

*Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades  
administrativas.*

*Performance evaluation in compliance with administrative activities.*

**Autoras:**

Josseling Judith Cruz Fuentes

e-mail: [jjosselingcruzf23@gmail.com](mailto:jjosselingcruzf23@gmail.com)

Katy Karina Espinoza Olivas

e-mail: [katykarinaespinozaolivas@gmail.com](mailto:katykarinaespinozaolivas@gmail.com)

Yassira Patricia Lanuza Castillo

e-mail: [yassiralanuza@gmail.com](mailto:yassiralanuza@gmail.com)

**Tutoras:**

Mcs. Flor Idalia Lanuza

Mcs. Martha Montoya

**RESUMEN**

*La evaluación del desempeño es una técnica de control interno imprescindible en las actividades administrativas que se llevan a cabo dentro del Hospital Regional Escuela San Juan Dios ejecutando los resultados obtenidos de la aplicación de métodos de evaluación, con el propósito de valorar el comportamiento de los colaboradores del área administrativa. Por ello, se realizó esta investigación con el fin de valorar 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 de año 2020. Es una investigación aplicada, de carácter descriptivo y se sitúa metodológicamente en un enfoque mixto. La muestra se realizó específicamente con la contribución de los 25 colaboradores del área administrativa, con el objetivo de proponer estrategias que permitan la evaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de las actividades del personal. Actualmente el Hospital Regional Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí cuenta con un método para evaluar a sus colaboradores, el cual es de escala gráfica y es proporcionado por el MINSA central. Los principales resultados enfocan lo siguiente: proceso para evaluar el personal y factores que influyen en el cumplimiento de las actividades. Dicha investigación tendrá un impacto positivo tanto para los colaboradores como también para las autoridades superiores, debido a que permitió analizar ambos puntos de vistas en cuanto a la evaluación y las actividades que se lleva a cabo dentro del área y lo que a su vez incide en el logro de los objetivos.*

**PALABRAS CLAVE:** *Actividades, empresa, evaluación del desempeño y estrategias.*

**ABSTRACT**

*El abstract performance evaluation is an essential internal control technique in the initiative activity carried out within the San Juan de Dios school hospital, executing results obtained from the application of evaluation methods, with the purpose of evaluating the behavior of the employees of the ministerial area. Therefore, this research was carried out in order to assess the performance*

*evaluation of compliance with the activity of the ministerial area of the San Juan de Dios School Hospital in the city of Esteli, first semester of 2020. It is an applied research, descriptive in nature and methodologically situated in a mixed approach. The sample is, if you are, the sample is made specifically with the contribution of 25 employees from the administrative area, with the aim of proposing strategies that allow the evaluation of performance to improve compliance with staff activities. Currently, the San Juan de Dios School Hospital in the city of Esteli has a method to evaluate its collaborators, which is graphical scale and provided by the central MINSA. Said investigation will have a positive impact both for the collaborators as well as for higher authorities, due to the fact that it will allow to analyze both points of view regarding the evaluation and the activities carried out within the area and what in turn affects the achievement of its objectives.*

**KEYWORDS. ACTIVITIES:** Company, Performance evaluation and strategies.

## **1 INTRODUCCIÓN**

*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 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.*

*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 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*



## Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades administrativas.

*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 Escuela San Juan de Dios de Estelí, primer semestre 2020.*

*El Hospital 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. Actualmente los colaboradores del área administrativa del Hospital 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 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.*

*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 Escuela San Juan de Dios, el cual influye en el cumplimiento de las actividades de dicha institución.*

*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. 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 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.*

## **2 CONCLUSIONES**

### **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.<sup>1</sup>*

### **Describir el proceso de la evaluación del desempeño.**

*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*

---

<sup>1</sup> MINSA: Ministerio de Salud.



*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.*

*Tabla 1: Usted alguna vez ha sido evaluado.*

<b>Usted alguna vez ha sido evaluado</b>					
		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Si</i>	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.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 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.*



## Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades administrativas.

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 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 ponderación<sup>2</sup>, 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)

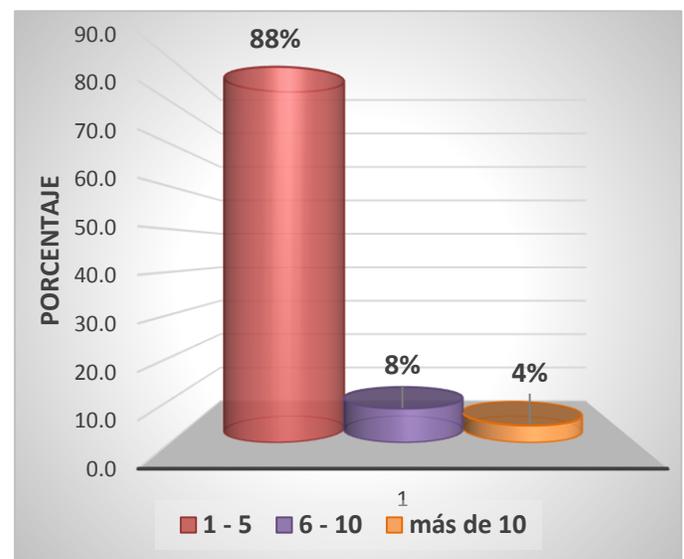
Cabe destacar, que la puntuación y todo lo relacionado a la evaluación de cada individuo se hace con el mayor respeto y sigilo de la información posible para que el colaborador no sienta que se están violentando sus derechos, con esto se le brinda la oportunidad de decidir si comparte o no los resultados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

<sup>2</sup> Ponderación: Es el peso o la relevancia que tiene algo. <https://definición.de/ponderación/>

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.

*Gráfico 1: 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.*

*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 (MINSA), 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), refiriere que el método utilizado para evaluar al personal administrativo es de escala gráfica; el cual es proporcionado por el MINSA Central.*

*Al sustentar las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas, se puede 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.*

### **Identificar los factores que afectan el desarrollo del cumplimiento de las actividades**

*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.*

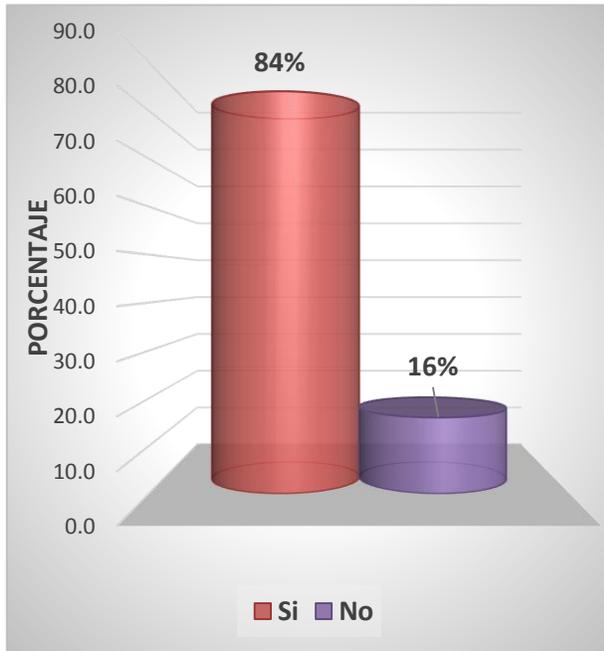
*Desde el punto de vista de Pérez, (2020), en la oficina de estadística la inadecuada retroalimentación de la línea de trabajo, los atrasos en la entrega de información por parte de otras oficinas, la mala calidad del internet, (debido a que esta oficina se trabaja la mayor parte del tiempo con el internet), 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 2: Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos de la institución.*



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

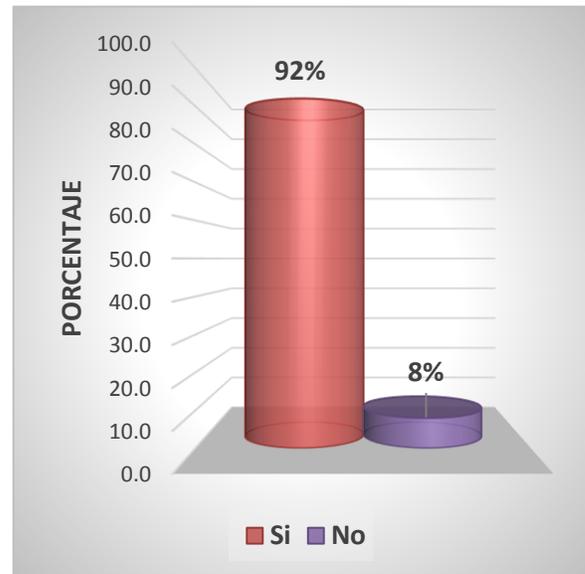
Por lo tanto, en el gráfico No. 3, un 92% afirma que si tienen conocimiento acerca de los objetivos de la institución y un 8% no; esto indica que hay un pequeño porcentaje que lo desconocen.

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 3: Existe un plan para fijar los objetivos dentro de la institución.*



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

A través del gráfico 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 institución 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

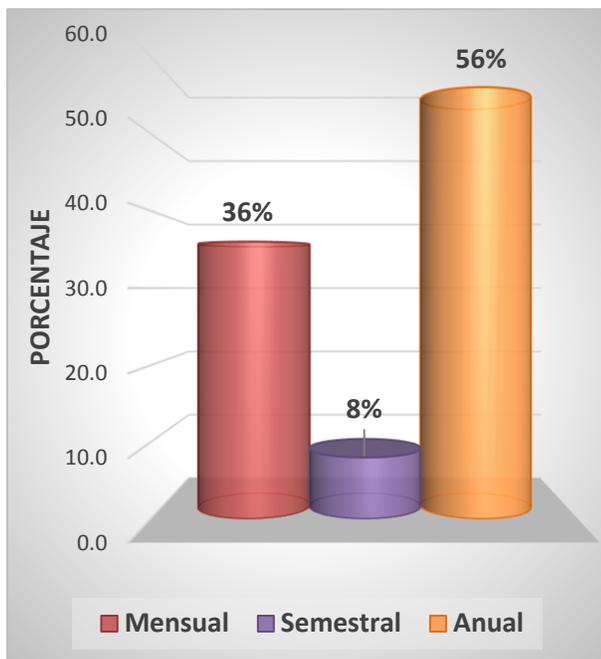
a mejorar.

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 (POA<sup>3</sup>), 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.

Gráfico 4: Cada cuanto se fijan los objetivos.



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

<sup>3</sup> 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/>

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**

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.

### **Valorar la influencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades.**

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.

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.

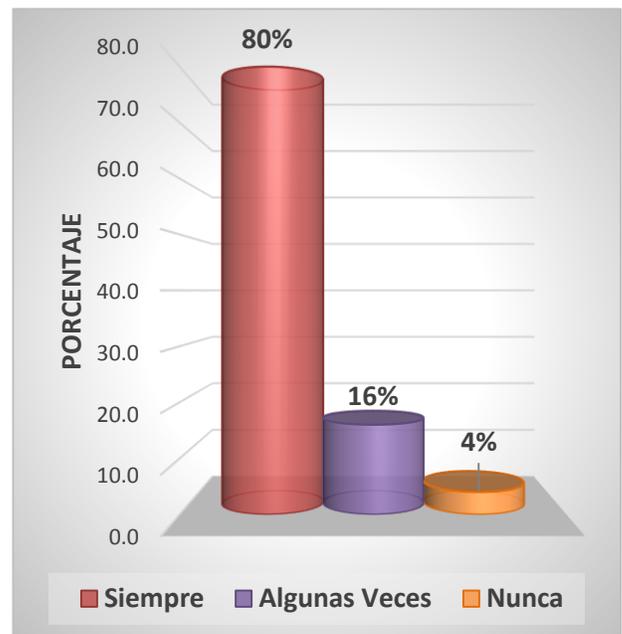
De acuerdo con, Chavarría, (2020) esta evaluación si influye en la calidad del trabajo, sin embargo, a veces de manera negativa,

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 5: Considera que la evaluación realizada influye en la calidad de su trabajo.*

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



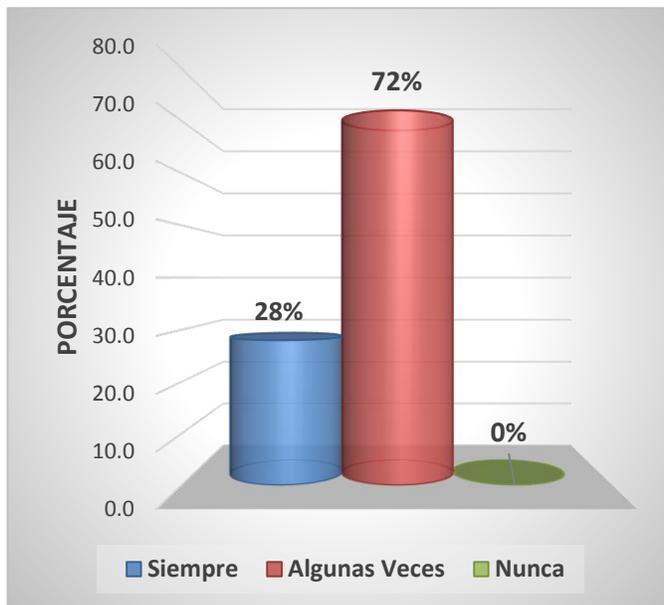
A través del gráfico No. 6, se observa que un 80% considera que dicha evaluación siempre incide en la calidad de su trabajo debido a que estos colaboradores buscan crecer profesionalmente en el campo laboral, por otra parte, un 16% afirma que solo algunas veces, estas evaluaciones influyen en su trabajo, 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.

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 6 : 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. 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.

**Proponer estrategias que permita la evaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de las actividades.**

## **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.

**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.

**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.

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

**Objetivo**

Mantener una comunicación constante con los 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 jefes puedan expresar distintas inquietudes.

**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.

**CONCLUSIONES**

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.

**RECOMENDACIONES**

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/): <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*.
- Landero Amador, A. (16 de Diciembre de 2020). Evaluación del desempeño, cumplimiento de las actividades. (K. K. Espinoza Olivas, Entrevistador)
- 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. <https://definicion.de/actividad-empresarial/>
- 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.
- Ochoa Talavera, P. (16 de Diciembre de 2020). Evaluación del desempeño, cumplimiento de las actividades. (K. K. Espinoza Olivas , Entrevistador)
- Palacios, L. (2012). *Estrategia de creación empresarial*. Ecoe ediciones.
- Pérez Porto, J. (2016). *Definición.de:Definición de actividad empresarial*. Obtenido de Definición.de:Definición de actividad empresarial:
- Pérez Sotelo, E. F. (16 de Diciembre de 2020). Evaluación del desempeño, cumplimiento de las actividades. (K. K. Espinoza Olivas, Entrevistador)
- 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.gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/como-desarrollar-la-estrategia-de-tu-negocio-en-10-pasos/>