsables de área deben elaborar estrategias alternativas para que las actividades al final del periodo sean alcanzadas con éxito.
3. Realizar un plan de capacitaciones exclusivo para el personal del área administrativa abordando temas como: ética profesional, relaciones interpersonales, atención al usuario y mejora continua de los procesos.
4. Realizar reconocimientos y recompensas cuando los colaboradores realicen un trabajo de calidad y desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anton, J., & Garijo, S. (2010). *Empresa y Administración*.
- Arostegui, W. (12 de Octubre de 2020). Evaluación del desempeño y cumplimiento de los objetivos. (Y. Lanuza Castillo, Entrevistador)
- Benavides, C., Hernández, A., & Dina, M. (2019). *Desempeño laboral en el área administrativa del Hospital Escuela San Juan de Dios*. Estelí.
- Bojorge, I., Rodríguez, P., & Solórzano, I. (2020). *Evaluación al desempeño del talento humano en las organizaciones*. Managua.
- Chavarría, J. (22 de Septiembre de 2020). Evaluación del desempeño y cumplimiento de los objetivos. (K. K. Espinoza Olivas, Entrevistador)
- Cimo, C., & Corrales, A. (s.f.). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/la-entrevista-laboral/](https://www.gestiopolis.com/la-entrevista-laboral/)
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, D.C: Ecoe ediciones.
- González, F. (2015). *Dirección por objetivos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Guerrero, C., & Galeano, F. (2014). *Administración II*.
- Lezama, N. (08 de Septiembre de 2020). Evaluación al desempeño. (Y. P. Lanuza, Entrevistador)
- Lobato, F. (2011). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Macmillan Iberia s.a.
- Melenciano, N. (2011). *Evaluación del desempeño: teoría y práctica*. Santo Domingo: Anónima.

- Merida, V. (2018). *Evaluación del desempeño docente en el sector público*. Quezaltenango, Guatemala.
- Norori, K., & Reyes, M. (2014). *El análisis como herramienta para el diseño del plan del marketing estratégico*. Managua.
- Palacios, L. (2012). *Estrategia de creación empresarial*. Ecoe ediciones.
- Quispe, A. (2014). *El uso de las encuestas en ciencias sociales*. Ediciones Díaz Santos.
- RRHH. (Septiembre de 2020). Revisión documental. (Y. P. Castillo, Entrevistador)
- Taype, M. (2015). *Objetivos de la evaluación del desempeño*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com>. Lima, Perú: Anónimo.
- Torrez, I. (12 de Septiembre de 2019). *Cómo desarrollar la estrategia de tu negocio en 10 pasos*. Obtenido de www.gesiopolis.com: <https://www.gesiopolis.com/como-desarrollar-la-estrategia-de-tu-negocio-en-10-pasos/>

ANEXOS

ANEXO N°1 ENTREVISTAS



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.

ENTREVISTA AL MIEMBRO DEL SINDICATO DEL HOSPITAL REGIONAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS

Estimado Licenciado, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es saber acerca de su conocimiento con respecto a la evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos dentro de la institución.

Datos Generales:

Nombre y apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Edad: _____

Profesión y especialidad: _____

Estado civil: _____

- 1- ¿Cuál es la función del sindicato en el proceso de evaluación al desempeño de los colaboradores del área administrativa de esta institución?
- 2- ¿Por qué considera que dicho proceso es importante y de qué manera influye en la calidad del trabajo?
- 3- ¿A nivel de sindicato, consideran que el método aplicado actualmente es el más adecuado o recomendarían otro?
- 4- ¿Cómo está establecido el periodo de evaluación para el personal administrativo?

- 5- ¿Desde su punto de vista, que factores influyen en los colaboradores para que estos puedan cumplir con los objetivos de la institución?
- 6- ¿Considera que el personal administrativo es motivado para cumplir con los objetivos institucionales, pero a su vez, estos objetivos cumplen con los criterios fundamentales (medibles, divisibles, alcanzables, comunicado, consensuados, motivadores)?

ANEXO N°2 ENTREVISTAS



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DEL HOSPITAL REGIONAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS

Estimada Licenciada, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es saber acerca de su conocimiento con respecto a la evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos dentro de la institución.

Nombre y apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Edad: _____

Profesión y especialidad: _____

Estado civil: _____

I. EVALUACION

1- ¿Considera usted, que es importante la evaluación del desempeño? ¿Por qué?

2- ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?

3- ¿Existe un comité que evalúa el desempeño de los colaboradores dentro del Hospital?

4- ¿Forma parte usted, del comité de evaluación al desempeño?

- 5- ¿Qué métodos de evaluación del desempeño se utiliza actualmente?
- 6- ¿Qué instrumentos de evaluación del desempeño están utilizando actualmente?
- 7- ¿Cuál es el procedimiento para evaluar al personal?
- 8- ¿Considera que la evaluación del desempeño realizada influye en la calidad del trabajo?

II. OBJETIVOS

- 9- ¿Existe un periodo específico para la planeación de los objetivos institucionales?
- 10- ¿Los objetivos se elaboran para el área en general, o, se dividen para cada departamento?
- 11- ¿Considera usted que los objetivos establecidos, son alcanzables?

III. CUMPLIMIENTO

- 12- ¿Considera que los colaboradores del área administrativa cumplen con los objetivos institucionales en tiempo y forma?
- 13- ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los objetivos de esta institución?

ANEXO N°3 ENTREVISTAS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.

ENTREVISTA RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL REGIONAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS

Estimada Licenciada, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es saber acerca de su conocimiento con respecto a la evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos dentro de la institución.

Datos Generales:

Nombre y apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Edad: _____

Profesión y especialidad: _____

Estado civil: _____

I. EVALUACION

1- ¿Considera usted, que es importante la evaluación del desempeño? ¿Por qué?

2- ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?

3- ¿Existe un comité que evalúa el desempeño de los colaboradores dentro del Hospital?

4- ¿Forma parte usted, del comité de evaluación al desempeño?

- 5- ¿Qué métodos de evaluación del desempeño utilizan actualmente?
- 6- ¿Qué instrumentos de evaluación del desempeño están utilizando actualmente?
- 7- ¿Cuál es el procedimiento para evaluar al personal?
- 8- ¿Considera que la evaluación del desempeño realizada influye en la calidad del trabajo?

II. OBJETIVOS

- 9- ¿Existe un período específico para la planeación de los objetivos institucionales?
- 10- ¿Los objetivos se elaboran para el área en general, o, se dividen para cada departamento?
- 11- ¿Considera usted que los objetivos establecidos, son alcanzables?

III. CUMPLIMIENTO

- 12- ¿Considera que los colaboradores del área administrativa cumplen con los objetivos institucionales en tiempo y forma?
- 13- ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los objetivos de esta institución?
- 14- ¿Se motiva de algún modo a los colaboradores a cumplir con los objetivos institucionales?

ANEXO N°4 ENTREVISTA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.

ENTREVISTA A COLABORADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL REGIONAL ESCUELA SAN JUAN DE DIOS.

Estimado Lic. Somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ FAREM-Estelí. El objetivo de la entrevista es saber acerca de su conocimiento con respecto a la evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos dentro de la institución.

Datos Generales:

Nombre y apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Edad: _____

Profesión y especialidad: _____

Estado civil: _____

¿De qué manera influye la evaluación al desempeño que se le realiza de manera anual en la calidad de su trabajo?

¿De qué forma y con qué frecuencia se le dan a conocer las actividades que se realizaran para cumplir con los objetivos que se establecen en el área?

¿Considera que los colaboradores cumplen con las actividades en tiempo y forma?
¿Por qué?

¿Según su criterio que factores inciden para que usted pueda cumplir con las actividades que se le proponen en su área de trabajo?

ANEXO N°5 ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL HRESJD.



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.

No. De encuesta: _____

Fecha ____ / ____ / ____

Cargo _____

Nombre de encuestador: _____

I. Datos Generales.

Edad _____

Sexo: F__ M__

II- Marque con una "X", solo una de las opciones.

Ambiente Laboral:

1- ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?

Sí____ No____

2- ¿Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral en el último año:

1) 1-5 ____ 2) 6-10 _____ 3) más de 10_____

3- ¿ Considera que la evaluación realizada influye en la calidad de su trabajo?

1) 1-Siempre_____ 2)- Algunas veces__

3)- Nunca____

Cumplimiento:

4- ¿Existe un plan para fijar los objetivos dentro de la institución?

1- Si____ 2- No____

5 - ¿Cada cuánto se fija los objetivos?

1-Mensual _____ 2- Semestral_____ 3- Anual _____

6- ¿Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos de la institución?

1-Si_____ 2- No_____

7- ¿Considera usted que los colaboradores cumplen con los objetivos propuestos?

1-Siempre_____ 2- Algunas veces_____ 3- Nunca_____

ANEXO N°5 BOSQUEJO

Tema: Evaluación del desempeño en el cumplimiento de los objetivos en el área administrativa del Hospital Escuela Regional San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2020

I. Introducción

A. Antecedentes

B. Planteamiento del problema

C. Preguntas problemas

1. Pregunta problema

2. Sistematización del problema

D. Justificación

II. Objetivos

A. Objetivo general

B. Objetivos específicos

III. Marco teórico

A. Empresa.

1. Clasificación de empresas

2. Tipos de empresas

B. Evaluación del desempeño

1. Definición

2. Objetivos de la evaluación del desempeño

3. Principales ventajas de la evaluación del desempeño

4. Principales desventajas de la evaluación del desempeño

5. Métodos de la evaluación del desempeño

6. Pasos claves en la evaluación del desempeño

7. Evaluación 360°

8. Claves para el éxito de la aplicación de 360°

9. Claves para el éxito

10. Quienes participan como evaluadores

11. Posibles evaluadores

C. Objetivos institucionales

1. Definición
2. La necesidad de fijar objetivos
3. Criterios para los objetivos
4. Cuando se fijan los objetivos
5. Como se fijan los objetivos
6. Tipos de objetivos
7. Clases de objetivos
- D. Estrategia
 1. Definición
 2. Pasos para crear estrategias
- IV. SUPUESTO
 - A. Supuesto de la investigación
 1. Cuadro operacional
 - V. Diseño metodológico
 - A. Tipo de investigación
 - B. Universo de estudio
 1. Breve caracterización
 - C. Muestra
 1. Tipo de muestra
 - D. Técnica de recolección de datos
 1. Entrevistas semiestructuradas
 2. Encuesta
 3. Revisión documental
 - E. Etapas de la investigación
 1. Etapa 1 investigación documental
 2. Etapa2 elaboración de instrumentos
 3. Etapa 3 trabajo de campo
 4. Etapa 4 elaboración del informe final
 - VI. Bibliografía
 - VII. Anexos

ANEXO N° 6 CRONOGRAMA

N.º	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Propuesta del tema			■									
2	Elección del tema				■								
3	Elección de la empresa				■								
4	planteamiento del problema				■								
5	objetivos de la investigación				■								
6	Investigación del marco teórico					■							
7	Planteamiento de hipótesis					■	■						
8	Diseño metodológico de la investigación						■						
9	Aplicación de instrumentos							■					
10	Análisis de los resultados								■	■			
11	Elaboración de estrategias										■		
12	Conclusión y Recomendaciones											■	

ANEXO N° 7 Tablas de Contingencia

Tabla 2: Sexo

		Sexo del censado			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Femenino	20	80.0	80.0	80.0
	Masculino	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabla 3: Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral en el último año.

Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral en el último año

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 - 5	22	88.0	88.0	88.0
	6 - 10	2	8.0	8.0	96.0
	más de 10	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabla 4: Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos de la institución.

¿Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	23	92.0	92.0	92.0
	No	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabla 5: Existe un plan para fijar los objetivos dentro de la institución.

¿Existe un plan para fijar los objetivos dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	21	84.0	84.0	84.0
	No	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabla 6: Cada cuanto se fijan los objetivos.

¿Cada cuánto se fija los objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mensual	9	36.0	36.0	36.0
	Semestral	2	8.0	8.0	44.0
	Anual	14	56.0	56.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabla 7: considera que la evaluación realizada influye en la calidad de su trabajo.

¿Considera que la evaluación realizada influye en la calidad de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	80.0	80.0	80.0
	Algunas Veces	4	16.0	16.0	96.0

Nunca	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla 8: Consideran usted que los colaboradores cumplen con los objetivos propuestos

¿Considera usted que los colaboradores cumplen con los objetivos propuestos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	28.0	28.0	28.0
	Algunas Veces	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	







