

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado(a) en
Administración de Empresas

TEMA:

Gestión de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez del municipio de Yalí, en el periodo 2015.

AUTORES:

Calero Ramíres Gloria Isabel

Olivas Rodríguez Belkis Julieta

Zeledón Peralta Anielka de los Ángeles

TUTORES:

MSc. Lanuza Gámez Flor Idalia

MSc. Sevilla Rizo Alberto

ENERO 2017.



Dedicatoria

Esta investigación es dedicada, en primer lugar a un ser muy especial:

Dios: Quien nos guía, nos cuida y nos dirige por el camino de la justicia, nos toma de la mano y caminamos juntos, el nos brinda las fuerzas cuando creemos que ya no tenemos ninguna, en los momentos difíciles a estado a nuestro lado, aunque llegar a la meta no ha sido fácil, hemos cruzado puentes estrechos y obstáculos grandes, pero él sabe actuar y ayudarnos a llegar al final del recorrido, demostrándonos así que somos importantes para él, recordando que nunca se llegara al final si no se empieza desde el principio.

A nuestra familia: Quienes nos brindan su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, apoyo en los momentos más difíciles, por ayudarnos a creer que se puede lograr lo que se quiere, todo es tener optimismo y perseverancia.



Agradecimiento

Nuestro sincero agradecimiento a:

Dios: Nuestro escudo y fortaleza, nuestro pronto auxilio en las tribulaciones, ser supremo, inagotable e incomparable, nunca se apartará de nosotros aún en los momentos que creamos que ya no hay fuerzas. (Biblia)

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (FAREM-Esteli): por su labor académica impartida a cada universitario, de tal manera que éste no solo pueda ver la importancia de la educación, sino también ponerla en práctica para llegar a ser un profesional de calidad.

A nuestros profesores: agradecemos a profesor Alberto Sevilla y Flor Idalia Lanuza, quienes están en el transcurso de nuestra formación, quienes ofrecen todos sus conocimientos necesarios.

A personas especiales: Lic. Natanael García y MSc. Jairo Castro, por su ayuda incondicional en el desarrollo de esta investigación, quienes con sus palabras nos ayudaron a continuar en el cual nos recuerdan que el optimismo y la perseverancia son el motor de nuestras actitudes.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Calero Ramíres Gloria Isabel, Olivas Rodríguez Belkis Julieth y Zeledón Peralta Anielka de los Ángeles**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **”Gestión de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez en el municipio de Yalí, en el periodo 2015”**.

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 una buena gestión en el área de recursos humanos de la institución. 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 al mejoramiento de la gestión de los recursos humanos para el desempeño laboral. Además, 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 dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo

Docente FAREM-Estelí



Resumen ejecutivo

La presente investigación se realizó en el municipio de San Sebastián de Yali, en el departamento de Jinotega durante el periodo comprendido entre los años 2015-2016 y en la misma participó la institución del centro de salud Nelson Rodríguez, la cual esta conformada por 70 trabajadores. De allí que el propósito de la investigación consistió en la gestión de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del centro de salud, en el periodo 2015. Para ello, fue necesario la descripción de las herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño a aplicar en la institución, posteriormente se analizó estrategias que se implementan en el área de recursos humanos, y finalmente, la presentación de un plan de acción que conlleve a un buen funcionamiento laboral de la institución. El presente estudio se justificó por cuanto posee valor teórico, tiene relevancia social y viene a enriquecer los conocimientos de cada lector. El estudio se sustenta en la teoría de desarrollo organizacional, desempeño y talento humano. Metodológicamente el trabajo investigativo se aborda desde la perspectiva del tipo de estudio descriptivo, con la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por 70 colaboradores, en la cual se aplicó tres herramientas de investigación: entrevista, encuesta y guía de observación estas fueron valorado por expertos en donde se determinó su confiabilidad. El procesamiento de datos permitió determinar que la administración de recursos humanos influye de manera significativa en el desempeño laboral del centro salud ya que este tema es necesario e imprescindible para el desarrollo municipal del sector salud en toda la sociedad.

Palabras claves: Administración de recursos humanos, desempeño laboral, centro de salud, plan de acción.



Executive Summary

The present investigation was carried out in the municipality of San Sebastian de Yalí, in the department of Jinotega during the period between 2015-2016 and in the same participated the institution of the Nelson Rodríguez health center, which is made up of 70 workers . Hence, the purpose of the research consisted in the management of human resources management in the work performance of the health center, in the period 2015. For this it was necessary to describe the tools used in the performance evaluation, then described the tools used in the performance evaluation of the institution, subsequently analyzed strategies that are implemented in the area of human resources and finally the presentation of a plan of action leading to a good working of the institution. The present study was justified because it has theoretical value, has social relevance and comes to enrich the knowledge of each reader. The study is based on the theory of organizational development, performance and human talent. Methodologically the research work is approached from the perspective of the type of descriptive study, with the application of a field research design where the population was formed by 70 collaborators, in which three research tools were applied: interview, survey and guide These observations were evaluated by experts where their reliability was determined. Data processing made it possible to determine that human resource management has a significant influence on the work performance of the health center, since this issue is necessary and essential for the municipal development of the health sector throughout society.

Key words: Human resources management, job performance, health center, action plan.



Índice

I. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Preguntas problema.....	7
1.4. Justificación.....	8
II. Objetivos:.....	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos	9
III. Marco Teórico	10
3.1 Recursos Humanos.....	10
3.2 Desempeño laboral	16
3.3 Centro de Salud Nelson Rodríguez.....	23
3.4 Plan de acción.....	23
IV. Supuesto de investigación.....	25
V. Cuadro de Operacionalización de objetivos.....	26
VI. Diseño metodológico.....	28
6.1 Tipo de investigación	28
6.2 Variable de investigación	28
6.3 Población y muestra.....	28
6.4 Población de estudio.....	29
6.5 Muestra de estudio.....	29
6.6 Técnicas de recolección de datos	30
6.7 Etapas de la investigación.....	32
VIII. Análisis FODA	48



IX. Conclusiones	55
X. Recomendaciones	57
XI. Anexos	58
11.1 Tablas de contingencia	59
11.2 Entrevista	65
11.4 Encuesta	70
11.5 Organigrama del centro de salud Nelson Rodríguez (Yalí)	75
XII. Bibliografía	78



Índice de gráficos

Gráfico 1. Infraestructura.....	33
Gráfico 2. Clima laboral.....	34
Gráfico 3. Ambiente laboral.....	35
Gráfico 4. Factores de desempeño.....	36
Gráfico 5. Planificación.....	37
Gráfico 6. Compensaciones.....	38
Gráfico 7. Tipos de compensaciones.....	39
Gráfico 8. Reglamento interno.....	40
Gráfico 9: participación de empleados.....	41
Gráfico 10. Evaluación del desempeño.....	42
Gráfico 11. Satisfacción laboral.....	43
Gráfico 12: adecuación del personal.....	44
Gráfico 13. Recursos humanos.....	45
Gráfico 14. Adecuación del cargo.....	46
Gráfico 15. Trabajo en conjunto.....	47



Índice de tablas

Tabla 1: Infraestructura	59
Tabla 2: Clima laboral	59
Tabla 3: Ambiente laboral	59
Tabla 4: Factores de desempeño.....	60
Tabla 5: Planificación de actividades	60
Tabla 6: Compensaciones.....	60
Tabla 7: Tipos de compensaciones.....	61
Tabla 8: Reglamento interno	61
Tabla 9: Participación de los empleados.....	61
Tabla 10: Evaluación del desempeño	62
Tabla 11: Satisfacción laboral	63
Tabla 12: Adaptación del personal.....	63
Tabla 13: Recursos humanos.....	63
Tabla 14: Adaptación del cargo.....	63
Tabla 15: Trabajo en conjunto.....	64



I. Introducción

El presente trabajo se enmarca en el estudio de Gestión de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral, la gestión de la administración de los recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, es el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Para la elaboración de esta investigación se consultaron variadas fuentes de información, además se realizaron trabajos de campo, con el propósito de recopilar información relevante con respecto al funcionamiento de la institución, al igual que opiniones de sus empleados a través de encuesta, entrevista y guía de observación.

En la presente investigación se definió la administración de recursos humanos en el desempeño laboral, es decir, la relación que existe entre recursos humanos y desempeño laboral dentro de la institución, un buen desempeño se logra a través de los mismos medios que la institución les ofrece a sus empleados, entre ellos la motivación y el reconocimiento de su arduo labor enfocado en la compensación laboral y por consiguiente satisfacer a los pacientes quienes son los que reciben el servicio de salud médica.

La elaboración de la presente investigación es bastante relevante, ya que permite conocer cómo funciona el centro de salud Nelson Rodríguez en el área de recursos humanos, desde un punto de vista más objetivo el desempeño laboral, el cual establece las relaciones humanas, satisfacción en su puesto de trabajo, al igual que clima y ambiente laboral estable que ayude al crecimiento institucional entre el servicio brindado a la población y el trabajo realizado dentro de la misma.

Para dar salida a cada uno de los objetivos se tomó en cuenta a los trabajadores del centro de salud y a la participación voluntaria de la administradora de recursos humanos, ello para obtener información oportuna y veraz sobre la misma institución.



El procesamiento de la información y el análisis y discusión de los resultados conforme al cumplimiento de cada uno de los indicadores fue plasmado en la operacionalización de las variables.

En el diseño metodológico se explica el tipo de estudio, su enfoque, su población, su muestra, tipo de muestreo, los métodos utilizados para la recolección de la información como es la encuesta, la entrevista y la guía de observación.

Además, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales permitieron a los involucrados en el tema como son los trabajadores del centro de salud la mejora continua en el proceso de desempeño laboral en cada una de las personas involucradas, además, la bibliografía donde se describen todas las fuentes consultadas para corroborar la científicidad de esta investigación y los anexos que soportan el origen de cada uno de los puntos expuesto durante todas las etapas de la investigación.

Finalmente, se pretende expresar que este trabajo de investigación contribuyó en gran parte a la formación académica, ya que como futuros licenciados en administración de empresas, se necesita conocer cómo funciona el desempeño laboral en el área de recursos humanos dentro de las instituciones ya sean públicas o privadas, además de la forma en cómo éstas trabajan y compensan a su personal por su buen trabajo realizado, recordando que el recurso humano (trabajadores) es el medio que hace crecer la institución.



1.1 Antecedentes

Esta investigación se desarrolla en el centro de salud del municipio de San Sebastián de Yalí, siendo este un requisito para optar al título de licenciado en administración de empresas en FAREM Estelí el cual tiene como objetivo determinar la incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral de dicha institución. Se elabora a partir de información recopilada de estudios previos por estudiosos interesados en la materia.

Se visitó la biblioteca Urania Zelaya UNAN-Managua, FAREM-Estelí para la elaboración de los antecedentes de este presente estudio se consultaron diversas fuentes monográficas. La búsqueda es acerca de la incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral, encontrando los siguientes:

Un primer estudio realizado en el año 2015 titulado: Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorio RARPE S.A, el cual pretendía analizar el proceso de desarrollo del talento humano para el mejoramiento de los niveles de desempeño laboral de laboratorios RARPE S.A y se encontró que para que un empleado logre desempeñar de manera adecuada sus funciones se deben impartir una capacitación adecuada que mejore el perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en su puesto de trabajo. (Castillo Ruiz, Chavarria Herrera, & Velásquez Rodríguez, 2015).

Segundo estudio realizado en el 2014 titulado: Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica Médica Provisional MINSA Filial San Juan de Dios, la cual tenía como objetivo proponer estrategias que contribuyan al eficiente desempeño laboral en el área de farmacia de la Clínica Médica Previsional MINSA, se concluyó que el método de evaluación de escalas graficas se aplica a cada departamento de la clínica y se diseñaron una serie de estrategias para que el área de recursos humanos las incorpore y de esta manera promover constantemente las buenas relaciones en equipo de trabajo. (Moreno Tórrez, Ruiz Hernández , & Pérez Pérez , 2014).



El presente trabajo se llevará a cabo con el fin de abrir paso a una investigación que vendrá a ayudar a la población del municipio de San Sebastián de Yalí; así como a todo el personal del centro de salud, trayendo consigo nuevos conocimientos, ubicando al área de recursos humanos como una de las más importantes de la empresa.



1.2 Planteamiento del problema

La administración de recursos humanos es el trabajo que aporta cada trabajador o colaborador que forma parte de la empresa, no obstante, el área de recursos humanos se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores en la organización.

Hoy día las empresas se han visto amenazadas por circunstancias o factores que vienen a afectar a toda la entidad, incluyendo a sus empleados y por consiguiente, al área de recursos humanos, la cual viene siendo la más afectada.

La administración de recursos humanos pretende, además de capacitar y retener a sus colaboradores, se encarga de crear un ambiente accesible para toda la organización, en donde cada uno de los empleados se sienta satisfecho, y dé lo mejor de sí mismo, obteniendo un desempeño laboral favorable, de forma que se llegue a cumplir con los objetivos propuestos por la organización como tal.

El centro de salud Nelson Rodríguez, en el municipio de San Sebastián de Yalí, es una institución que brinda servicios de salud, está adscrita al Ministerio de Salud (MINSAL) y garantiza atención médica diferenciada a fin de resolver los problemas de salud de sus pacientes. Actualmente el centro cuenta con 70 trabajadores.

El departamento de recursos humanos es una de las áreas más importantes de la organización. Los trabajadores presentan un déficit en cuanto a su desempeño laboral que a diario va aumentando, no existe un ambiente accesible en el trabajo, por ende, los miembros llegan a desmotivarse continuamente, esto por falta de condiciones que ayuden a desarrollarse mejor no solo en esta área sino también en toda la empresa, de manera general.

La persona encargada de la administración del área de recursos humanos del centro de salud Nelson Rodríguez, considera que la institución se ve muy afectada ya que no se pueden realizar todas las actividades debido a que no cuenta con un área que pueda laborar el personal de recursos humanos. (Chavarría, 2016).



En el centro de salud se han presentado diversos problemas que afectan directamente el desempeño del trabajador, principalmente la falta de recursos económicos, poca comunicación y coordinación entre los mismos trabajadores, esto afecta cada vez el desempeño y el desarrollo humano, tanto de la institución como de sus colaboradores.

Para dar fin a estos problemas se pretende encontrar soluciones, proponer medidas para que la institución brinde un mejor servicio en el cual sus trabajadores lleguen a estar satisfechos en cuanto a sus necesidades personales, esto solo se podrá lograr, con un buen ambiente laboral, con ello se beneficiará no solo el personal de la institución, sino también los pacientes, recordando que es un centro de salud que trabaja como una institución social que vela por la población en general.

Con las soluciones que resulten de esta investigación se les dará respuesta a las preguntas de análisis.



1.3 Preguntas problema

1.3.1 ¿Cómo se mide el desempeño laboral?

1.3.2 ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para medir el desempeño laboral en el centro de salud Nelson Rodríguez?

1.3.3 ¿Qué factores influyen en el proceso administrativo de recursos humanos para lograr un mejor desempeño laboral?

1.3.4 ¿Qué se puede hacer para obtener resultados satisfactorios a través de esta investigación?

1.3.5 ¿Cuáles son los resultados obtenidos en el área de recursos humanos, para un buen desarrollo laboral?



1.4. Justificación

La importancia del adecuado manejo de los recursos humanos dentro de una organización, es considerada un desafío para los administradores. En la actualidad se dice que las personas constituyen el elemento fundamental de toda empresa; el éxito o fracaso de la misma depende del trabajo efectuado por su personal, por esta razón los administradores deben prestar atención a este recurso tan importante, esto para brindar una buena atención a sus pacientes.

Los resultados de la investigación vendrán a enriquecer nuestros conocimientos, y a la vez servir de fuente de información para futuras investigaciones, sobre la Gestión de los recursos humanos en el desempeño laboral.

Como estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas, en este estudio se pondrá a la práctica los conocimientos adquiridos durante los años de educación universitaria, sobre la gestión de los recursos humanos en el desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez, en el municipio de Yalí en el periodo 2015.

La investigación presentada abre puertas para conocer la gestión del área de recursos humanos para el desarrollo de los empleados, la implementación de nuevas estrategias para lograr un mejor desarrollo laboral y permitir que se realicen estudios consecutivos para optar a un estándar en el buen funcionamiento del centro de salud Nelson Rodríguez.

Con esta investigación se tendrá un impacto positivo sobre cada lector, este podrá ser estudiante, universitario u otro, y que le ayude a reflexionar sobre la importancia del área de recursos humanos en el desempeño laboral de cualquier organización.

La razón por la que se decidió investigar y profundizar sobre este tema es que por el hecho de ser pública tiene mayor demanda en la prestación de servicios, los espacios donde labora el personal son pequeños, por ende, tienen que ajustarse a ello y los pacientes llegan a sentirse incómodos, por tal razón no se llega a desempeñar el trabajo deseado.



II. Objetivos:

2.1 Objetivo general

1. Determinar la gestión de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral, en el centro de salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí, en el periodo 2015.

2.2 Objetivos específicos

1. Describir las herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño laboral en el centro de salud Nelson Rodríguez.
2. Identificar factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.
3. Analizar estrategias que se implementan en el área de recursos humanos para el desempeño laboral.
4. Proponer un plan de acción que conlleve al mejoramiento del desempeño laboral del centro de salud.



III. Marco Teórico

Se divide en cuatro ejes, los cuales son recursos humanos, desempeño laboral, reseña del centro de salud Nelson Rodríguez y plan de acción.

El área de recursos es la que vela por la seguridad y satisfacción del trabajador de cualquier empresa e institución, a través de ella se puede examinar el desempeño laboral del personal, por medio de diferentes evaluaciones para mejorar las relaciones laborales y la participación de cada uno de ellos en la institución.

3.1 Recursos Humanos

3.1.1 Concepto

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo de los empleados de la organización. (Dessler, 1991).

3.1.2 Objetivos del área de recursos humanos.

- 1- Dar con los aspirantes mejor calificados y que puedan desarrollar las labores imprescindibles en la empresa.
- 2- Conservar a los empleados para que trabajen mejor y se involucren en la empresa.
- 3-Reforzar la actitud de los empleados para ayudarlos a que evolucionen dentro de la misma.
- 4- Aumentar la productividad de los empleados.
- 5- La calidad de vida, está demostrado que si mejoras la calidad de vida de los empleados dentro de las empresas estos se sienten mucho más satisfechos y



aportan mucho más, para ellos es muy importante que logren cumplir sus aspiraciones profesionales.

6- Cumplir las normas, sin lugar a dudas es también una parte muy importante. (Meter, 2012)

3.1.3 Importancia.

A medida que crecen las compañías y se vuelven más complejas, la función de recursos humanos también alcanza una importancia mayor. El propósito básico de la administración de recursos humanos permanece igual, pero a menudo cambia el enfoque que se sigue para lograr sus objetivos.

Los pequeños negocios rara vez tienen una estructura formal de recursos humanos y especialista en recursos humanos se centran por lo regular en la contratación y retención de empleados capaces.

El desarrollo de recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos y es necesario porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además, el mejoramiento es continuo, es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera. El proceso de la administración de recursos humanos es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen. (Mondy R & Noe Robert, 1997)

3.1.4 Características de recursos humanos

A) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, entre otros, son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias. Pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los



objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

D) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (González Hernández , 2015)

3.1.5 Estrategia administrativa: una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo y por ende este debe ser revisado cuidadosamente, para obtener los objetivos planteados. (Cruz & Felipe, 2006)

3.1.6 Estrategia de recursos humanos

Se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. (Gary & Varela)

3.1.7 Funciones de los recursos humanos.

3.1.7.1 Procedimiento de personal (Reclutamiento)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información muy ante el cual la organización divulga y



ofrece el mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

3.1.7.2 Selección del personal.

Se puede definir como la escogencia del individuo adecuado para el cargo, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener la eficiencia y el rendimiento del personal.

3.1.7.3 Descripción y análisis de cargo

Descripción: es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo(que hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace) básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo de los deberes y responsabilidades que comprende.

Análisis de Cargo: una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos) se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; sin embargo están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción de preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace y porque lo hace), en tanto en que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.



3.1.8 Motivación

Es un proceso psicológico que causa la generación, dirección, y persistencia de una conducta en una determinada dirección. (Lacalle Garcia , 2012)

3.1.8.1 Estrategias Motivacionales

➤ Sistema de Compensación:

En él se distinguen dos modos:

Mediante dinero en metálico, sueldos, primas, entre otros. Como recompensa al trabajo y mediante prestaciones y servicios que ofrece la empresa a sus empleados en buenas condiciones económicas.

➤ Sistema Normativo:

Son el conjunto de normas y reglas que representan los mecanismos de control, dirección y coordinación de las actividades de la empresa, son directrices que activan y orientan las conductas, aclaran las metas y los caminos a recorrer para alcanzarlas. Se distinguen dos funciones de sistema normativo:

Orientativas: informa sobre el comportamiento y el rendimiento esperado en las actividades.

De cumplimiento de Reglamento: Incita al compromiso con la organización y a la aceptación de las consecuencias que conllevan los incumplimientos de las normas.

➤ Diseño de los Puestos:

Consiste en intentar vencer o evitar que los puestos de trabajo caigan en la monotonía o la irrelevancia, diseñando nuevos puestos de trabajo potencial o rediseñando los ya existentes. Incluye las siguientes dimensiones:

Horizontal: Se refiere a la amplitud de las tareas realizadas.

Vertical: Se refiere a las funciones y responsabilidades que requiere el puesto.



➤ **La Participación de los empleados:**

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de los empleados.

La participación de los empleados a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permite a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante diversos métodos. Los empleados adquieren un sentido de responsabilidad de pertenencia, incluso sobre las decisiones en que han participado. (Elox Martinez, 2014).

3.1.9 Gestión de recursos humanos

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

La gestión consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, es el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

3.1.9.1 Objetivos de la gestión de recursos humanos

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Rodríguez Lagual, 2013).



3.1.10 Marco legal

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía, la cultura organizacional. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos le solucionen cada caso. (Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 161)

3.2 Desempeño laboral

3.2.1 Concepto

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales se está obligada a ejecutar.

Dentro de todo proceso se fija un objetivo que puede ser cuantificado, el cual sirve como norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se efectúa el control; es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o normas y se establecen las correcciones necesarias.

Además de seguir los controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficacia van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos. (Altuve Quintero Evaly, 1999).

3.2.2 Importancia.

En la Administración de recursos humanos, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están



obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.(Sánchez Moreno, 2014)

3.2.3 Evaluación del desempeño humano

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo. (Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1999)

- **Calidad de trabajo:** se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.
- **Cantidad de trabajo:** se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de un nuevo producto, ventas cerradas, monto de cobranzas efectuadas, niveles de rentabilidad o productividad, etc.



- **Conocimiento del puesto:** mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, así como las destrezas para ejecutarlo.
- **Iniciativa:** actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Innovación y creatividad:** es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad, entre otros.
- **Comunicación con los compañeros:** es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.
- **Liderazgo:** es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados, etc. Así mismo su sensibilidad o indiferencia a los problemas de los empleados y el interés de encontrar soluciones.
- **Responsabilidades:** es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.
- **Puntualidad:** evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los lotes de producción o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia. (Cuevas , 2010).



3.2.4 Métodos de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa u otras si no de la misma empresa, ya que se trata de niveles de personal diferente o de diversas áreas de actividad.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Existen varios métodos de evaluación del desempeño, las cuales presentan ventajas y desventajas y se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuados al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo y no solo en sus características de personalidad. (Vuelvas Villa, 2002).

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas y resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables, que los empleados realizan en la organización.

- **Método basado en características:** su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fácil de administrar.



- **Método basado en conducta:** los métodos basados en conducta permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.
- **Método basado en resultados:** los métodos basados en los resultados, como su nombre lo indica, evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual está menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. (Alles , 2002).

3.2.5 Responsabilidad de la evaluación de desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o aun comité de evaluación del desempeño.

- **El gerente:** El gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión personal, que establece los medios y los criterios para la evaluación.
- **El empleado:** algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.



- **El empleado y el gerente:** en la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración de desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas que caracterizaron su implementación en mayor parte de nuestras organizaciones.
- **El equipo de trabajo:** el equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.
- **El órgano de gestión de personal:** es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.
- **Comité de evaluación:** en algunas organizaciones, las evaluaciones del desempeño corresponden a comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. (Chiavenato, 2001, págs. 357-361)

3.2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

Es importante que el programa de evaluación del desempeño este planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que, de ser así, trae múltiples beneficios a corto, mediano, y largo plazo para el colaborador, el jefe y la organización.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.



3.2.6.1 Beneficios para el empleado.

- Tener presentes de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño.
- Conocer las características y competencias que la empresa valora más en las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional.
- Estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa.

3.2.6.2 Beneficios para el jefe:

- Poder evaluar mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus colaboradores al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.
- Contar con indicadores para evaluar y mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- Tener el poder de fomentar una mejor comunicación con sus colaboradores para que comprendan la dinámica de evaluación como un sistema objetivo y concreto mediante el cual pueden conocer como ha sido su desempeño en la compañía.
- Poder planificar y organizar mejor sus áreas en conjunto con todo el talento humano que la conforma para hacer sinergia y que funcione más eficientemente.

3.2.6.3 Beneficios para la empresa:

- Establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual de cada miembro de la organización.
- Alinear las metas individuales con las de cada departamento y estas a su vez con las de la compañía.
- Optimizar los niveles de desempeño.
- Reconocer el desempeño sobresaliente, así como identificar el desempeño débil de sus colaboradores.



- Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias de tu personal.
- Recompensar el esfuerzo de tus empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva.
- Conocer las áreas de oportunidad de cada departamento.
- Lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa. (Pérez , 2014)

3.3 Centro de Salud Nelson Rodríguez

3.3.1 Reseña de la institución.

El centro de salud Nelson Rodríguez fue fundado en el año 1950, es una institución dedicada a brindar servicio social a toda la población en general a través de atención médica.

Actualmente cuenta con 70 trabajadores de los cuales estos están distribuidos en diferentes áreas: Diez en personal administrativo incluyendo los contadores y auxiliares, ocho doctores, quince enfermeras, el restante incluye a los responsables de las áreas rurales y al resto que trabajan juntos, además de los conserjes en el área de limpieza.

El servir a la población y más cuando se trata de salud medica es muy complejo, ya que se llegarán circunstancias en las que no se lleguen a obtener resultados esperados, por lo tanto, se debe de estar preparado psicológicamente, ante cualquier situación crítica; sin embargo, se reconoce su labor cada día, sabiendo que tan importante es el empleado como lo es el paciente.

3.4 Plan de acción

3.4.1 Concepto

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa.



Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias. (Pérez Porto & Merino, 2009)

3.4.2 Control de un plan de acción

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.



IV. Supuesto de investigación

La gestión administrativa contribuye al desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí.



V. Cuadro de Operacionalización de objetivos.

Objetivos Específicos	Dimensión del análisis	Definición operacional	Categorías o indicadores	Técnicas de información	Fuentes
Describir las herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño laboral en el centro de salud Nelson Rodríguez.	Evaluación del desempeño Laboral	La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo (Idalberto, Administracion de Recursos Humanos, 1999)	-Adecuación del individuo en el cargo -Entrenamiento del empleado Promociones -Estimación del potencial de Recursos humanos -Estimación a la mayor eficiencia.	Encuesta Entrevista Guía de observación	Empleados Gerente Investigadores
Identificar factores que influyen en el desempeño laboral del personal del Centro de salud.	Factores del desempeño laboral.	Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales se está obligada a ejecutar. (Altuve Quintero Evaly, 1999)	-La motivación -Adecuación al ambiente de trabajo -Establecimiento de objetivos. -Reconocimiento del trabajo -Participación del empleado	Encuesta Entrevista	Empleados Gerente.



Objetivos Específicos	Dimensión del análisis	Definición operacional	Categorías o indicadores	Técnicas de información	Fuentes
Analizar estrategias que se implementan en el área de recursos humanos para el desempeño laboral	Estrategias de recursos humanos	Se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. (Gary & Varela)	-Situación estratégica de la institución. -Fortalezas y debilidades internos de la institución -Desempeño Institucional	Encuesta	Empleados
Proponer un plan de acción que conlleve al mejoramiento del desempeño laboral del centro de salud.	Plan de acción	Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa. (Gabriel)	-Objetivos -Necesidades de la institución. -Metas de la institución. - Financiamiento institucional -Presupuesto institucional.	Encuesta Guía de observación	Empleados Investigadores



VI. Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación

Según el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder un problema de investigación. (Marcelo M. G.)

Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Chen 2006, Citado por Sampieri 2010)

6.2 Variable de investigación

6.2.1 Estudios descriptivos

Estos estudios describen situaciones y eventos, es decir, como es y se manifiesta determinado fenómeno, además se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas de manera independiente, para así describir lo que se investiga.

6.3 Población y muestra

El universo de estudio de esta investigación lo constituye la población, trabajadores del centro de salud Nelson Rodríguez del municipio de San Sebastián de Yalí.

6.3.1 Caracterización del municipio de Yalí

San Sebastián de Yalí es un pueblo y un municipio del departamento de Jinotega el cual tiene una población de 6, 000 habitantes, a una distancia de 184 km de Managua (3h 19 min por la panamericana Norte, el Guayacán y el valle de Jinotega).



El término municipal limita al norte con los municipios de Telpaneca, San Juan del Rio coco y Quilalí, al sur con el municipio La Concordia, al este con Santa María de Pantasma y San Rafael del Norte, y al Oeste con los municipios de Estelí y Condega. La cabecera municipal está ubicada a 244 km de la ciudad de Managua. La cuenca hidrográfica está formada por el Rio Coco en su sección Norte y los Ríos Monte Cristo, El Coyolar, Yalí y la quebrada grande que cruza toda el área urbana por el centro, cuenca con una Laguna ubicada en el cerro colorado

6.4 Población de estudio

Para este estudio el universo está conformado por todos los trabajadores del centro de salud, el cual equivale a 70.

6.5 Muestra de estudio

6.5.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo fue probabilístico ya que todos los individuos participantes tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados.

Los métodos de muestreo probabilísticos en especial el de estrato son aquellos que se basan en el principio de equis-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos de acuerdo a cada uno de los segmentos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño no tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

6.5.2 Criterios de selección de la muestra

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

- ✓ Informantes claves y con amplio conocimiento en la rama de la administración de Recursos humanos.
- ✓ Disposición de los informantes a ser encuestados y participación de manera voluntaria en el estudio.



6.5.3 Tamaño de la muestra

Dado que la población es de 70 trabajadores y se eligió toda como objeto de estudio, no se aplicó fórmula para la muestra.

6.5.4 Tipo de muestra

Intencionada o cualitativa para seleccionar a los informantes que fueron entrevistados.

Deductiva o cuantitativa para la realización de encuestas a los trabajadores del centro de salud Nelson Rodríguez.

6.6 Técnicas de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hará uso de cuatro técnicas de recolección de datos: entrevista, guía de observación, encuesta e investigación documental.

6.6.1 Entrevista

Entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, puede soportarse en un cuestionario muy flexible. Tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

6.6.2 Encuesta

Es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

6.6.3 Guía de observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.



6.6.4 Investigación documental

Es un análisis de la información escrita, sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (Galan Amador, 2011).



6.7 Etapas de la investigación.

6.7.1 Primera etapa: investigación documental

En la primera etapa comprendida del 10 de febrero al 07 de junio, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: páginas web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información del centro de salud Nelson Rodríguez.

6.7.2 Segunda etapa: elaboración de instrumentos

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores (categorías) identificados en el cuadro de operacionalización de los objetivos.

6.7.3 Tercera etapa: trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en aplicar una encuesta semi-estructurada a los informantes de la institución.

A cada informante se le solicitó su participación y se le explicó el objetivo de la investigación. Se realizó entrevista a Lic. Carolina Chavarría, quien es administradora de recursos humanos del centro.

La guía de observación se llevó a cabo en las instalaciones del centro de salud para conocer cómo afecta la infraestructura al desempeño de los trabajadores.

6.7.4 Cuarta etapa: informe final

El informe se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación del censo y la guía de observación, cumpliendo así con los objetivos específicos de la investigación.

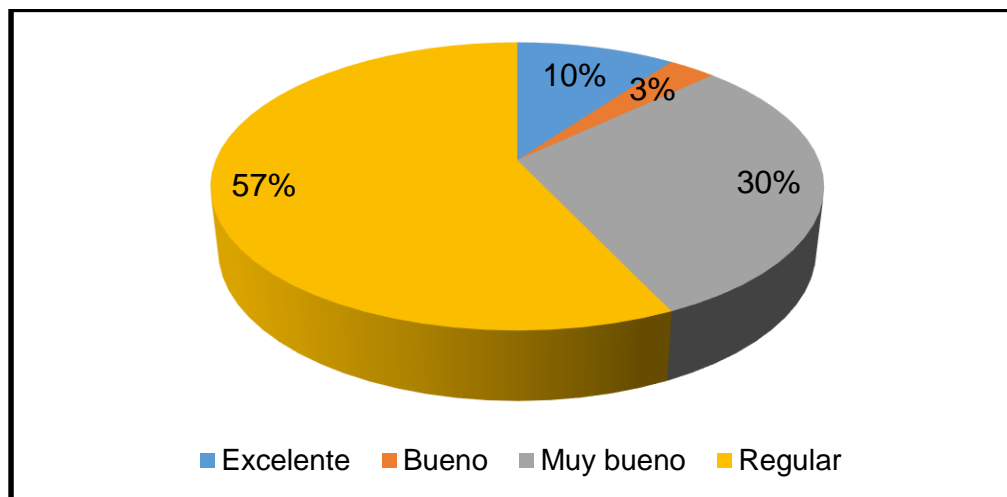


VII. Análisis de resultados

7.1 Condiciones necesarias para la realización efectiva del trabajo

7.1.1 Infraestructura: Para María del Pópulo (1992), la infraestructura es un conjunto de bienes de capital que, aun no siendo utilizado directamente en el proceso de producción, sustenta la estructura productiva y ayuda a mejorar de forma efectiva las relaciones sociales, las actividades económicas individuales y colectivas, y los intercambios de bienes y servicios.

Gráfico 1. Infraestructura



Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico N° 1, El 10% de los encuestados indican que la infraestructura del centro es excelente, el 3% indican muy bueno, el 30% bueno y el 57% regular.

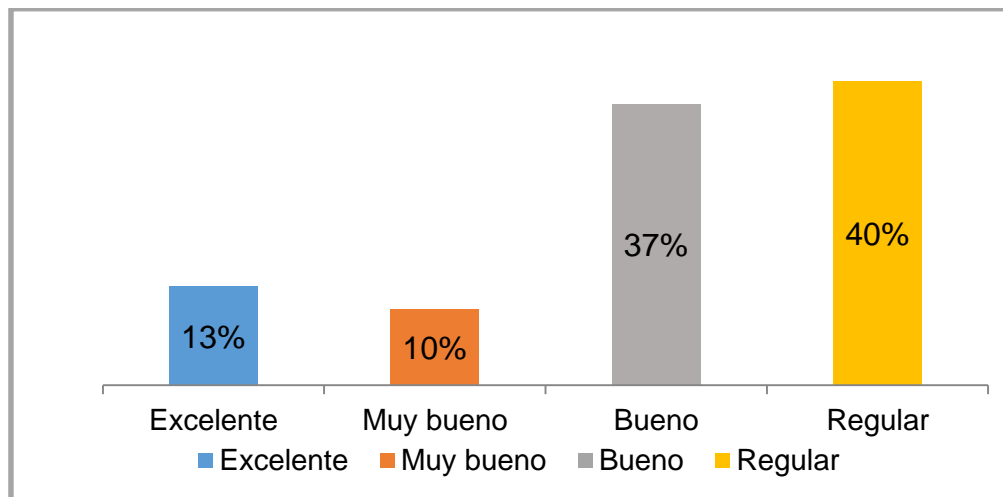
Considerando los resultados de encuestas y guía de observación la infraestructura del centro de salud es regular, ya que el 57% de los trabajadores así lo consideran. Esto no permite al personal a realizar las actividades de la manera más adecuada y es causa de desmotivación a los empleados ya que, aunque la infraestructura no sea utilizada directamente en el proceso de producción desarrollo de servicios, sustenta la estructura institucional y ayuda a mejorar las relaciones sociales y los intercambios de bienes y servicios.



7.2 Condiciones necesarias para la realización efectiva del trabajo

7.2.1 Clima laboral: Álvarez, F. y Javier Llaneza (3ra edición), definen clima laboral como la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo.

Gráfico 2. Clima laboral



Elaboración propia

Según el gráfico N° 2, el 13% de los encuestados indican que hay un clima laboral excelente, el 10% muy bueno, el 37% bueno y el 40% regular.

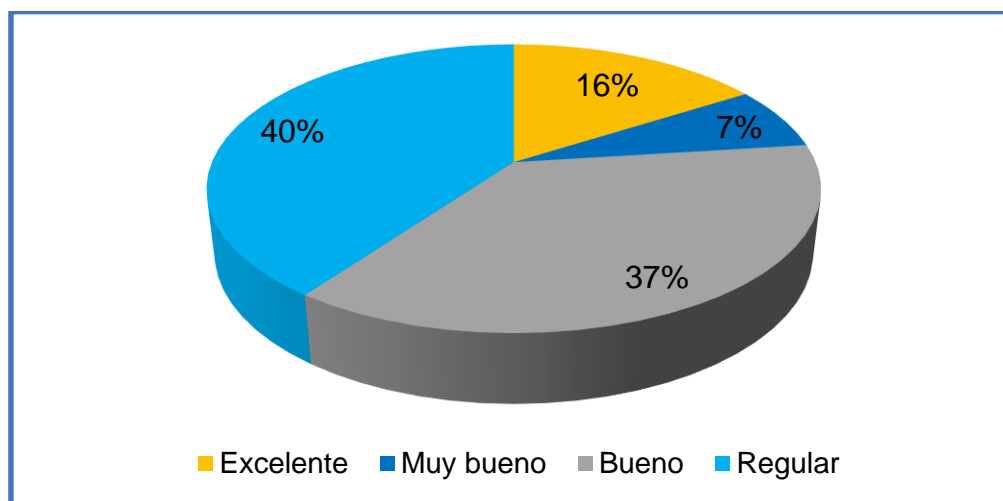
Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados (guía de observación y encuesta), muestran que el clima laboral del centro de salud es regular, en toda institución es muy importante la existencia de un adecuado clima laboral para mejorar las relaciones laborales, e interacción entre el personal que labora. Por lo cual se hace necesario que la institución resuelva de manera inmediata los conflictos que se presenten, esta es una excelente alternativa para crecer profesionalmente.



7.3 Condiciones necesarias para la realización efectiva del trabajo

7.3.1 Ambiente laboral: Según Idalberto Chiavenato (2001), el ambiente laboral se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, entre otros, que ocurren en el mundo y la sociedad en general.

Gráfico 3. Ambiente laboral



Elaboración propia

Según el gráfico N° 3, se puede conocer que del total de encuestados el 16% afirman que el ambiente laboral es excelente, el 7% indican muy bueno, el 37% bueno y el 40% regular.

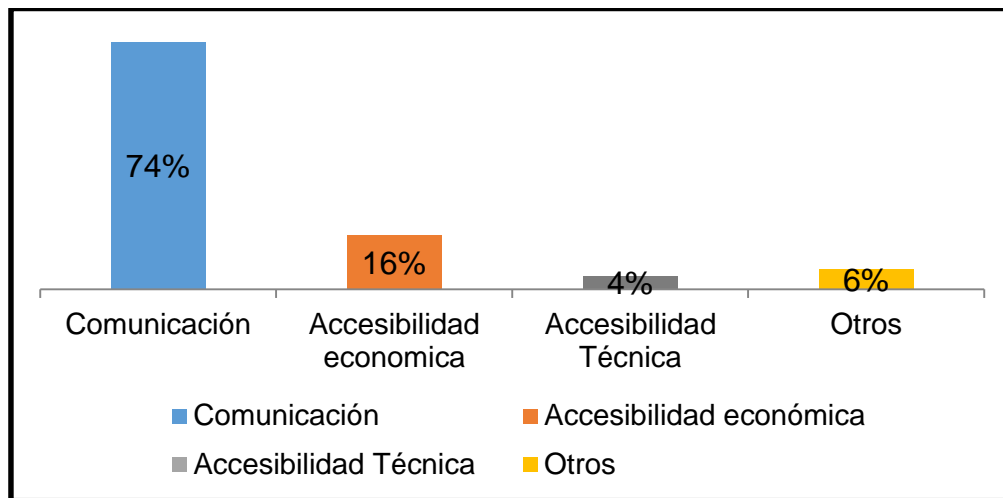
Un buen ambiente laboral en un centro de salud es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas y contribuir al sector salud. El ambiente laboral que se vive en el centro de salud Nelson Rodríguez es regular según encuesta y guía de observación; sin embargo, un 16% de los encuestados lo consideran excelente, siendo regular el valor más alto como se mencionó anteriormente, es importante estar alerta a situaciones que se presenten, de igual manera ajustarse a ellas o brindar solución.



7.4 Factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.

7.4.1 Factores de desempeño: Según Serrano, Juan Carlos Rodríguez, los factores del desempeño son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe de manera satisfactoria.

Gráfico 4. Factores de desempeño



Elaboración propia

Según el gráfico N° 4, el 74% de los encuestados indican que el factor que más afecta el desempeño laboral es la comunicación, el 16% accesibilidad económica, el 4% en cuanto a accesibilidad técnica, y el 6% en otros.

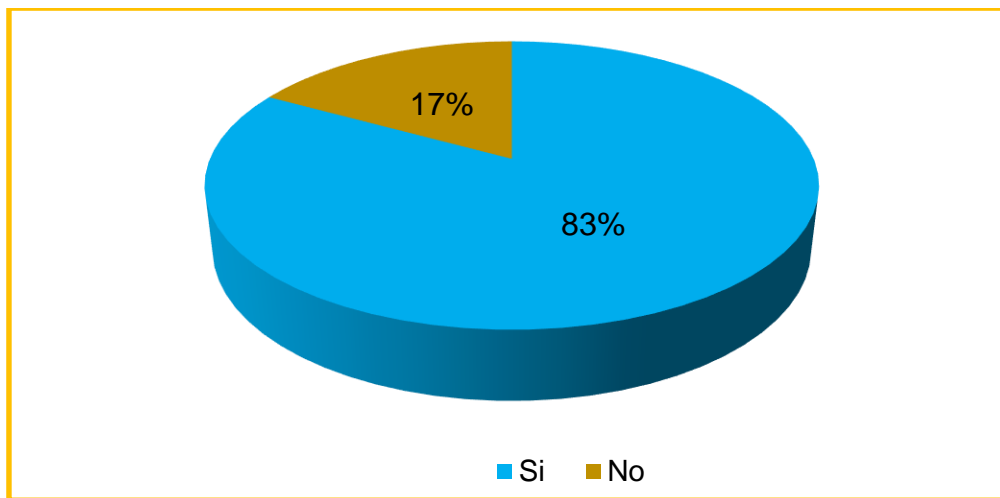
Esto refleja que la falta de comunicación es el principal factor que afecta al desempeño, como se observa en el gráfico anterior. La comunicación hace que las actividades a desarrollar se lleven a cabo de la manera más rápida y en colectividad, al igual que elimina barreras entre los mismos miembros. Sin embargo, la accesibilidad económica también influye en el desempeño laboral, ya que los recursos económicos son muy bajos, no obstante, la entrevista indica que existe financiamiento que cubre las necesidades de primera instancia del centro de salud para realizar las actividades de la manera más idónea y satisfactoria.



7.5 Planificación de actividades

7.5.1 Planificación: Según Gonzalo Martner (1967), la planificación implica reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas, compatibles con los medios disponibles.

Gráfico 5. Planificación



Elaboración propia

Según el gráfico N° 5, el 82.9% de las personas encuestadas determinan que las actividades son planeadas anticipadamente, y el 17.1% indican que no son planeadas.

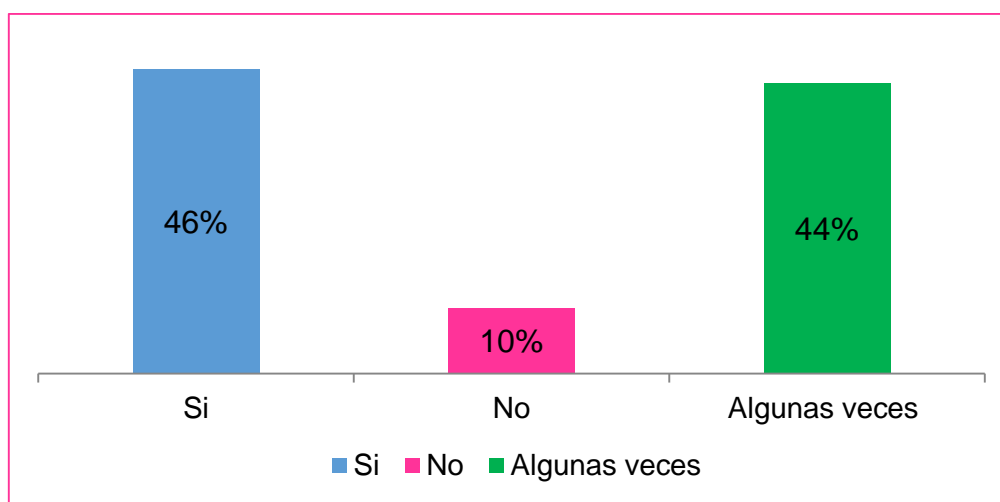
La realización de una buena planificación, reduce el número de estrategias seleccionadas para llegar a una alternativa que logre los objetivos de la institución. Según el gráfico anterior, la entidad planea anticipadamente las actividades a realizar, esto de acuerdo a los datos obtenidos mediante las encuestas, ello para aumentar el desarrollo y eficiencia de la misma; sin embargo existe una parte de la población que consideran que no se planea anticipadamente las actividades, por lo tanto es necesario que este grupo de personas participen y formen parte de la planeación de su trabajo, esto contribuirá a la mejora continua de los planes de trabajo, al igual que se ayudará a obtener un alto nivel de crecimiento para la institución como tal. Sin embargo, todos consideran que la buena planificación ayuda a realizar de forma efectiva y eficiente las actividades proyectadas.



7.7 Existencia de compensaciones en el centro de salud Nelson Rodríguez

7.7.1 Compensación: Considerando la aportación de Elox Martínez (2014) la cual indica que, la compensación es un medio para recompensar el trabajo, mediante prestaciones y servicios que ofrece la empresa a sus empleados en buenas condiciones económicas.

Gráfico 6. Compensaciones



Elaboración propia

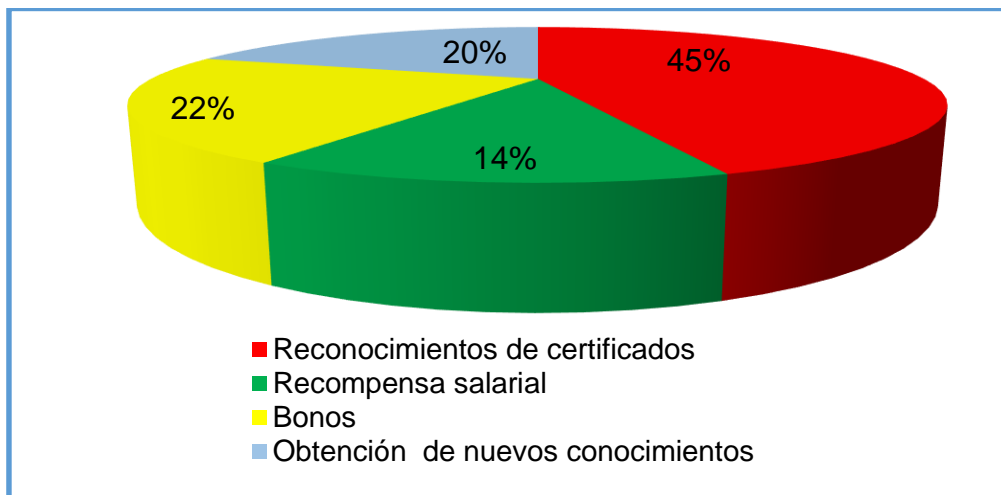
Según el gráfico N° 6, el 46% indican que reciben compensaciones, el 10% no recibe y el 44% algunas veces recibe compensaciones.

Según resultados obtenidos el centro de salud valora la participación de cada uno de sus trabajadores a través de las compensaciones que esta misma les ofrece; sin embargo, hay una parte de trabajadores que no está recibiendo compensaciones, cabe señalar que entre estas personas se encuentra el personal que no está estrechamente relacionado con el sector salud y administración(limpieza y seguridad), el cargo de éstas requiere un mayor esfuerzo, ya que su trabajo es indispensable, es decir, son quienes se encargan de velar por la seguridad del personal que labora y de los pacientes que a menudo visitan la institución, al igual que se aseguran de que haya una limpieza higiénica eficiente.



7.8 Tipos de compensaciones

Gráfico 7. Tipos de compensaciones



Elaboración propia

En el gráfico N° 7, se puede observar que el 45% de los encuestados reciben reconocimientos de certificados, el 14% recompensa salarial, el 22% reciben bonos y un 20% en obtención de nuevos conocimientos.

Según resultados obtenidos de las encuestas la institución brinda reconocimientos en cuanto a adquisición de nuevos conocimientos de acuerdo al puesto o área que cada trabajador desempeña. Tomando en cuenta resultados de entrevista se demuestra que se gratifica al trabajador a través de cartas de reconocimiento por el esfuerzo y dedicación al trabajo, ello se incluye en el expediente laboral de cada uno.

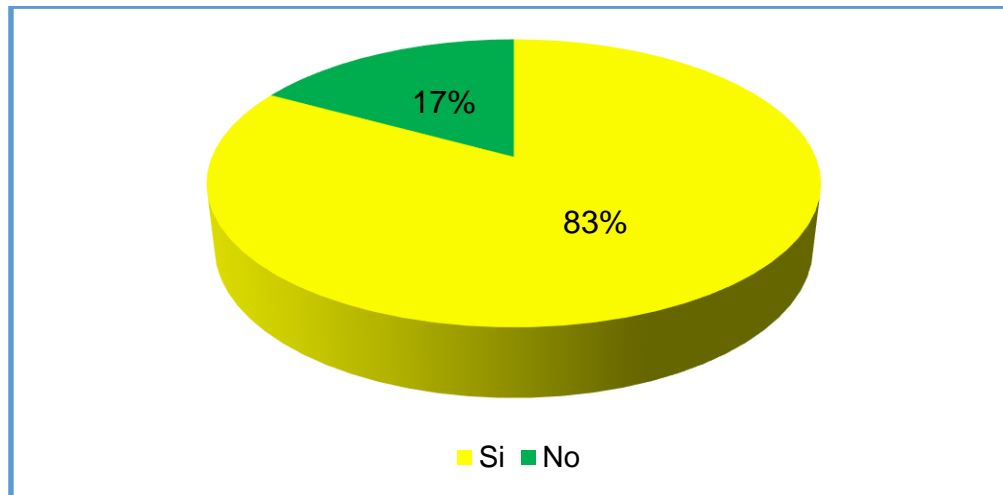
Dado que es una institución pública que vela por el bienestar de la población, se enfoca en fortalecer los conocimientos de sus trabajadores para que efectúen un mejor servicio a sus pacientes, sin embargo, la institución entrega recompensación salarial al igual que diferentes tipos de bonos en ocasiones que lo ameritan.



7.9 Aceptación del reglamento interno de la institución

7.9.1 Reglamento interno: Camilo Cortés, afirma que el reglamento interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Gráfico 8. Reglamento interno



Elaboración propia

En el grafico N° 8, el 83% de las personas encuestadas toman en cuenta y a si mismo aceptan el reglamento interno; sin embargo, un 17% indican que no es aceptado.

El reglamento de toda empresa debe ser conocido y aceptado por toda la institución, en el cual la conducta de ellos refleja la práctica de la normativa ya que en él se detallan las reglas o procedimientos a seguir, esto ayuda a cada empleado a desarrollar sus actividades de manera eficiente y así mejorar el desempeño de la institución, en caso de no haber cumplimiento las actividades no se llevarían a cabo de la mejor manera posible.

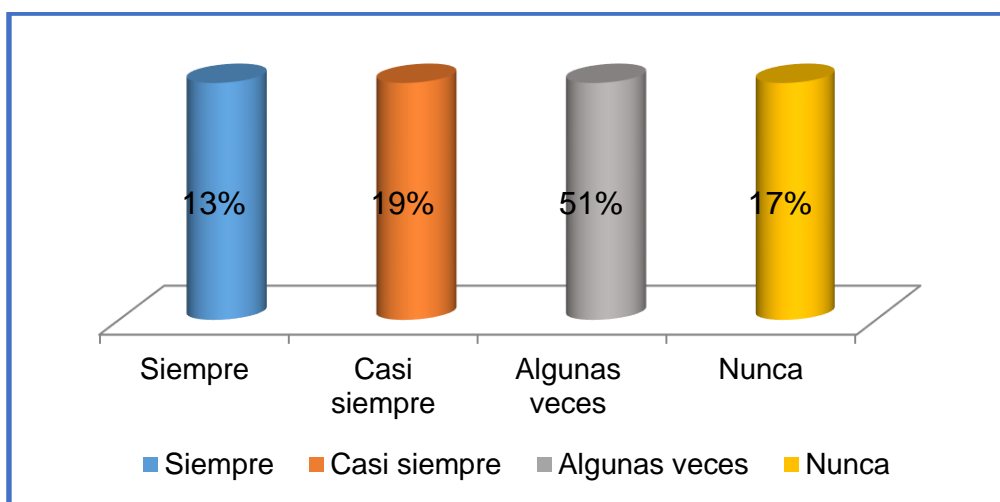
Si el reglamento interno es reconocido y aceptado por cada trabajador se crean así empleados de buena calidad en sus labores y se asegura la permanencia de ellos en la institución.



7.10 Participación de los empleados en la institución.

7.10.1 Participación de los empleados: Es la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permite a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.

Gráfico 9. Participación de los empleados



Elaboración propia

En el gráfico N° 9, el 13% participa siempre en las decisiones tomadas en el centro de salud, el 19% casi siempre, por lo tanto, se encuentra un 51% del personal encuestado que participa algunas veces en diferentes decisiones, generando un 17% de personal que nunca participa.

Según los resultados obtenidos del gráfico anterior se le debe dar importancia al personal, ya que algunas veces es tomado en cuenta, el que cada uno participe dentro de la institución conlleva al desenvolvimiento laboral de cada trabajador, al participar éste desempeña un papel activo en las decisiones que los afecta, así como en la forma de relacionarse con la organización.

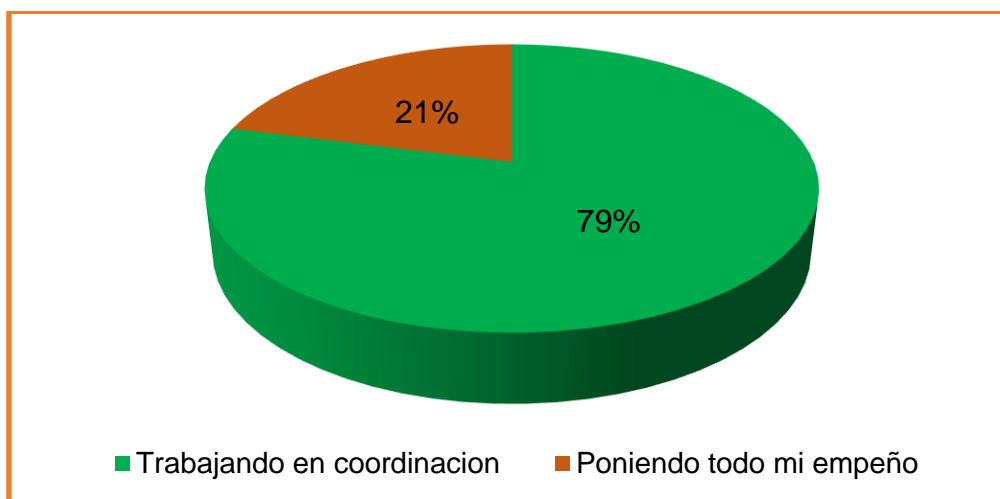
Cabe señalar que, según la entrevista, el empleado toma decisiones, organizando, empoderándose de su trabajo y participando en todas las actividades de la institución.



7.11 Mejoramiento del desempeño laboral en el centro de salud

7.11.1 La evaluación del desempeño: Para Idalberto Chiavenato (1999), la evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo e integra en si los elementos de la misión, visión y objetivos estratégicos, en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Gráfico 10. Evaluación del desempeño



Elaboración propia

Según el gráfico N° 10, el 79% indica que trabajan en coordinación, el 21% muestra que poniendo todo el empeño y dedicación en el trabajo.

Tomando en cuenta los resultados del gráfico anterior demuestra que los trabajadores además de la coordinación, dedicación y empeño deben tomar en cuenta otros factores como: infraestructura adecuada para laborar, relaciones laborales y los recursos económicos para un mejor desempeño de sus actividades. Por lo cual se es necesario, no solo tomar en cuenta estos factores, sino también encontrar soluciones que ayuden a la mejora continua de la comunicación dentro de la entidad institucional.

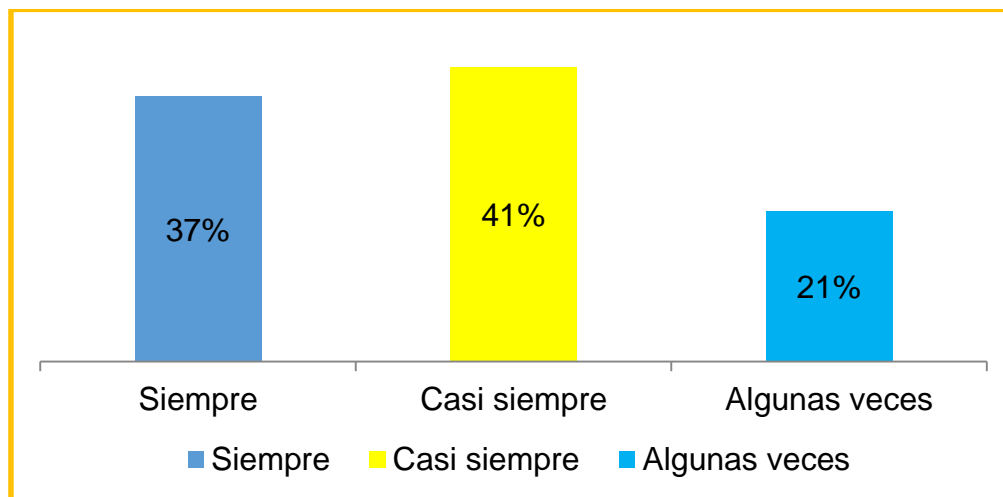
Cabe señalar, que toda población de los trabajadores indica que están dispuestos a participar en el mejoramiento del desempeño.



7.13 Adaptación laboral

7.13.1 Satisfacción laboral: Según los autores Milton L. Blum- James C. Naylor, la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Gráfico 11. Satisfacción laboral



Elaboración propia

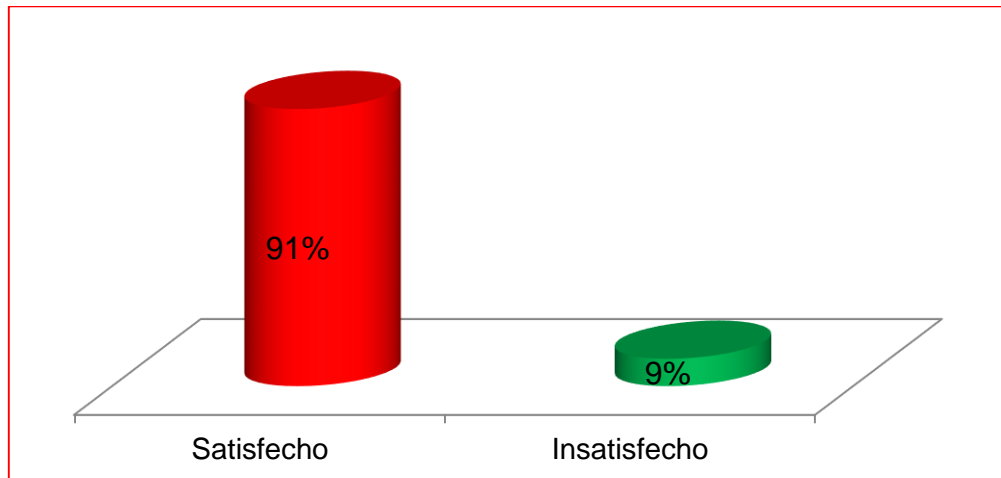
Según el gráfico N° 11, el 37% del número de encuestados demuestra que se siente cómoda trabajando en dicha institución, el 41% indica que casi siempre, por consiguiente, el 21% muestra que algunas veces desempeña su trabajo cómodamente.

Los empleados deben trabajar en un ambiente óptimo, en beneficio no solo de salud, sino también para ofrecer un buen servicio. Es importante señalar que, aunque la institución no brinda los medios necesarios para el desarrollo de trabajo el personal se adapta a las condiciones que la misma institución les permite en un lapso de tiempo.



7.14 Adecuación del personal en el ambiente de trabajo

Gráfico 12. Adaptación del personal



Elaboración propia

El gráfico N° 12, muestra que un 91% disfruta de adecuación en su ambiente de trabajo, siendo la diferencia un 9% que no está satisfecho en el ambiente que se desempeña.

La adecuación entre el ambiente de trabajo y el que es de gran importancia ya que hace que las actividades se realicen con más facilidad y satisfacción.

Los resultados obtenidos muestran que el personal está adecuado a su ambiente de trabajo, esto conlleva a la realización y mejora continua del trabajo a realizar.

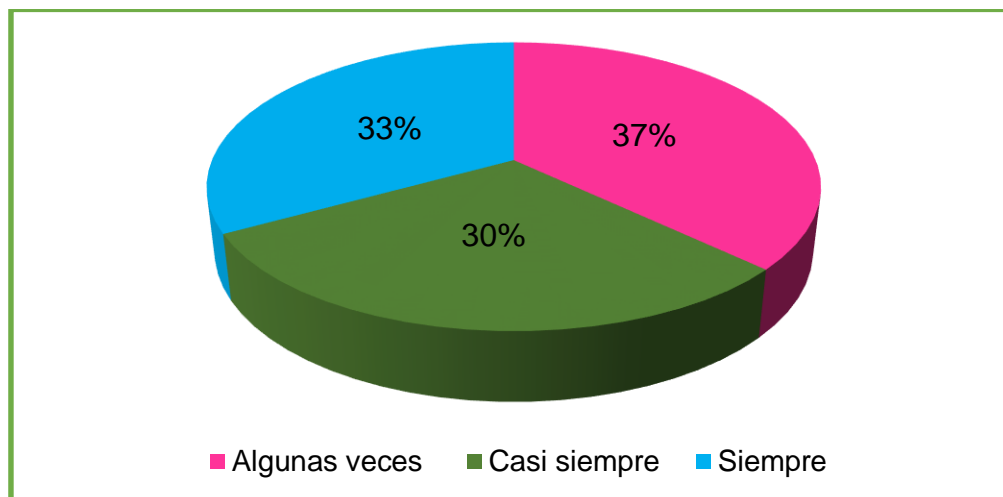
El adaptarse al ambiente de trabajo conlleva al mejoramiento continuo del trabajo que aporta cada trabajador.



7.15 Apreciación del personal de la institución.

7.15.1 Administración de recursos humanos: Según Dessler (1991), la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo de los empleados de la organización.

Gráfico 13. Recursos humanos



Elaboración propia

Según el gráfico N° 13, el 37% del personal encuestado algunas veces se estima su potencial, el 30% casi siempre y el 33% indica que siempre es estimado.

La estimación al potencial humano es de gran importancia porque así se retienen empleados de calidad a través de la motivación y reconocimiento de su labor diaria.

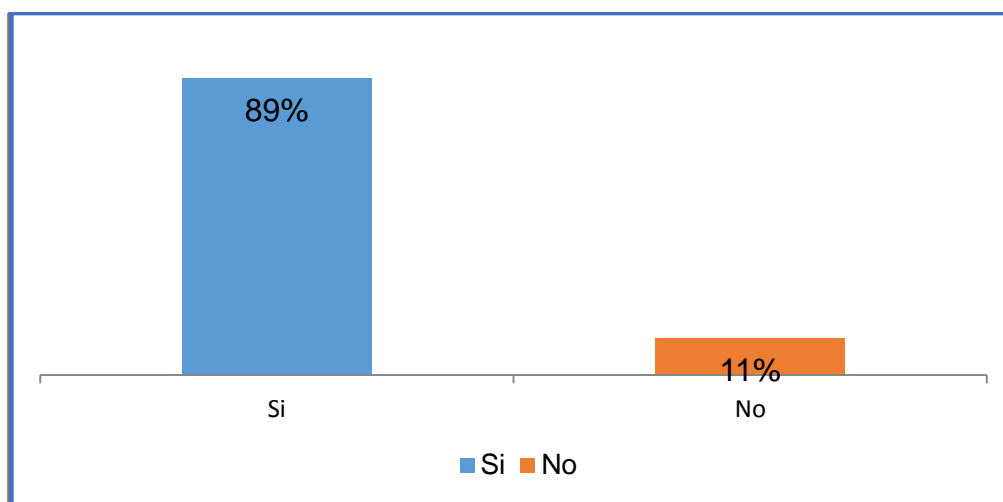
Se considera que se debe estimar el potencial humano del centro de salud ya que es el que hace crecer a la institución a través de su atención con calidad amor y dedicación en su trabajo.



7.16 Adecuación en el puesto de trabajo.

7.16.1 Conocimiento del puesto: Según el autor Cuevas (2010) el conocimiento del puesto mide el grado de entendimiento del trabajo y abarca los principios, los conceptos, las técnicas, así como las destrezas para ejecutarlo.

Gráfico 14. Adaptación del cargo



Elaboración propia

En el gráfico N° 14, el 89% describe que el cargo que desempeña esta adecuado a su profesión; sin embargo, el 11% indica que su profesión no está relacionada con su puesto.

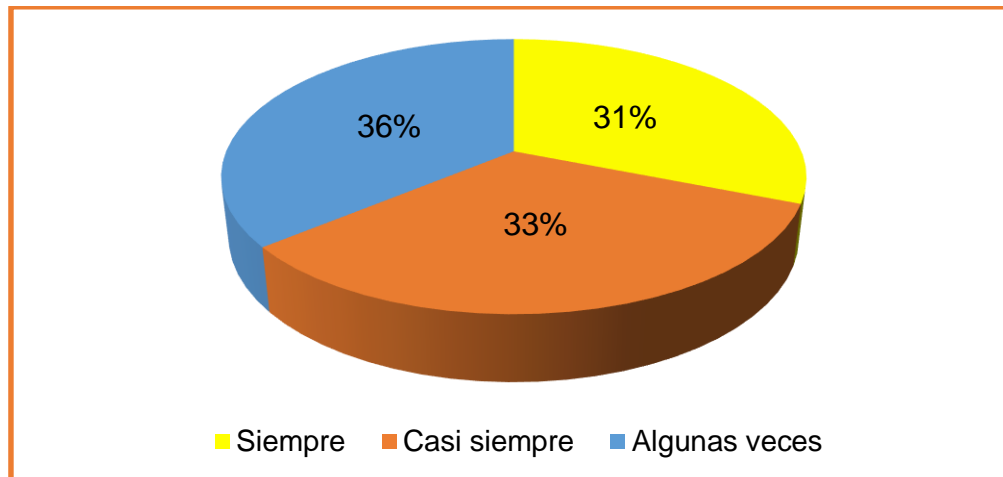
Según los datos obtenidos por la encuesta cada trabajador está en su puesto de trabajo correspondiente, de igual manera los resultados de la entrevista que se realizó sustentan este resultado afirmando que cada recurso contratado cumple con la preparación requerida para desempeñar su cargo.



7.16 Trabajo en equipo

7.16.1 En el diccionario de la Lengua Española (2005), explica que involucrar es complicar a alguien en un asunto, comprometiéndolo en él.

Gráfico 15. Trabajo en conjunto



Elaboración propia

En el gráfico N° 15, el 31% demuestra que siempre el área de recursos humanos los involucra a trabajar en conjunto, el 33% indica que casi siempre, el 36% demuestra que algunas veces

En dicha institución se trabaja en conjunto ya que siempre se coordina el área de gerencia con la de recursos humanos, obteniendo así un buen desempeño donde cada trabajador pone en práctica sus destrezas y habilidades para lograr todos los objetivos planeados de la institución.

Trabajar en conjunto siempre ha sido de gran importancia para las instituciones, y algunas veces usan estrategias para trabajar ligados unos a otros.



VIII. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de la salud y de administración. - Accesibilidad técnica. - Planificación anticipada de las actividades. - Capacitación profesional a los empleados. - Manual de funciones establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento a los empleados. - Obtención de nuevos conocimientos. - Establecimientos accesibles a la comunidad. - Accesibilidad inmediata al hospital regional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de medios de transporte para movilización médica. - Falta de condiciones necesarias para realización efectiva del trabajo. - Bajos niveles de satisfacción al usuario. - Falta de servicios higiénicos. - Deficiente número de profesionales en relación a la población. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de instituciones privadas (Clínicas o farmacias), como alternativa de mejor trato al usuario. - Baja asignación del presupuesto al centro de salud. - Crecimiento poblacional.



8.1 Fuerzas internas clave

Matriz de evaluación de factores internos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
- Profesionales de la salud y de administración.	0.1	2	0.2
- Accesibilidad técnica.	0.1	1	0.1
- Planificación anticipada de las actividades.	0.2	3	0.6
- Capacitación profesional a los empleados.	0.1	3	0.3
- Manual de funciones establecido.	0.1	2	0.2
Debilidades			
- Falta de medios de transporte para movilización médica.	0.1	2	0.2
- Falta de condiciones necesarias para realización efectiva del trabajo.	0.2	4	0.8
- Bajos niveles de satisfacción al usuario.	0.0	1	0
- Deficiente número de profesionales en relación a la población.	0.1	3	0.3
Total	1		2.7



8.2 Fuerzas externas clave

Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
- Reconocimiento a los empleados.	0.2	4	0.8
- Obtencion de nuevos conocimientos.	0.1	3	0.3
- Establecimientos accesibles a la comunidad.	0.1	2	0.2
- Accesibilidad inmediata al hospital regional.	0.1	2	0.2
Amenazas			
- Incremento de instituciones privadas (Clínicas o farmacias), como alternativa de mejor trato al usuario.	0.2	4	0.8
- Baja asignación del presupuesto al centro de salud.	0.2	3	0.6
- Crecimiento poblacional.	0.1	1	0.1
Total	1		3



8.3 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
<p>Factores internos</p>	<p>F1 Profesionales de la salud y de administración.</p> <p>F2 Accesibilidad técnica.</p> <p>F3 Planificación anticipada de las actividades.</p> <p>F4 Capacitación profesional a los empleados.</p> <p>F5 Manual de funciones establecido.</p>	<p>D1 Falta de medios de transporte para movilización médica.</p> <p>D2 Falta de condiciones necesarias para realización efectiva del trabajo.</p> <p>D3 Bajos niveles de satisfacción al usuario.</p> <p>D4 Deficiente número de profesionales en relación a la población.</p>
<p>Factores externos</p>		
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1 Reconocimiento a los empleados.</p> <p>O2 Obtencion de nuevos conocimientos.</p> <p>O3 Establecimientos accesibles a la comunidad.O4 Accesibilidad inmediata al hospital regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar capacitaciones y charlas acerca de cada puesto de trabajo. - Promover el buen desempeño del personal a través de talleres motivacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de medios de transporte necesarios para traslados eficientes. - Mejoramiento de la infraestructura de la institución.



Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1 Incremento de instituciones privadas (Clínicas o farmacias), como alternativa de mejor trato al usuario.</p> <p>A2 Baja asignación del presupuesto al centro de salud.</p> <p>A3 Crecimiento poblacional</p>	<p>- Concientizar a los empleados para que trabajen con dedicación y esmero para mejorar la atención a la población.</p>	<p>- Reclutar y seleccionar más personal calificado para brindar un mejor servicio a la población en general.</p>



8.3 Estrategias

Acción estratégica No 1: Capacitación y Charlas.

Objetivo: Ejecutar capacitaciones y charlas sobre el desempeño del puesto de trabajo para el mejoramiento en la atención del servicio médico.

Actividades	Tiempo	Responsable
1. Selección de temas relacionados al manual de funciones institucional para su análisis.	A mediano plazo	Dirección y administración
2. Establecimiento de una agenda de las actividades que se llevaran a cabo.	A corto plazo	Recursos humanos
3. Gestión de los recursos que se utilizaran para el desarrollo del trabajo.	A corto plazo	Dirección y administración

Acción estratégica No 2: Motivación al personal.

Objetivo: Promover el buen desempeño del personal a través de talleres motivacionales.

Actividades	Tiempo	Responsable
Valoración del trabajo realizado.	A corto plazo.	Recursos humanos
Otorgamiento de estímulos por el logro de un buen desempeño.	A corto plazo.	Recursos humanos
Escuchar las opiniones de los empleados y contagiar optimismo en ellos.	A corto plazo.	Recursos humanos



Acción estratégica No 3: Obtención de recursos financieros.

Objetivo: Promover acciones para la obtención de recursos financieros que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura y transporte.

Actividades	Tiempo	Responsable
Gestión ante el Gobierno en la asignación de recursos para nuevos medios de transporte.	A largo plazo	Dirección y administración.
Establecimiento de alianzas y convenios con organizaciones sociales o del mismo giro.	A largo plazo	Dirección y administración.
Gestión de donaciones internacionales.	A largo plazo	Dirección y Administración.

Estrategia No.4: Obtención de Recursos humanos.

Objetivo: Revisar las funciones para el cargo vacante cubriendo las necesidades de la institución.

Actividades	Tiempo	Responsable
Publicación ante los medios de comunicación acerca del puesto disponible.	A corto plazo	Recursos humanos.
Revisión de documentos recepcionados de las personas interesadas en el puesto.	A largo plazo	Recursos Humanos
Realización de la selección del personal respectiva al cargo vacante y a la profesión.	A largo plazo	Recursos humanos



IX. Conclusiones

La Administración del área de recursos humanos es tan importante en las instituciones, empresas o negocios a fines, a medida que crecen las compañías y se vuelven mas complejas alcanza una importancia mayor.

Recursos humanos es una de las áreas mas importantes de la empresa, por lo tanto esta incide de manera directa con el desempeño laboral de los trabajadores, ya que se encarga de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro con un código de etica y trato justo de los empleados en la institución.

Según estudio realizado se encuentran algunos factores que afectan el desempeño laboral de los empleados del centro de salud Nelson Rodríguez de San Sebastian de Yalí, en los cuales se encuentra infraestructura regular, ya que no cuenta con los recursos disponibles que necesita una institución como tal. El clima y el ambiente laboral son otros factores que estan en un rango regular y por consiguiente la falta de comunicación con sus colegas, esto hace difícil de resolver casos o situaciones que presentan dia a dia. Se debe trabajar en esta problemática para obtener mejores resultados y satisfaccion laboral de los empleados.

La institución utiliza diferentes herramientas en la evaluación del desempeño. En las estrategias motivacionales brinda compensaciones de diferente índole a los empleados que realizan su trabajo de forma eficiente y se entregan por completo a su profesión, los reconocimientos certificados, bonos y obtención de nuevos conocimientos son los mas utilizados, como medio de motivación al crecimiento profesional.

El cumplimiento del reglamento interno es tomado en cuenta en la evaluación del desempeño, sin embargo existe poca participación en los empleados en la toma de decisiones y señalan que trabajando en coordinación se lograria mejorar el desempeño laboral, es importante señalar que existe un mayor número de empleados dispuesto a crecer en el mejoramiento de esta institución.



La satisfacción laboral es muy importante ya que estima el desarrollo de trabajo responsable, eficaz y placentero para la institución. Existe satisfacción laboral siempre, aunque también indican que solo algunas veces se sienten realizados, sin embargo gran número de empleados están adaptados al ambiente. La institución algunas veces estima el potencial de los empleados donde imparte capacitaciones de acuerdo al cargo que desempeñan, además el área de recursos humanos algunas veces involucra a los empleados a trabajar en unidad.

Para la elaboración del plan de acción que conlleve al mejoramiento del desempeño laboral de la institución se tomó en cuenta el análisis FODA (análisis interno y externo), de este análisis surgieron diferentes estrategias, de las cuales se propone implementar capacitaciones, charlas y motivación al personal a corto plazo y obtención de recursos a largo plazo. Esto para aumentar el nivel de desempeño laboral, brindar mejor servicio, tener mejores condiciones laborales como una forma de incentivar el potencial y el esfuerzo humano de los trabajadores.

Según el supuesto planteado la gestión administrativa contribuye al desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí, con el estudio realizado se determinó que la realización de una buena gestión conlleva a un buen desempeño laboral en los trabajadores.



X. Recomendaciones

- Se recomienda a la institución realizar el trabajo de manera comunicativa entre sus colegas, es decir estar de acuerdo al momento de realizar las diferentes actividades dentro de la organización, haciendo ello, se contribuirá al mejor desarrollo organizacional, así como también al ambiente y clima laboral. Se recomienda también que la institución brinde un alto nivel en el mejoramiento de la infraestructura.
- Al centro de salud que brinde oportunidades a los empleados a participar en la toma de decisiones.
- Ofrecer un nivel de confianza en el cual los colaboradores en la realización de sus actividades puedan hacerlo en unanimidad, para así trabajar en coordinación con los demás y prestarle atención al potencial humano, sabiendo que el recurso humano es el elemento que hace crecer la organización, institución o empresa como tal.
- Promover el desempeño laboral a través de talleres motivacionales, ejecutando capacitaciones y charlas que estimulen el trabajo brindado durante cada año, así como el agradecimiento al personal que hace posible la realización del trabajo.



XI. Anexos



11.1 Tablas de contingencia

1. Condiciones necesarias para la realización efectiva del trabajo

Tabla N° 1. Infraestructura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	excelente	7	10	10	10
	Muy bueno	2	2.9	2.9	12.9
	Bueno	21	30	30	42.9
	Regular	40	57.1	57.1	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2. Clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	9	12.9	12.95%	12.9
	Muy bueno	7	10	10	22.9
	Bueno	26	37.1	37.1	60
	Regular	28	40	40	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3. Ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	11	15.7	15.7	15.7
	Muy bueno	5	7.1	7.1	22.9
	Bueno	26	37.1	37.1	60
	Regular	28	40	40	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 4: factores de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Comunicación	52	74.3	74.3	74.3
Accesibilidad económica	11	15.7	15.7	90
Accesibilidad Técnica	3	4.3	4.3	94.3
otros	4	5.7	5.7	100
Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 5. Planificación de actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	58	82.9	82.9	82.9
no	12	17.1	17.1	100
Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Compensaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	32	45.7	45.7	45.7
no	7	10	10	55.7
Algunas veces	31	44.3	44.3	100
Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 7. Tipos de compensaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reconocimientos Certificados	29	41.4	44.6	44.6
	Recompensación Salarial	9	12.9	13.8	58.5
	Bonos	14	20	21.5	80
	Obtención de nuevos conocimientos	13	18.6	20	100
	Total	65	92.9	100	
Perdidos	Sistema	5	7.1		
Total		70	100		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Reglamento interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	58	82.9	82.9	82.9
	no	12	17.1	17.1	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 9. Participación de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	12.9	12.9	12.9
	Casi siempre	13	18.6	18.6	31.4
	Algunas veces	36	51.4	51.4	82.9
	Nunca	12	17.1	17.1	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 10. Evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabajando en coordinación	55	78.6	78.6	78.6
	Poniendo todo mi empeño y dedicación en mi trabajo	15	21.4	21.4	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 11. Satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	26	37.1	37.1	37.1
Válidos Casi siempre	29	41.4	41.4	78.6
Válidos Algunas veces	15	21.4	21.4	100
Válidos Total	70	100	100	

Fuente Elaboración propia

Tabla 12. Adaptación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	63	90	91.3	91.3
Válidos No	6	8.6	8.7	100
Válidos Total	69	98.6	100	
Perdidos Sistema	1	1.4		
Total	70	100		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13. Recursos humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	23	32.9	32.9	32.9
Válidos Casi siempre	21	30	30	62.9
Válidos Algunas veces	26	37.1	37.1	100
Válidos Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 14. Adaptación del cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	62	88.6	88.6	88.6
	No	8	11.4	11.4	100
	Total	70	100	100	

Elaboración propia

Tabla N° 15. Trabajo en conjunto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	31.4	31.4	31.4
	Casi siempre	23	32.9	32.9	64.3
	Algunas veces	25	35.7	35.7	100
	Total	70	100	100	

Fuente: Elaboración propia



11.2 Entrevista

Objetivo: Determinar la incidencia de la administración de recursos humanos, en el desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez en el periodo 2015.

Para la recopilación de información, se necesitó de la ayuda de Lic. Carolina Chavarría, quien es la encargada del departamento de Recursos Humanos de dicha institución.

Nombre del Entrevistado: Lic. Carolina Chavarría

Cargo que desempeña: Administración de recursos humanos

Fecha: 27-10-16

Hora: 3:00 pm

1. ¿Cuándo fue fundado Centro de salud Nelson Rodríguez?

En el año 1950

2. ¿Cuántos trabajadores forman parte del centro de Salud?

70 empleados.

3. ¿De qué manera motiva la institución a su personal para que este realice su trabajo con eficiencia y eficacia?

Reconociendo su esfuerzo a través de cartas de reconocimiento por el esfuerzo y dedicación al trabajo, incluidos en su expediente laboral. Y se capacitan para apoyar su labor diaria.

4. ¿Considera que el trabajador, es el medio que hace crecer la institución?

Si, en nuestra institución la atención con calidad, calidez, amor es lo que hace que nuestro servicio de salud sea demandado por la población y gocemos de prestigio.



5. ¿El centro de salud cuenta con un organigrama estructurado en donde se detallan las funciones de cada uno de los cargos de los diferentes puestos de trabajo?

Si, contamos con un organigrama estructurado y un manual de funciones por cargo específico.

6. ¿Considera usted que cada trabajador se adecúa satisfactoriamente a su puesto de trabajo?

Si, por que recluta al personal para cada cargo, según especificaciones técnicas a fin a la función que tenga que desempeñar.

7. ¿Los empleados se identifican con la misión, visión y objetivos de la institución?

Si cada uno de nosotros conoce nuestra misión y visión porque cada actividad que realizamos nos lleva al cumplimiento.

8. ¿Considera que los empleados rinden más, si se les reconoce su trabajo?

Claro, al personal hay que motivarlo, capacitarlo, informarlo tomando en cuenta para desarrollar nuestros planes de trabajos.

9. ¿De qué manera participa el empleado en las actividades de la institución?

Tomando decisiones, organizando, empoderándose de su trabajo participando en todas las actividades de la institución.

10. ¿El empleado realiza su trabajo de acuerdo a sus conocimientos que posee, ello dependiendo del cargo que desempeña en la institución?

Si, cada recurso contratado cumple con la preparación requerida para desempeñar su cargo. Eje: medico, enfermera, laboratorio, estadístico, administrador, contador, auxiliar de enfermería, todos los cinco con su título codificado.



11. ¿Según su criterio, considera que se podría aumentar el nivel de desempeño en todas las áreas de la institución?

Siempre se puede ser mejor en el desempeño de nuestras funciones en cada área, lo cual se logra con: actitud, capacitación, disciplina, experiencia, tecnología y disposición al trabajo.

12. ¿Se capacitan a los empleados, ello dependiendo de su cargo o puesto?

Si, ya que nuestra institución está en constante cambio en pro de mejorar la calidad de nuestros servicios y la actuación con calidad, calidez y amor a la población de Nicaragua

13. ¿Cada cuánto se capacitan?

El área de atención en salud constantemente, ya que deben de actualizarse a diario y en el área de administración semestralmente.

14. ¿Considera el área de recursos humanos como una de las áreas más importantes de la institución?

Si, por esta área recepcionan, seleccionan a los trabajadores contratados, les da a conocer sus funciones, derechos, obligaciones y da seguimiento a lo largo de sus años de servicio.

15. ¿La institución utiliza estrategias para el mejoramiento de la atención a los pacientes? ¿Cómo cuáles?

- Se brinda salud integral (Toda la familia)
- Se los servicios de salud a la población (sectorización)
- Se desarrollan brigadas de salud a comunidades de difícil acceso.

16. ¿Existe un FODA ya establecido en el centro de salud?

Si.



17. ¿Cómo considera el desempeño laboral a nivel institucional?

Muy buena, dando cobertura de nuestros servicios de salud con calidad a toda la población del municipio de Yalí con calidad.

18. ¿Cuenta el centro de salud con los instrumentos necesarios para la realización del trabajo?

Si, contamos con todo lo necesario para dar respuesta a la población con primer nivel de atención.

19. ¿El centro de salud tiene metas establecidas para el funcionamiento del servicio que brinda?

Sí, todos nuestros servicios de salud tienen sus metas establecidas.

-Consultas

-Paps

-Partos

- VCD

- Examen o laboratorios

20. ¿El financiamiento brindado al centro de salud cubre las necesidades necesarias?

Si cubre todas las necesidades, salarios, insumos médicos, insumos no médicos, actividades preventivas y las de atención de salud.

21. ¿La institución cuenta con presupuesto para llevar a cabo actividades en pro de la misma?

Si contamos con un presupuesto (POA) que nos permite programar todas las actividades de la 4/s con su respectivo monto financiero.

Gracias por su tiempo y disposición



11.3 Guía de observación

Objetivo: Determinar según criterios de los investigadores, a través de áreas observadas, el rendimiento de los trabajadores y la adecuación a su puesto de trabajo.

	Bueno	Regular	Muy Bueno	Malo
EQUIPOS UTILIZADOS				
Mobiliario y equipo de oficina		X		
Medios de transporte.		X		
Equipos de protección personal		X		
Aparatos tecnológicos en la salud		X		
CONDICIONES DEL CENTRO DE SALUD				
Condicionamiento		X		
Entorno		X		
Clima		X		
Ambiente laboral		X		
RELACION ENTRE PACIENTES Y EMPLEADOS		X		
ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES A LOS EMPLEADOS	X			
ACTUACION DE LIDERAZGO EN LAS DIFERENTES AREAS DEL CENTRO DE SALUD	X			
RESPONSABILIDAD Y DEDICACION			X	
ATENCION Y SERVICIO INMEDIATO A PACIENTES		X		
TRABAJO EN EQUIPO		X		
ADECUACION DEL TRABAJDOR EN SU CARGO			X	



11.4 Encuesta

Objetivo: Determinar la incidencia de la administración de Recursos Humanos en el desempeño laboral, en el centro de salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí, en el periodo 2015.

La encuesta se realizó a los trabajadores del centro de salud Nelson Rodríguez en San Sebastián de Yalí.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente y responda de acuerdo a su criterio.

I. Datos generales

Cargo que desempeña _____

Experiencia laboral _____

Tiempo de laborar _____

Profesión: _____

Sexo: M _____ F _____

II. Estado actual de la institución en el desempeño laboral

1. **¿Considera usted que el centro de salud Nelson Rodríguez, cuenta con las condiciones necesarias para la realización efectiva del trabajo? Marque con una X.**

ITEM	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Infraestructura				
Clima laboral				
Ambiente laboral				
Otros				



2. ¿Qué factores considera usted que afectan de manera directa el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución?

Comunicación:

Accesibilidad Económica:

Accesibilidad técnica:

Otros:

3. ¿Las actividades a realizar en la institución, son planificadas anticipadamente?

Si:

No:

4. ¿Considera que una buena planificación, ayudara a realizar de forma efectiva y eficiente las actividades proyectadas?

Si:

No:

5. ¿Considera su puesto de trabajo como un medio útil e importante para la institución y población en general?

Si:

No:

III. Estrategias motivacionales

1. ¿La empresa brinda compensaciones de diferente índole, a los empleados que realizan su trabajo de forma eficiente y se entregan por completo a su profesión y puesto?

Si: _____ No: _____ Algunas veces: _____



2. ¿Qué tipo de compensación recibe?

Reconocimientos Certificados: _____

Recompensa Salarial: _____

Bonos: _____

Obtención de nuevos conocimientos: _____

3. ¿El reglamento interno de la empresa es tomado en cuenta y aceptado por todo el personal de la organización?

Si: _____ No: _____

4. ¿Se toma en cuenta la participación de los trabajadores al momento de tomar alguna decisión en la empresa?

Siempre: _____ Casi siempre: _____ Algunas veces: _____

Nunca: _____

5. ¿Cómo podría mejorarse el desempeño laboral del centro de salud?

Trabajando en coordinación: _____

Poniendo todo mi empeño y dedicación en mi trabajo: _____

6. ¿Usted como trabajador de dicha institución, estaría dispuesto a hacer lo necesario para participar en el mejoramiento del desempeño?

Si: _____ No: _____

IV. Desempeño Laboral

1. ¿Se siente usted realizado trabajando en esta institución?



Siempre: _____ Casi siempre: _____ Algunas veces: _____

2. ¿Considera una buena adaptación entre usted y el ambiente de trabajo?

Si: _____ No: _____

3. ¿Considera usted que la institución estimula el potencial de recursos humanos?

Siempre: _____ Casi siempre: _____ Algunas veces: _____

4. ¿El cargo que usted desempeña está adaptado a su profesión?

Si: _____ No: _____

5. ¿Ha recibido capacitaciones, ello con el fin del mejoramiento de su desempeño en el trabajo?

Si: _____ No: _____

6. ¿Está de acuerdo con el desempeño que brindan sus colegas en servicio a los pacientes?

Satisfecho: _____ Insatisfecho: _____ Regular: _____

7. ¿En su opinión, un mejor desempeño laboral se logra a través de los mismos medios que la institución les ofrece?

Siempre: _____ Casi Siempre: _____ Algunas veces: _____

8. ¿El área de gerencia al igual que Recursos Humanos, está involucrado en trabajar en conjunto con sus empleados?

Siempre: _____ Casi Siempre: _____ Algunas veces: _____



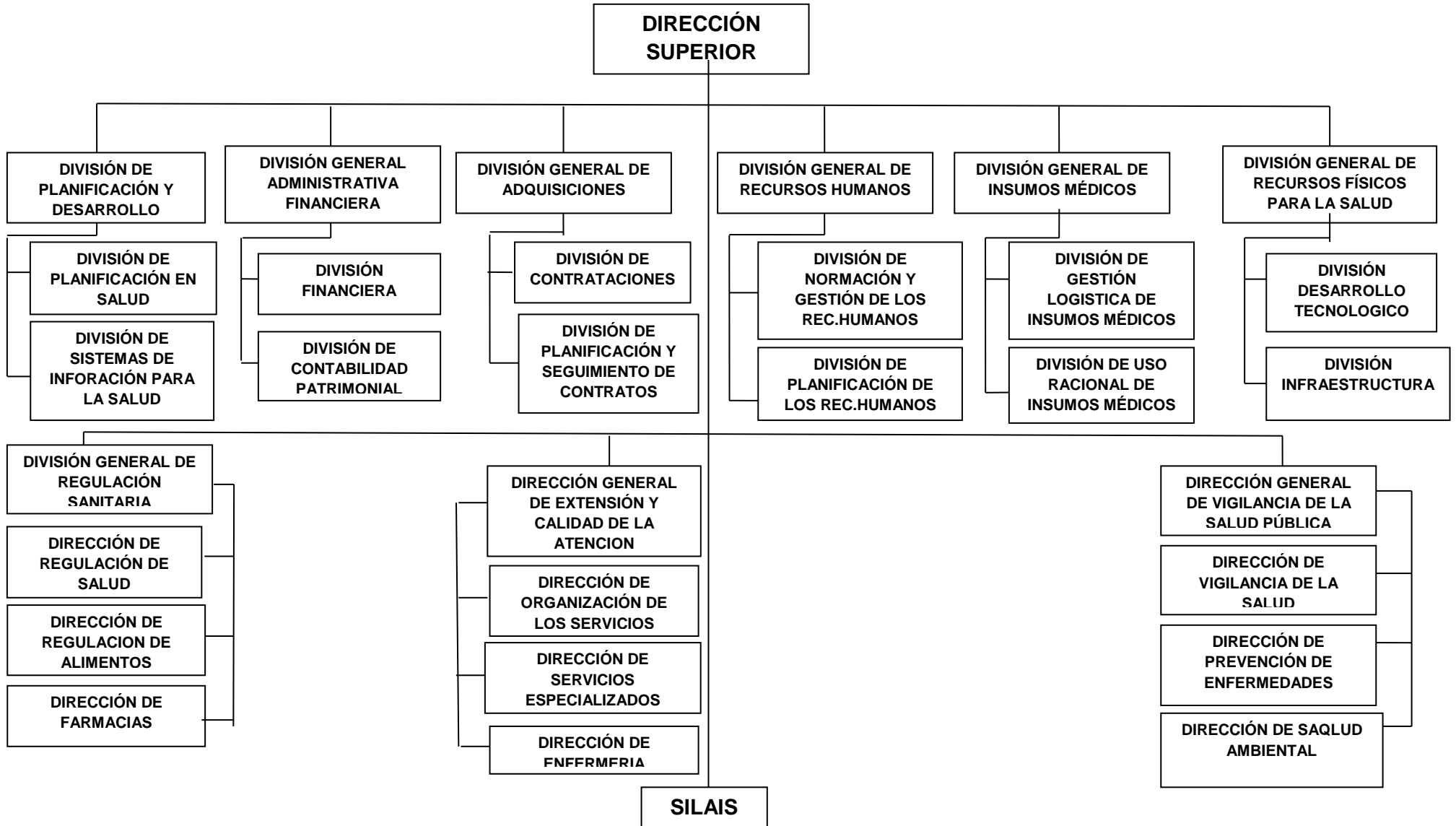
9. ¿Cómo se siente usted como colaborador de esta institución?

Satisfecho: _____ Insatisfecho: _____ Regular: _____

Gracias por su aporte



11.5 Organigrama del centro de salud Nelson Rodríguez (Yalí)









XII. Bibliografía

(s.f.). En M. Marcelo, *Introducción a la metodología de la investigación científica* (pág. 72).

Elox Martínez, M. F. (2014). *mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados*. primera edición.

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. En *evaluación de 360°* (pág. 31). Buenos Aires Argentina : primera edición.

Altuve Quintero Evaly, S. U. (octubre de 1999). Obtenido de biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf

Álvarez, F. Javier Llana. (s.f.). *Ergonomía y Psicología aplicada* (Tercera edición ed.).

Buevas Villa, P. (29 de 07 de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de [metodos de evaluacion del desempeño laboral: www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/](http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/)

Castillo Ruiz, Y. N., Chavarria Herrera, V. L., & Velásquez Rodríguez, J. A. (2015). Esteli.

Chavarría, C. (2016). Directora área de recursos humanos.

Chen 2006, c. p. (s.f.). Obtenido de <http://investigacionmixtablog.blogspot.com>

Chen 2006, c. p. (s.f.). Obtenido de Citado por Sampieri 2010: <http://investigacionmixtablog.blogspot.com/>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Quinta Edición.

Cruz, N., & Felipe. (7 de Octubre de 2006).

Cuevas, J. C. (2010). *Psicología y empresa*. En *renovando empresa con talento humano*.



Dessler. (s.f.).

Dessler, G. (1991). *Administracion de personal*. quinta edicion.

Española, Academia. (2005). *Diccionario de lengua española*.

Etimología de chile. (2001-2016). Obtenido de etimologias.dechile.net/?involucrar.

Gabriel, D. E. (s.f.). *Maestria de Administracion de Empresas UNAH*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>

Galan Amador, M. (13 de Septiembre de 2011). Obtenido de manuelgalan.blogspot.com/2011/

Gary, D., & Varela, R. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos*.

Gonzáles Hernández , N. (18 de febrero de 2015). *caracteristicas de los recursos humanos y comportamiento organizacional*. Obtenido de www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-los-recursos-humanos-y-comportamiento-organizational

Gonzalo Martner. (1967). *Planificación y presupuesto por programas* (Primera edición ed.).

Idalberto Chiavenato. (s.f.). *Administraciín de Recursos Humanos* (Quinta edicion ed.). México.

Idalberto, C. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota-Colombia: MC Graw Hill.

Idalberto, C. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: Quinta Edicion.

Lacalle Garcia , G. (2012). *operaciones administrativas de recursos humanos* . primera edicion .

Marcelo, M. G. (s.f.). En M. G. Marcelo, *Introducción a la metodología de la investigación científica* (pág. 72).



María Del Pópulo, P.-R. G.-D. (1992). *Efectos sobre el crecimiento económico andaluz*.

Meter, W. (11 de octubre de 2012). *optimiza la eficiencia de tu empresa*. Obtenido de es.workmeter.com/blog/bid/232590/importancia-y-objetivos-en-un-plan-de-recursos-humanos

Mondy R, w., & Noe Robert. (1997). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: sexta edicion.

Moreno Tórrez, A. D., Ruiz Hernández , E. L., & Pérez Pérez , Y. L. (2014). Estelí.

Pérez , Ó. (11 de noviembre de 2014). *beneficios de una evaalucion de desempeño para tu empresa*. Obtenido de blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). Obtenido de [hptt://definicion.de/plan-de-acción/](http://definicion.de/plan-de-acción/)

Rodríguez Lagual, Y. L. (2013). Obtenido de [hptt://definicion.de /gestión de recursos humanos/](http://definicion.de/gestión-de-recursos-humanos/)

Sanchez Moreno, Y. P. (26 de 11 de 2014). *gerencie.com*. Obtenido de www.gerencia.com/la-evaluacion-del-desempeño-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html

William B. Werther, Jr. Keith Davis. (s.f.). *Administración de Personal y Recursos Humanos1996* (Quinta edicion ed.).