

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN ESTUDIO QUE IDENTIFIQUE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL  
DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BARRERA GARCÍA, ANA MARÍA

ERAZO GONZÁLEZ, ANA DAYSI

PLATERO CRUZ, JOSÉ ARMANDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector ( a ) : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez  
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Roger Armando Arias  
Secretario ( a ) : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Carlos Rivera Paúl  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : Lic. Pablo Bonilla Santos

Febrero de 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios porque sin él nada soy y este es un logro que ha sido posible gracias a la fortaleza y fe que siempre tuve en él. Agradezco a mi madre Maria Marta Cruz vda. de Platero quien me ha apoyado incondicionalmente toda la vida y me brindo apoyo y consejos a lo largo de este camino. Además quiero agradecer a mi hermano mayor Miguel Ángel Platero quien me apoyó económicamente siempre, también a mi novia Claudia Emely Eguizabal quien fue un apoyo incondicional y colaboró a lo largo de toda mi carrera, finalmente a nuestro asesor Lic. Carlos Rivera Paúl por la ayuda brindada en nuestro trabajo de graduación y los conocimientos aportados.

**José Armando Platero Cruz**

A Dios por darme la oportunidad de alcanzar este triunfo, a mi padres Gregorio Alfredo Barrera y Rosa Miriam de barrera que en todo momento me han brindado su amor y sacrificio en el desarrollo de mi carrera, a mi hermano Fabricio Barrera por su cariño, consejos y su apoyo; a cada uno de mis amigos y demás familia que han estado presentes brindándome su apoyo sincero e incondicional en el momento justo, a mis compañeros de tesis por su comprensión, a nuestro docente director por su ayuda para llevar a cabo esta investigación.

**Ana María Barrera García**

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme culminar mi carrera, a mis padres Heradio Erazo y María Guadalupe de Erazo por sus buenos consejos, su amor, sacrificio y brindarme su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, a mis hermanos por su soporte, a mi equipo de tesis por su paciencia y comprensión, a nuestro asesor por los conocimientos proporcionados durante el desarrollo de este trabajo, y a mis amigos quienes en forma incondicional me dieron su apoyo y me impulsaron a seguir adelante hasta coronar mi profesión.

**Ana Daysi Erazo González**

## ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS DE LA RED HOSPITALARIA NACIONAL, DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS</b>	
<b>I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA</b>	<b>1</b>
A. ASPECTOS GENERALES DE LA RED HOSPITALARIA NACIONAL EN GENERAL	1
1. ANTECEDENTES DE LA RED HOSPITALARIA	1
2. MARCO JURÍDICO EN GENERAL	6
B. ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM	8
1. ANTECEDENTES DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM	8
2. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM	12
MISIÓN	12
VISIÓN	12
VALORES	12
OBJETIVOS	13
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	14
C. MARCO TEÓRICO SOBRE RENDIMIENTO LABORAL	16
1. CONCEPTO Y GENERALIDADES DE RENDIMIENTO LABORAL	16
CONCEPTO	16
GENERALIDADES	16
D. MOTIVACIÓN Y PRINCIPALES TEORÍAS MOTIVACIONALES	19
CONCEPTO	19

TEORÍAS MOTIVACIONALES	20
1. TEORÍA X Y TEORÍA Y	20
2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	21
3. TEORÍA ERG	22
4. TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES	23
5. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	24
6. TEORÍA DE LA EQUIDAD	24
7. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	25
8. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO	26
9. TEORÍAS DE LAS METAS	26
E. CLIMA ORGANIZACIONAL	27
F. LIDERAZGO	29
G. COMUNICACIÓN	31
H. ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO LABORAL Y EFICIENCIA	34
GENERALIDADES	34
ESTÁNDARES	36
FACTORES O CRITERIOS	39
<b>II. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS</b>	<b>44</b>
A. ANÁLISIS FODA	44
B. ENUNCIADO – SOLUCIÓN	46
C. CAMPOS DE FUERZA DE KURT LEWIN	49
D. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	50
E. MODELO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN	52

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM**

#### **I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
1. GENERAL	56
2. ESPECIFICO	56
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	57
C. HIPÓTESIS	57
1. GENERAL	57
2. ESPECIFICO	58
D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	58
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	58
A. MÉTODO ANALÍTICO	58
B. MÉTODO SINTÉTICO	58
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
A. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	59
E. FUENTES DE INFORMACIÓN	59
1. FUENTES PRIMARIAS	59
2. FUENTES SECUNDARIAS	60
F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	60
1. ENCUESTA	60
2. ENTREVISTA	60
3. OBSERVACIÓN DIRECTA	60
G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	61
1. UNIVERSO	61
2. MUESTRA	61
H. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	63

I. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	63
J. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	64
<b>II. DESCRIPCIÓN SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM</b>	
A. ÁREA DE IDENTIFICACIÓN Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL	101
B. ÁREA DE LOGÍSTICA	101
C. ÁREA DE CAPACITACIONES Y/O ACTUALIZACIONES	102
D. ÁREA DE COMUNICACIÓN	102
E. ÁREA DE INCENTIVOS	103
F. ÁREA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	103
<b>III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
A. CONCLUSIONES	105
B. RECOMENDACIONES	107
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO QUE AYUDE A DISMINUIR LOS FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM</b>	
A. OBJETIVOS	110
1. GENERAL	
2. ESPECÍFICOS	110
3. IMPORTANCIA	110

B. PROPUESTA DEL PROGRAMA PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	110
1. DIAGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO	111
2. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	112
a. ÁREA DE IDENTIFICACIÓN Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL	114
b. ÁREA DE LOGÍSTICA (MOBILIARIO Y EQUIPO)	117
c. ÁREA DE CAPACITACIONES Y /O ACTUALIZACIONES	119
d. ÁREA DE COMUNICACIÓN	131
e. ÁREA DE INCENTIVOS (MOTIVACIÓN)	133
f. ÁREA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	135
 BIBLIOGRAFÍA	 143
 ANEXOS	

## RESUMEN

El Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, es una institución que brinda atención médica especializada a la población infantil salvadoreña, y uno de sus principales objetivos es promover la función del hospital como una entidad productora y ejecutora de servicios de salud, orientada a la solución de problemas de salud a toda la niñez del país, así como garantizar la calidad de atención a los niños.

La propuesta de un programa que ayude a eliminar los factores que afectan el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, es el objetivo principal del presente trabajo, considerando que el Clima Organizacional está relacionado directamente con el rendimiento laboral.

Para realizar la investigación se delimitó el área administrativa del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom. La metodología de la investigación consistió en la recopilación de la información bibliográfica, que nos sirvió para la formulación del marco teórico sobre los conceptos relacionados con el tema. Posteriormente se procedió a realizar la investigación de campo, tomando como base la información obtenida de una muestra de 78 empleados administrativos del hospital, mediante un cuestionario; asimismo, se realizó una entrevista a algunos jefes.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual en donde se determinó que existen diferentes aspectos que afectan el rendimiento laboral de los empleados, que están sujetos a muchos inconvenientes y limitaciones, los cuales de alguna manera impiden realizar sus funciones laborales de una manera eficiente y eficaz, entre ellos están:

- Identificación y proyección institucional
- Logística (mobiliario y equipo)
- Capacitaciones y/o actualizaciones
- Comunicación

- Motivación
- Clima organizacional.

En base a los resultados del diagnóstico fueron elaboradas las recomendaciones para cada área evaluada, y se diseñó la propuesta de modelo de evaluación de Clima Organizacional, para ser utilizada por el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, con el fin de corregir las deficiencias encontradas.

Los principales factores que los empleados administrativos consideran que más afectan en su rendimiento laboral son la falta de incentivos y motivación, las relaciones interpersonales, las escasas oportunidades de desarrollo, y la poca comunicación.

En base a estos factores, se propone un modelo de Clima organizacional, que ayude a mejorar aquellos factores deficientes, y a eliminar los que afectan directamente el rendimiento laboral.

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional de una organización, constituye la base para el desarrollo del recurso humano, y está relacionado directamente con el rendimiento laboral. El presente trabajo, titulado “Propuesta de un estudio que identifique los factores que influyen en el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom”, fue seleccionado como tema de estudio, debido a la importancia e incidencia que tiene en la organización, la cual se refleja, en el rendimiento laboral de los empleados administrativos y su repercusión en el servicio que brinda. Por lo anterior, es importante proponer al Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, un modelo de programa que ayude a mejorar el rendimiento laboral de sus empleados administrativos, eliminando aquellos factores que lo afectan.

El capítulo I comprende el marco teórico en donde se enmarcan aspectos generales de la red hospitalaria nacional y del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom: antecedentes, marco jurídico, misión, visión, valores, estructura organizativa. Asimismo, se desarrolla la parte conceptual sobre el rendimiento laboral, teorías motivacionales, clima organizacional, sus componentes; estándares de rendimiento laboral y eficiencia, y por último, posibles herramientas de análisis a utilizar para la propuesta.

En el capítulo II se presentan los resultados de la investigación que fueron la base para el análisis y diagnóstico del clima organizacional en el hospital, tomando en cuenta cinco aspectos importantes: Identificación y proyección institucional, Logística (mobiliario y equipo), Capacitaciones y/o actualizaciones, Comunicación, Motivación y Clima organizacional. En base a ello se muestran las conclusiones obtenidas y a partir de éstas las recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta de un programa que ayude a eliminar los factores que afectan el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, sugerido por el grupo.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS DE LA RED HOSPITALARIA NACIONAL, HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS**

#### **I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

##### **A. ASPECTOS GENERALES DE LA RED HOSPITALARIA NACIONAL EN GENERAL**

###### **1. ANTECEDENTES DE LA RED HOSPITALARIA<sup>1</sup>**

“La red hospitalaria nace el 23 de julio de 1900, con el nombre de Consejo Superior de Salubridad, dependencia del Ministerio de Gobernación. El Consejo determinó que entre las actividades principales a realizar fueran: estadísticas médicas, saneamiento de zonas urbanas, inspecciones de víveres, higiene de rastros y mercados, construcción de cloacas y sistemas de aguas servidas, obligatoriedad de instalar letrinas, lucha contra los mosquitos, visitas a establos, fábricas y beneficios de lavar café. El primer Código de Sanidad entró en vigencia el 24 de julio del mismo año. El 15 de agosto se creó la Dirección General de Vacunación, la cual, en 1907, se llamó Instituto de Vacunación Contra la Viruela.

En 1920 se fundó la Dirección General de Sanidad dependiendo también del Ministerio de la Gobernación. En 1925 se nombra al primer odontólogo y se inicia la profilaxia antivenéreas en siete cabeceras departamentales. En 1926 el Poder Ejecutivo creó, a través de la Subsecretaría de Beneficencia, el servicio de asistencia médica gratuita, cuya finalidad era prestar auxilio oportuno y eficaz a los enfermos pobres en todas las poblaciones de la república.

En 1930 se aprueba un nuevo Código de Sanidad, en este año se establece la primera clínica de puericultura ubicada en San Salvador. En 1935 aparecen las tres primeras enfermeras graduadas y en este año la Sanidad cuenta con servicio médico escolar, servicio para el control de los parásitos intestinales. Los servicios Departamentales de Sanidad estaban a cargo de un médico delegado, asistido por un Inspector de lucha antilarvaria, un agente sanitario, un vacunador y por enfermeras no graduadas o enfermeros hombres a cargo de los hospitales de profilaxia, este año

---

<sup>1</sup> [www.mspas.gob.sv](http://www.mspas.gob.sv)

se reportó el último brote de viruela.

En el año de 1940, comienza la era de "La Sanidad Técnica" (calificativo dado por el Jefe Oficina Evaluación de Programas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Dr. Atilio Moncchiovello) se nombraron unidades sanitarias en Santa Tecla, Santa Ana y San Miguel, pero en realidad la única que mereció este nombre fue la de Santa Tecla, que además actuó como centro de adiestramiento. La División de Servicios Locales le tomó dos años en organizar servicios para la capital, Mejicanos y Villa Delgado (hoy Ciudad Delgado) además dio servicios a sus localidades vecinas mediante tres brigadas móviles. En junio de 1942 El Director General de Sanidad celebra contrato con el Instituto de Asuntos Interamericanos, para sentar las bases de un Servicio Cooperativo Interamericano en el país. Este proyecto de cooperación construyó el edificio de la Dirección General de Salud, actual edificio del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), tres unidades sanitarias, sistemas de agua potable, alcantarillados, rastros, lavaderos, baños, saneamiento antimalárico, investigación del paludismo, shigelosis, poliomielititis y tuberculosis, por medio de unidad móvil de rayos X. En 1948 se creó el Ministerio de Asistencia Social, y al finalizar este año se cuenta con 32 servicios en 32 municipios con un personal de 565 y un presupuesto de 1,158,620.00 colones.

En 1950 El Ministerio de Asistencia Social pasaba a ser El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. En julio de 1951 se inician las actividades del área de demostración sanitaria, proyecto conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OMS). En este proyecto nació la Escuela de Capacitación Sanitaria la cual brindaría capacitación en adiestramiento en servicio, atención integral, organización de comunidades rurales para las actividades de saneamiento rural y puestos de salud.

En diciembre de 1960 entró en vigencia la Ley de Patronatos en Centros Asistenciales, el primer patronato que se fundó bajo esta ley fue el de la Unidad de Salud de Soyapango en 1961. El 9 de Julio de 1962 se crea el Departamento Técnico y de Planificación (actualmente Dirección de Planificación de los Servicios de Salud) Se presenta el Primer Plan Decenal de Salud diseñado con la metodología de Organización Panamericana de la Salud (OPS), plan que sirvió de modelo para los países en desarrollo. En este mismo año se fusionaron las Direcciones de Sanidad y de

Hospitales dando origen a la Dirección General de Salud. En 1965 los servicios aumentaron a 151, distribuidos en 14 hospitales, 9 centros de salud, 57 unidades de salud, 70 puestos de salud y 1 inspectoría. En 1969 las prestaciones en salud han crecido a través de 185 establecimientos distribuidos así: 14 hospitales, 9 centros de salud, 64 unidades de salud, 95 puestos de salud y 3 de vacunación; sus acciones se basaban en atención de la demanda (curativa) preventiva (vacunación, saneamiento, promoción, educación para la salud, entre los programas especiales se encontraban: Campaña Nacional Antipalúdica, Atención Materno Infantil y de la Nutrición, Lucha Antituberculosa y Programa Odontológico.

En 1973 se puso en funcionamiento el nuevo hospital de Chalatenango y se finalizaron las instalaciones de los nuevos Hospitales de Zacatecoluca y Usulután, se realizó la primera campaña nacional de vacunación para proteger a la población menor de cinco años, contra la tuberculosis, difteria, tosferina, tétanos, poliomielitis y sarampión. En 1974 a través de préstamo con organismos internacionales, se inicia programa de ampliación de red de establecimientos y se introduce el Programa de Salud Oral basándose en flouocolutorios. En 1978 se cuenta con 271 establecimientos de salud y se tiene 85.4% de cobertura y 96.2% de población accesible a los diferentes establecimientos de salud. En 1980, se crea el Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural programa de introducción de agua potable y letrización en área rural, se ampliaron las unidades de Ciudad Barrios y de Santa Rosa de Lima, pasando a ser Centros de Salud con capacidad para 72 camas cada uno.

En 1983 se elaboró el diagnóstico de salud correspondiente a los años 1979-1982 para ser tomado como documento de referencia para programar las actividades del Ministerio, la red de establecimientos de salud era de 331 distribuidos en 14 hospitales 12 centros de salud, 98 unidades de salud, 164 puestos de salud, 34 puestos comunitarios y 9 dispensarios de salud, estuvieron cerrados por el conflicto 44 establecimientos, siendo la Región Oriental la más afectada con 28 establecimientos cerrados. El terremoto del 10 de Octubre de 1986 dañó el 80% de la infraestructura de los establecimientos hospitalarios del Ministerio e incluidos los establecimientos privados, se atendió la emergencia a través de la red de establecimientos del

sistema nacional y en instalaciones improvisadas en área metropolitana. En 1988 se ofreció servicios en salud en 342 establecimientos, disminuyó el número de establecimientos cerrados por el conflicto armado a 34. El 16 de Agosto de 1989 aparece el primer caso de cólera en el país y se inician campaña contra el cólera y cloración del agua.

En 1989-1990 se determina la necesidad de crear una descentralización efectiva de la atención a los pacientes creándose los Sistemas Locales de Salud (SILOS) y se coordinan acciones y actividades con las diferentes instituciones pertenecientes al sector del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), Sanidad Militar, etc. En abril de 1991 se inicia la construcción y equipamiento de Hospital General con capacidad de 207 camas, ubicado en colonia Zacamil, Mejicanos con un costo de 60 millones de colones donados por la Unión Europea. Se implantó un nuevo horario de consulta en 7 unidades de Salud de San Salvador, el cual era de 7 a.m. a 7 p.m. durante días hábiles y atención de consulta de emergencia durante fines de semana y día festivos de 8 a.m. a 4 p.m. Para 1995 se logra implementar la cita escalonada y ampliación del horario en unidades de salud los departamentos de Santa Ana y Sonsonate, 3 en La Libertad y San Vicente, 2 en Usulután y Morazán, 1 en Chalatenango, 10 en San Miguel y 18 en San Salvador. A nivel hospitalario se implementan las cirugías ambulatorios en los establecimientos de Zacamil, Rosales, Bloom, Metapán y Santa Teresa (Zacatecoluca), se organizan las 18 Departamentales de Salud. Se convierten los Puesto de Salud en Unidades de Salud y se incorporan los 15 Centros de Salud a la categoría de hospitales a través del fortalecimiento de especialidades básicas: Medicina interna, Cirugía, Pediatría y Gineco-obstetricia, apoyo con equipamiento y refuerzo de personal especializado médico y paramédico.

En el 2000, La red de servicios ha crecido a 610 establecimientos distribuidos en 30 hospitales 357 unidades de salud, la cual fue reforzada con equipo invirtiendo 8 millones de colones y mejoramiento en su infraestructura con una inversión de 5.9 millones de colones.

En el 2001 el país es sacudido por dos terremotos ocurridos el día 13 de los meses de enero y febrero los que causa serios daños en la infraestructura de salud: 24 hospitales, 147 unidades de

salud, 50 casas de salud y 8 centros rurales de salud y nutrición, para lo cual se han diseñado proyectos de infraestructura y equipamiento con fondos provenientes de: Gobierno de El Salvador (GOES), Banco Centroamericano de Inversión Económica (BCIE); Gobierno de España y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sumando un total de \$ 62.8 millones, los esfuerzos de la institución para atender a la población a pesar de tener su infraestructura dañada originó que se crearan instalaciones provisionales y se contara con el hospital móvil sin paredes. Se crearon comités para la atención y seguimiento al quehacer de salud: Comité de Ejecución del programa ampliado de inmunizaciones y Comité Interinstitucional de Salud Reproductiva.

En el año 2002, en el mes enero se introduce la vacuna pentavalente al esquema de vacunación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). Creación de Comité técnico interinstitucional de estrategia en atención integrada de las enfermedades prevalentes de la infancia. Comité de Salud Perinatal, Comité Científico para la aplicación de las radiaciones ionizantes en seres humanos. Es implementado el laboratorio de Biología Molecular para la investigación virológica de cepas circulantes de Dengue, adicionalmente el laboratorio también contribuirá al monitoreo de carga viral y CD4 en pacientes de VIH-SIDA. Para el fortalecimiento de los servicios de salud el Gobierno de España donó 42 ambulancias y 2 quirófanos móviles. En mayo se presenta un alto crecimiento en casos de Dengue Clásico y Dengue Hemorrágico y se procede a declarar emergencia nacional, se inician las acciones de coordinación del sector salud en especial con Sanidad Militar y con instituciones de gobierno (Ministerio de Gobernación, Ministerio de Educación, Alcaldías Municipales) con la finalidad de controlar epidemia, la cual es controlada en octubre, sin embargo las acciones preventivas continúan hasta finalizar el año. El fortalecimiento del 93.4% del azúcar de consumo humano con vitamina A y el 100% de las harinas de trigo con hierro y ácido fólico beneficiándose a toda la población salvadoreña”.

## 2. MARCO JURÍDICO EN GENERAL

La Constitución de la República de El Salvador, en su artículo primero, inciso segundo establece que: “Es obligación del estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.”

Partiendo de esa obligación en la sección cuarta de la constitución, establece en el artículo 65, que la salud de los habitantes de la República es un bien público, y que el estado y las personas están obligadas a velar por su conservación y restablecimiento; Asimismo, la política nacional de salud estará determinada, controlada y supervisada por el Estado.<sup>2</sup>

El código de salud nos dice en su primer artículo: tiene como objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas de organización, funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública y Asistencia Social y demás organizaciones del Estado.

El Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom por ser un hospital especializado y perteneciente al Estado, se le proporciona fondos para su funcionamiento, mediante la promulgación anual del Presupuesto General de la Nación.<sup>3</sup>

### **Leyes, Reglamentos y Normas.**

- Código de salud.
- Ley y Reglamento de Prevención y Control de la Infección Provocada por el Virus de Inmunodeficiencia Humana.
- Reglamento especial de protección y seguridad radiológica.
- Norma técnica para el uso de fuentes radioactivas en branquiterapia.
- Norma técnica uso de fuentes radioactivas no selladas en medicina nuclear.

---

<sup>2</sup> Constitución de la República de El Salvador. 1983.

<sup>3</sup> [www.hospitalbenjaminbloom.gob.sv](http://www.hospitalbenjaminbloom.gob.sv)

- Norma técnica de operación equipos de teleterapia.
- Norma técnica de procedimientos de control de calidad para equipos de rayos X de uso en diagnóstico médico y dental.
- Norma técnica para radiología diagnóstica, intervencionista y odontológica.
- Consejo Superior de Salud Pública y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud.
- Creación del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos.
- Servicios médicos y hospitalarios para el magisterio.
- Inspección sanitaria de la carne.
- Asistencia al magisterio.
- Ejercicio de la profesión odontológica y sus actividades auxiliares.
- Creación de la comisión nacional de alimentación y nutrición.
- Yodación de sal.
- Fortificación del azúcar con vitamina "A".
- Sanidad vegetal y animal.
- Medio ambiente.
- Control de la comercialización de las sustancias y productos de uso industrial o artesanal que contengan solventes líquidos e inhalantes.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas.
- Reglamento General de Hospitales.
- Ley del Servicio Civil.
- Disposiciones Generales del Presupuesto.
- Normas Administrativas de Control.
- Ley de Escalafón.

## **B. ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM**

### **1. ANTECEDENTES DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM<sup>4</sup>**

“ El banquero estadounidense nacionalizado salvadoreño Benjamín Bloom, donó a la Sociedad de Beneficencia Pública el 6 de noviembre de 1928, un hospital para ser usado en asistencia a la niñez salvadoreña, el que llegó a constituirse en el PRIMER HOSPITAL DE NIÑOS DE EL SALVADOR.

Este hospital estuvo localizado sobre la calle Arce y la 23 Avenida Sur, local que ahora es ocupado por el hospital 1º de mayo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. En esa fecha y por testimonio de Escritura Pública, don Benjamín Bloom hizo entrega del Hospital a la sociedad de beneficencia pública.

El deseo e ilusión de don Benjamín Bloom y doña Aline de Bloom, era dotar a la niñez salvadoreña de una institución hospitalaria que satisficiera las necesidades de salud de nuestra población infantil y que fuera legítimo orgullo del país en general.

El 31 de diciembre de 1951, fallece don Benjamín Bloom a consecuencia de un paro cardíaco y deja una fundación para ayudar a la niñez salvadoreña, después de dos décadas de haber asumido la dirección del hospital.

Su esposa, doña Aline de Bloom, decide continuar como Directora desde el 1 de enero de 1952, hasta el 16 de enero de 1954; ya que regresa definitivamente a los Estados Unidos.

Posteriormente, el hospital es dirigido por médicos que son nombrados por el Ministerio de Salud Pública, comenzando por el doctor Adalberto Gómez Mira.

En 1957 se iniciaron las pláticas para la construcción de un nuevo hospital, debido a la creciente demanda de consultas médicas, espacios insuficientes para cubrir las exigencias de los avances de la pediatría moderna, etc.

---

<sup>4</sup> [www.hospitalbenjamínbloom.gob.sv](http://www.hospitalbenjamínbloom.gob.sv)

Para hacerle frente a este nuevo reto en pro de la niñez, el 6 de junio de 1958, en sesión de Junta Directiva, la fundación Bloom eligió el Comité Pro-Construcción del Hospital de Niños Benjamín Bloom.

Luego de múltiples reuniones entre la Fundación Bloom, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Sociedad de Pediatría y miembros del hospital, se comenzaron el 17 de noviembre de 1961, los trabajos de terracería de un terreno adquirido al final de la 25 avenida norte y 29 calle poniente, frente a la Universidad de El Salvador.

En 1963 se inició la construcción de un edificio de 10 pisos y uno longitudinal de dos plantas y un sótano, obra física que se terminó en 1967. Se equipó y se mejoró en todos los aspectos los servicios hospitalarios.

El 21 de diciembre de 1970, se realiza la inauguración del moderno Hospital de Niños Benjamín Bloom, por el presidente de ese entonces, el Gral. Fidel Sánchez Hernández y el traslado del antiguo hospital a la nueva sede se realizó el 31 de enero de 1971.

A partir del año de 1974, se implementa el “Programa de Residentes en Pediatría”, con el objetivo de preparar pediatras aquí en el país, ya que para especializarse en esta rama tenían que partir a Europa, Estados Unidos y México.

Desde 1970, fueron 16 años de intensa labor, la atención médica contaba con varias especialidades, se cerró la Unidad de Cuidados Intensivos, el Servicio de Rehidratación Oral, la Unidad maxilofacial y se dio mas impulso a crear nuevos programas. Todo se desarrollaba normalmente hasta que ocurrió un fuerte terremoto el 10 de octubre de 1986.

Este hospital fue uno de los edificios de San Salvador, que sufrió graves daños y por tal motivo se evacuó y trasladó a los pacientitos a las instalaciones del Tercer Ciclo Francisco Menéndez (TERCIFRAMEN), lugar cercano y seguro.

En donde se habilitaron tiendas de campaña donadas por pueblos hermanos y amigos en forma inmediata. Se atendió gracias a ellos, a miles de niños que estaban enfermos o heridos por el sismo. Además de ellos se contó con la valiosa colaboración de distintas asociaciones: Fundación Benjamín Bloom, Señoras del Cuerpo de Voluntarias del Hospital Bloom, Fundación Armin Mattli, Señoras Comité Pro Obras Sociales, Cruz Roja, Boy Scouts, Batallón de Infantería de Reacción Inmediata Bracamonte, Escuela Militar, etc.

Todo ese amor recibido en forma efectiva y oportuna, sirvió para salir adelante y no doblegarse a la adversidad.

Luego el gobierno de Alemania tomó como su responsabilidad el reconstruir nuevamente el hospital, iniciando la ayuda en 1987 con la donación de 7 casas prefabricadas, con medicinas, material y equipo médico de urgencia. En ese mismo año se iniciaron una serie de reuniones con expertos alemanes y con el Director, Dr. Luís Antonio Villatoro Valle para trazar y discutir los planes arquitectónicos del nuevo hospital.

Fue en el año de 1988 que los planos fueron aprobados, como resultado de intensas reuniones y largas horas de trabajo. El 10 de octubre de 1989 se comenzó la reconstrucción global, se realizó en tres etapas.

Evaluación de daños, estimación de necesidades de financiamiento de preparación de proyectos a ejecutar. Realización de concursos para la construcción de pabellones para alojar y atender a 200 niños ya hospitalizados y una atención ambulatoria de especialidades de 400 niños por día. Este proyecto fue financiado en su mayoría por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID); para la demolición de las plantas arquitectónicas adyacentes al hospital y para proyecto de reconstrucción final por parte de Alemania, se realizó un concurso en dicho país, resultando una empresa Hospitalaria Internacional como Contratista y Salzgitter GMBH como consultor y supervisor del proyecto.

Se comenzó con el anteproyecto de diseño estructural y equipamiento del hospital por parte de Alemania. La transformación completa del hospital abarcó el medio ambiente interno y externo, la estructura orgánica funcional y el clima organizacional. Esto se hizo posible a través del estudio

de operación y puesta en marcha, efectuado en el año de 1992 por el consorcio Consulting Engineers de Alemania.

El proyecto de reconstrucción del Hospital Nacional de Niños Nacional Benjamín Bloom contó también con la valiosa ayuda del Gobierno Central de la República de El Salvador, asociaciones y fundaciones, países amigos y organismos internacionales, así como también de la desinteresada ayuda de los directivos del Tercer Ciclo Francisco Menéndez (TERCIFRAMEN) de aquel entonces, quienes de manera bondadosa cedieron parte de sus instalaciones para que el hospital pudiera seguir funcionando.

Ahora en este locales se encuentran algunas dependencias: la División Administrativa, las Unidades Financieras y de Recursos Humanos, se brindan consultas especializadas, la Unidad de Hemodiálisis, el Centro Nacional de Resonancia magnética y Tomografía Axial Computarizada, un amplio Auditorium, el Albergue de Padres, el Albergue de niños “Estrella de esperanza”, Banco de Sangre, Almacenes de Insumos médicos y diversos.

El 10 de mayo de 1993, fecha en que se inaugura la nueva torre del Hospital nacional de Niños Benjamín Bloom, en medio de una gran alegría y llenos de esperanza. Se incorporan nuevas especialidades y nuevos facultativos.

El gobierno de la República Federal de Alemania dona el edificio totalmente reconstruido con equipo moderno completo al gobierno de El Salvador, presidido por ese entonces por el Lic. Alfredo Cristiani y el Ministro de Salud Pública, Coronel y Doctor Lisandro Vásquez Sosa. El 1 de junio, se hace el traslado de los pacientes del Tercer Ciclo Francisco Menéndez (TERCIFRAMEN), a las nuevas instalaciones, a cargo del director Dr. Luís Antonio Villatoro Valle. Los logros y avances en atención médica infantil, se han dado gracias a la confianza que el pueblo salvadoreño ha puesto, a la dedicación de los médicos que laboran en beneficio de la salud de miles de niños y a organizaciones amigas fieles al cumplimiento de nuestra misión, como: Fundación Benjamín Bloom, Asociación Pro Ropero del Hospital Bloom, Fundación

“Ayúdame a Vivir”, “Cuerpo de Damas Voluntarias, Children`s Wishing Star, Fundación “Sana mi Corazón”, y otros.

Desde sus inicios hasta la fecha, el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom cumple con el noble ideal de su fundador: ayudar a recuperar la salud de los niños de El Salvador.

Considerado como uno de los mejores centros de asistencia pediátrico del área Centroamericana y el único a nivel estatal que se ha especializado en niños.

El “Bloom” como es conocido, es un hospital de tercer nivel, de referencia nacional y atiende 27 especialidades en su consulta externa a pacientes menores de 18 años y las 24 horas a pacientes menores de 12 años, con un promedio de 300,000 casos anuales y a personas adultas en casos especiales de realización de exámenes con previa autorización de las autoridades competentes.

Se cuenta con equipo médico de vanguardia, cada día se internan alrededor de 40 niños entre los 12 servicios de hospitalización. Posee 300 camas y funciona con una planilla de 1275 empleados con un presupuesto de Gobierno \$15,000,000.00 más fondos propios.”

## **2. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM<sup>5</sup>**

### **MISIÓN**

“Somos un hospital de referencia que brinda atención médica especializada a la población infantil salvadoreña a través de servicios integrales de salud con calidad, calidez y ética profesional”.

### **VISIÓN**

“Convertirnos en una institución de salud líder en la atención infantil, con servicios médicos integrales de excelencia a nivel nacional y regional, basados en la docencia e investigación”.

---

<sup>5</sup> [www.hospitalbenjamínbloom.gob.sv](http://www.hospitalbenjamínbloom.gob.sv)

## **VALORES**

**EQUIDAD:** Trato igualitario para todos, sin discriminación y distinción de raza, credo o posición social.

**ÉTICA:** Ejercicio basado en valores morales que rigen la actividad social y profesional.

**CALIDEZ:** Trato afectuoso, con cariño y amable.

**HONESTIDAD:** Actuar con rectitud y honorabilidad.

**COMPROMISO:** Realizar el máximo esfuerzo para cumplir con la misión institucional.

**EMPATÍA:** Sentir como propia la necesidad del usuario interno y externo.

**RESPETO:** Trato digno y honroso al usuario interno y externo.

**PROFESIONALISMO:** Aplicación responsable y actualizada de los conocimientos requeridos para cumplir con el trabajo.

**TOLERANCIA:** Crear apertura y flexibilidad para fomentar el trabajo de equipo, respetando ideas y opiniones.

**HUMANISMO:** Respeto a la dignidad humana.

**OPORTUNIDAD:** Proporcionar el servicio en el momento que se necesite.

**CONFIABILIDAD:** Inspirar confianza y seguridad en el usuario y familia.

**ACCESIBILIDAD:** Disponibilidad de los servicios en relación a las necesidades de los usuarios.

## **OBJETIVOS**

- Promover y promulgar la función del Hospital como una entidad productora y ejecutora de servicios de salud, que esta orientada a la solución de problemas de salud a toda la niñez del país.
- Ser un Hospital de Niños moderno para poder brindar una atención especializada a los pacientes.
- Garantizar la calidad de atención a los niños.
- En el área asistencial prestar el servicio de hospitalización y ambulatorios, de diagnóstico y de apoyo.
- Brindar formación a Médicos y Cirujanos pediátricos.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

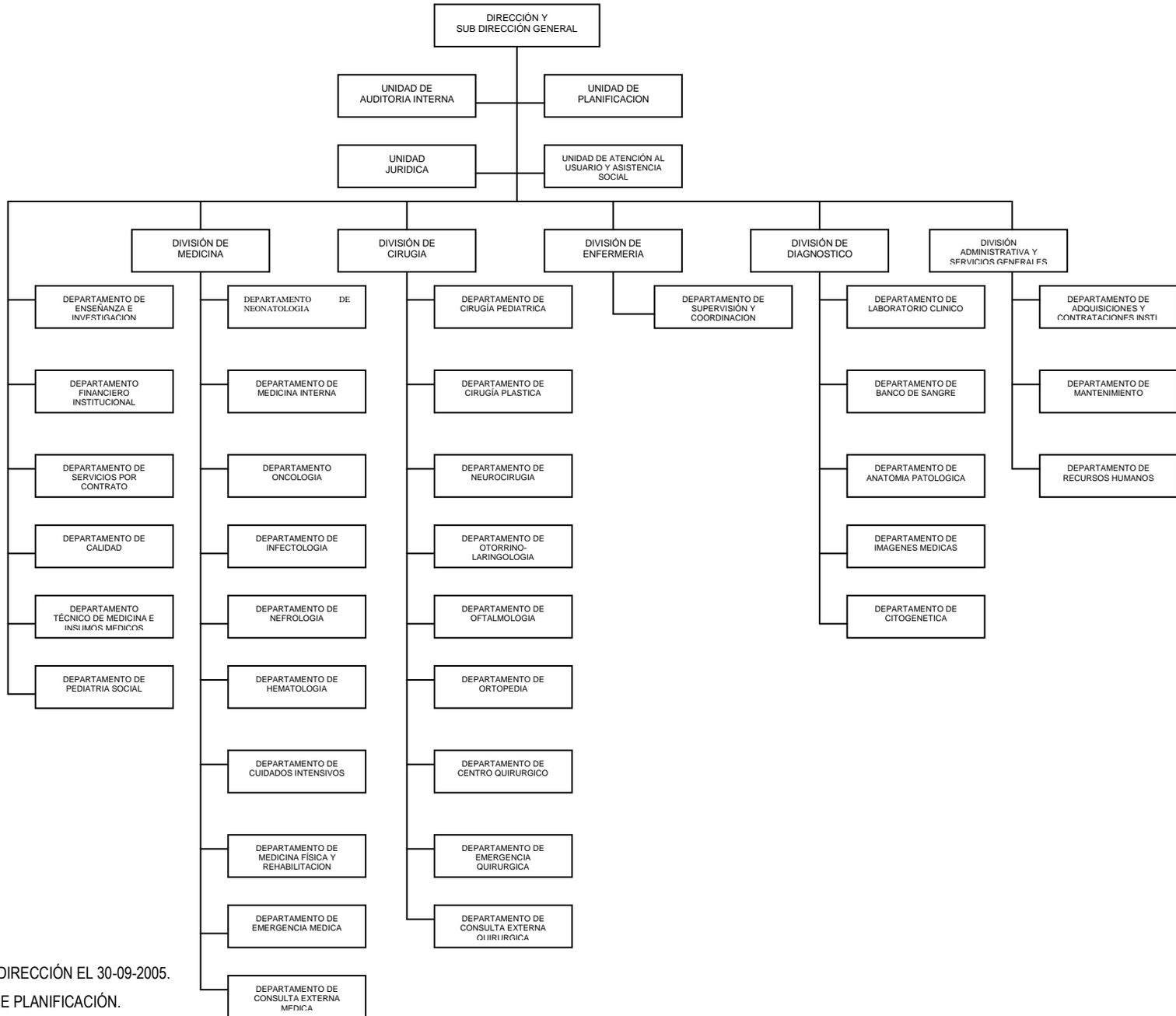
El Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom es una institución que depende jerárquicamente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Por lo que para cumplimiento de la misión, visión y objetivos de dicho hospital, se cuenta con cinco divisiones:

- División Médica
- División de Cirugía
- División de Enfermería
- División de Diagnóstico
- División Administrativa y Servicios Generales.

Cada una de estas divisiones están integrados por varios departamentos los cuales se esfuerzan cada día por cumplir sus objetivos planteados.

# HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM



ORGANIGRAMA APROBADO POR LA DIRECCIÓN EL 30-09-2005.  
 PROPORCIONADO POR LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN.

## **C. MARCO TEÓRICO SOBRE RENDIMIENTO LABORAL**

### **1. CONCEPTO Y GENERALIDADES DE RENDIMIENTO LABORAL<sup>6</sup>**

#### **CONCEPTO**

El rendimiento laboral se entiende como la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las instituciones ya sean públicas o privadas. Este concepto general se puede desglosar en los siguientes apartados:

- Identificación, que consiste en determinar que áreas de trabajo deben estudiar la Gerencia de Recursos Humanos al momento de medir el rendimiento. Dicha identificación se tiene que justificar legalmente, por lo que se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo.
- Medición, considerado el elemento principal del sistema de evaluación porque permite la realización de juicios por parte de la Gerencia de Recursos Humanos sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto.
- Gestión, que es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación, ya que ésta debe de orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

#### **GENERALIDADES**

Cuando una empresa decide realizar cambios laborales es necesario y fundamental utilizar una comunicación adecuada para que las medidas y normas a seguir puedan ejecutarse de manera efectiva, y además valorar el bagaje de conocimiento previo que los empleados poseen para que el proceso de aprendizaje ante el nuevo sistema sea más fácil de asimilar por los trabajadores. Entendiéndose como comunicación al envío de cierta información y comprensión de la misma entre dos seres o más. Gracias a este proceso se coordina el trabajo, se limitan y transmiten las

---

<sup>6</sup> La incidencia psicológica que determinan las políticas de desconcentración sobre los estados de ánimo de los jefes de sección y sus colaboradores en el rendimiento laboral en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador. Jaime Ricardo Carías Hernández y otros. 2002.

actividades, se organiza el desempeño laboral, entre otros. Si la comunicación es eficaz el desempeño laboral se realiza con mejor conocimiento, compromiso y seguridad en una empresa.

Si la nueva información que se envía se norma a través de un proceso sistemático se espera que el aprendizaje también sea sistemático de tal manera que prepare al trabajador para que pueda ejecutar eficientemente lo aprendido en su puesto de trabajo, poniendo de manifiesto sus habilidades, destrezas, conocimiento y capacidad, previamente desarrollada. Según Petrovsky en su obra *Psicología Evolutiva y Pedagógica*, Pág. 206, aprendizaje es una modificación adecuada y estable de la actividad que surge gracias a una actividad precedente y no es provocada directamente por reacciones psicológicas innatas del organismo.

Una vez que se agotan los aspectos anteriores y se utilizan para dar a conocer nuevos cambios, se espera que el rendimiento laboral de los trabajadores sea productivo dentro de la empresa.

Las empresas deben llevar a cabo evaluaciones de rendimiento laboral con propósito administrativo y/o de perfeccionamiento del empleado. El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento del personal y al esfuerzo de las técnicas de trabajo, principalmente cuando se ejecutan cambios laborales.

Las organizaciones enfrentan una amplia variedad de drásticos cambios con la intención de mejorar su calidad y afrontar de lleno el mercado global. Para que el cambio ocurra más exitosamente debe saberse cuándo y cómo implementarlo.

El cambio laboral es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo. Por lo que, cualquier cambio ejecutado sobre un área de la organización tiende a afectar por completo en lo humano y en lo técnico. Los cambios pueden dar lugar a presiones y conflictos que provoquen finalmente un resultado en algún punto de la organización.

En toda organización puede observarse un equilibrio en su estructura social, el cual se alcanza cuando la persona desarrolla en su puesto de trabajo una serie de actividades relativamente estables con su entorno, aprendan a tratarse, delimitan sus funciones, entre otros, es decir han alcanzado un estado de adaptación en su desenvolvimiento laboral. Sin embargo, este equilibrio puede convenirse en un total desequilibrio cuando los empleados son sometidos a nuevos cambios, nuevas reglas, nuevos ajustes y son incapaces de hacer los ajustes correspondientes.

Estos ajustes son difíciles para los administradores ya que ellos son responsables de los roles proactivos y reactivos. En el primer caso, los administradores prevén los hechos, inician los cambios y toman decisiones para lograr un mejor ajuste entre la empresa y su entorno; en el segundo caso responden a los hechos, adaptan al cambio y atenúan las consecuencias, es decir, reestructuran y mantienen el equilibrio grupal y el ajuste personal alterados por el cambio.

La respuesta al cambio es complicada por que no produce un ajuste directo, si no que opera las actitudes de cada empleado para producir una respuesta condicionada por las sensaciones frente al cambio.

Con el propósito de recuperar el equilibrio alcanzado cada grupo acciona hacia su estilo de trabajo anterior. En consecuencia, cada presión suscita una contrapresión en el grupo. El resultado neto es un mecanismo de auto corrección por el cual la energía se concentra en la restauración del equilibrio. Todo cambio trae consigo costos y beneficios. Los costos pueden ser económicos o psicológicos y pueden trastornar temporalmente el trabajo y reducir la satisfacción por tal razón éstos requiere de un análisis exhaustivo para determinar su utilidad.

En la determinación de beneficios y costos deben considerarse todos los tipos. Lo que incluye aquellos que no se pueden reducir a números como son los costos sociales y los costos psicológicos. Estos afectan el interior, la psique de los individuos porque requieren de cierta pérdida psicológica debido al de que adaptarse a un nuevo cambio.

Identificar la diferencia individual de las personas permite predecir las diferentes y variadas reacciones entre otros, afectan la salud personal, algunos de ellos pueden ser de adaptación parcial o total; visualización de sólo el costo o solo el beneficio; temor ante lo inesperado aunque sea de provecho; aparente aceptación y posterior rechazo; afectar la salud psíquica debido al cambio drástico; la tolerancia puede aumentar o bajar, en este caso afecta la salud; generar efectos acumulativos que sobrecarguen el sistema del individuo; anular la capacidad de la situación, entre otros.

## D. MOTIVACIÓN Y PRINCIPALES TEORÍAS MOTIVACIONALES

### CONCEPTO

MOTIVACIÓN. Es la disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.<sup>7</sup>

TRES ELEMENTOS CLAVES DE LA MOTIVACIÓN.

- Esfuerzo
- Metas de la organización
- Necesidades

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende descubrir que son los humanos y que pueden llegar a ser. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días.

Existen diversas teorías que hablan acerca de la Motivación a continuación se explica cada una de ellas.

---

<sup>7</sup> Proyecto del Manual de Evaluación de desempeño. Ministerio de Seguridad Pública y Justicia.

## TEORIAS MOTIVACIONALES<sup>8</sup>

### 1. Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor

En la teoría “X” se expresa el hecho de que la gente no es ambiciosa, no quiere progresar, en pocas palabras no quiere subir de puesto en la organización y prefiere ser dirigido además tener poca o nada de responsabilidad, esto implica que la mayoría deben ser forzados a lograr los objetivos de la empresa, y esto hace ver que el hombre por naturaleza es perezoso y debe ser motivado por incentivos externos.

Según Douglas McGregor, teórico de antaño y creador de estas teorías nos dice que, la teoría “X” es cuando las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Según esta posición la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades.

La teoría “Y” en contraste con su par es más optimista. Toma en cuenta que la gente no es perezosa e indigna de confianza, propone que el hombre puede dirigirse si es motivado y si esto sucede le gustará más su trabajo y se sentirá útil. El trabajador adecuadamente motivado puede lograr sus metas y dedicar más esfuerzo para la consecución de las metas organizacionales.

Es por eso que en ésta teoría McGregor presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Según esta teoría las personas sí quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición, las personas tienen capacidad para aceptar responsabilidad, Incluso la buscan para aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

---

<sup>8</sup> Stoner, James y otros. Administración. México, Prentice Hall. Sexta Edición. 1996. Págs. 490 - 505

## 2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría es desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, este consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal.

Maslow postula que las personas satisfacen las necesidades una a una y en un orden ascendente. A continuación se detallan brevemente cada una de las cinco categorías que según él complementan las necesidades de todo ser humano.

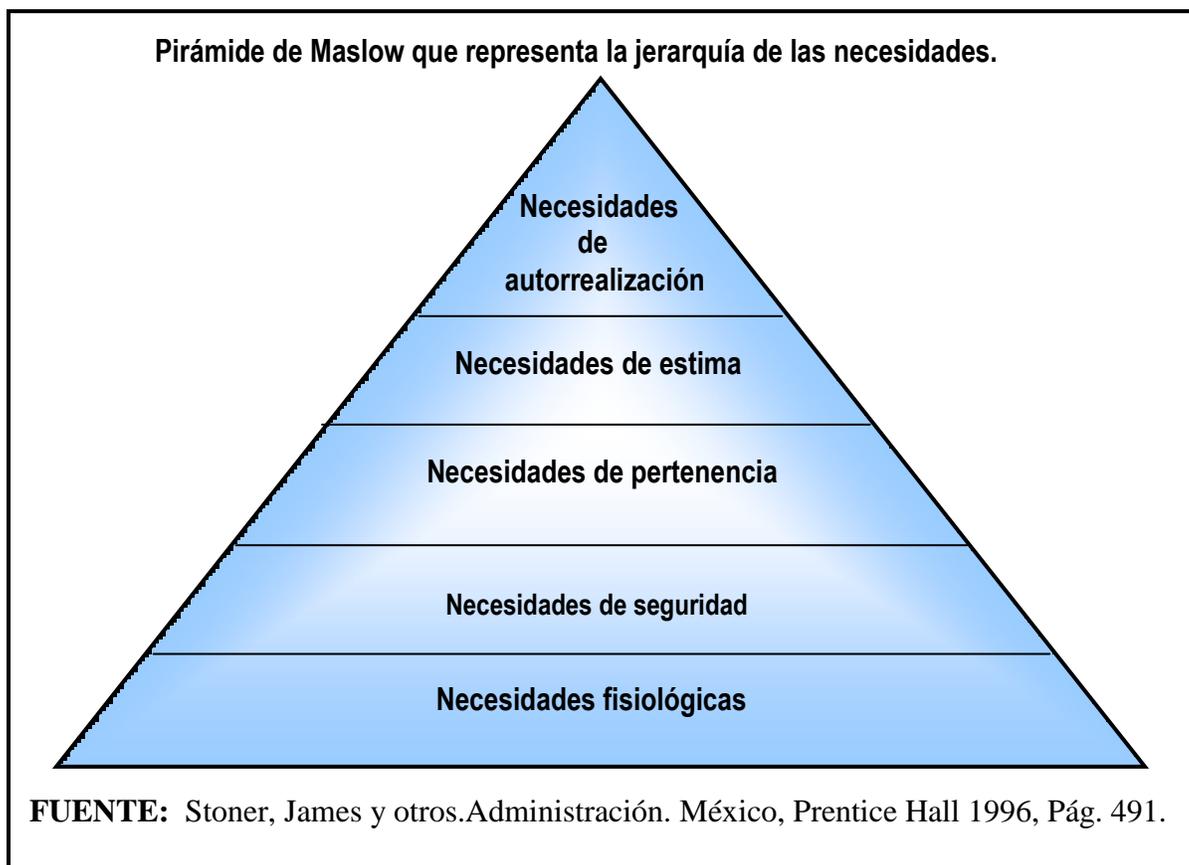
**Necesidades fisiológicas.** Estas son las necesidades básicas de todo ser humano para vivir, como lo es, un salario el cual trae consigo la adquisición de alimento, agua, vestuario, vivienda y cobijo.

**Necesidades de seguridad.** Estas se refieren a las necesidades de contar con un empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad, no estar sujetos a incertidumbres. La seguridad le da confianza al individuo.

**Necesidades sociales.** Ya que las personas somos seres sociales necesitamos sentirnos parte de algo, es por eso que se forman grupos, comunidades, clubs, etc. y también el individuo necesita sentirse parte de la empresa y ser aceptado por los demás.

**Necesidades de autoestima.** Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, desean querer ser importantes, necesita una posición (estatus), desean que se les reconozca, tener prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.

**Necesidad de autorrealización.** Es considerada como la necesidad más alta en su jerarquía. El individuo ya no habla de quien es más inteligente si no autosuficiente, que se puede auto motivar, estar satisfecho con el mismo por los logros obtenidos, con su propia energía.



### 3. Teoría ERG de Clayton Alderfer.

Esta teoría fue desarrollada por Clayton Alderfer, quien coincidía con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades. Sin embargo la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos básicos.

En primer lugar descompuso las necesidades de Maslow en solo tres categorías: existenciales, relación y crecimiento, de las letras iniciales de cada categoría (en idioma inglés: Existential, Relation, Growth) es que se deriva el nombre de esta teoría.

Según Alderfer las necesidades existenciales son las que Maslow desarrolló, las de relación son las necesidades de relaciones interpersonales y por último las de crecimiento que comprenden las necesidades de creatividad personal o influencia productiva.

#### **4. Teoría de las tres necesidades de Mc. Clelland**

David C. McClelland hace hincapié en tres tipos de necesidades: de logro, de afiliación y de poder.

Este autor menciona que las necesidades de logro son las que impulsan al individuo a buscar el triunfo y destacar siempre ir en busca del éxito, también nos dice que las personas con mucha necesidad de logro tienden a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas, y las personas con poca necesidad de logro se suelen desempeñar mal en el mismo tipo de situaciones.

Con respecto a las necesidades de afiliación nos menciona que reflejan un fuerte deseo de estar cerca de otras personas. Los individuos con niveles altos de esta necesidad buscan más el hecho de llevarse bien con las demás personas que desarrollar bien sus asignaciones laborales y por lo tanto la consecución de los objetivos del mismo.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta necesidad puede guardar relación con la forma en que las personas manejan el éxito o el fracaso.

El miedo al fracaso, y la erosión del poder particular, puede ser un motivador importante para algunas personas. Esta necesidad puede ser una fuerza negativa llamada poder personalizado, si se expresa a través de la manipulación agresiva y la explotación de los demás. Pero la necesidad de poder también puede ser un motivo positivo llamado poder socializado, porque puede canalizarse hacia el mejoramiento constructivo de las organizaciones y sociedades.

## **5. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.**

Frederick Herzberg creador de esta teoría define que son dos grandes categorías de factores las que inciden en las personas para la realización de su trabajo.

La primera categoría, es la de los factores de la insatisfacción (que llamó higiénicos), incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y las políticas de la compañía es decir todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. De estos factores, el más importante es la política de la compañía, que en opinión de muchos es una causa primordial de la ineficiencia y la ineficacia.

La segunda categoría, es la de los factores motivantes (satisfactores), los cuales incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo.

## **6. Teoría de la equidad.**

Se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.

## 7. Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler.

Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edward Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque en las expectativas.

La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.

Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas que consta de tres componentes fundamentales:

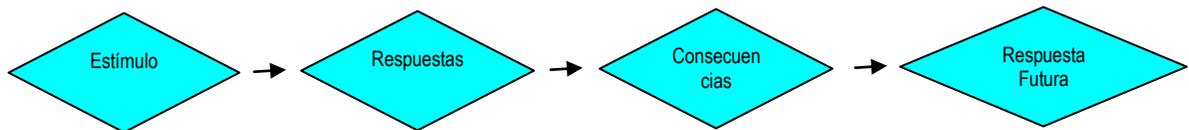
- Las expectativas del desempeño – resultado, donde las personas esperan ciertas consecuencias por su conducta.
- Valencia, donde el resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- Las expectativas del esfuerzo – desempeño, donde las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta.

Así, de acuerdo a la teoría de las expectativas las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de la que les resulta importante y lo que esperan como recompensa para sus esfuerzos, y se comportan en consecuencia.

La conducta de una persona dependerá en cierta medida, de los tipos de resultados esperados.

## 8. Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner.

Esta teoría está ligada al psicólogo B.F. Skinner, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico, el proceso se puede expresar así:



Con esta idea la conducta voluntaria de la persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si dichas alternativas son positivas, la persona en el futuro, tenderá a tener respuestas similares en situaciones similares.

La otra cara de la moneda dice que las personas tratan de alcanzar las metas en el trabajo porque han aprendido que existen muchas posibilidades de que reciban una recompensa. Esto se conoce como la ley del efecto.

La teoría de los refuerzos implica que las personas recuerden las experiencias pasadas con relación al estímulo – respuesta - consecuencia. Según esta teoría, una persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo.

## 9. Teoría de las metas de Edwin Locke.

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo Edwin Locke, ésta se centra en el proceso de establecer metas. Según Locke la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas solo servirán si la persona entiende y acepta una meta específica.

Así pues, según la teoría de las metas las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la

esperanza razonable de alcanzar y a la vez que estas se vayan logrando las personas se proponen metas cada vez más altas. Por lo tanto, la teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas y a la teoría del reforzamiento como una manera diferente de explicar porque las personas se comportan como lo hacen.

### **E. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un aspecto muy importante, por que existe una relación entre persona y la organización. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una diversidad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por lo que el clima organizacional está estrechamente unido con la motivación y a la vez representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización.

Según French y Bell, el Clima Organizacional es “el ambiente de la organización, es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si un lugar es bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío de trabajo, arduo, despreocupado, etc.”<sup>9</sup>

Para Idalberto Chiavenato, el clima organizacional es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.”<sup>10</sup>

El clima organizacional es importante en una organización por que nos permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, que existe en los empleados. Por lo que si el clima organizacional no es favorable se puede ver en los empleados estado de apatía, descontento, de depresión, etc. que pueden hasta llegar a estados de inconformidad.

---

<sup>9</sup> French & Bell. Desarrollo Organizacional. México. Prentice Hall. Quinta Edición. 1996. Pág. 196.

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mexico. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2003. Pág. 120.

El clima organizacional posee algunas características que se deducen de la motivación de los miembros de organización y de la maneras que se comportan en el desempeño de sus labores.

Algunas de estas son:

**Estructura:**

Representa el concepto que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc., a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad:**

Significa estar preparados para un puesto o cargo, comprometerse, aceptar las consecuencias de lo realizado.

**Recompensa:**

Son incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento en base a su desempeño en sus labores diarias.

**Desafío:**

Es la medida en que promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos por la organización.

**Relaciones:**

Se refiere a la calidad y efectividad que el empleado mantiene y desarrolla con todas aquellas personas con quien tiene que interrelacionarse en razón de su trabajo, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable.

**Cooperación:**

Se da cuando en ambas partes existe un espíritu de ayuda mutua para buscar solución o alcanzar metas propuestas.

**Estándares:**

Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:**

Es cuando los miembros de la organización, tanto inferiores con superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:**

Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y la sensación de ser un elemento valioso dentro del grupo de trabajo, es compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **F. LIDERAZGO**

El liderazgo desempeña un papel clave en todas las fases del proceso administrativo; sin embargo, es más importante en la función de dirección, que es donde el gerente dirige e influye en las actividades de los subordinados para que contribuyan a la obtención de metas de la organización y del grupo.

Según Michael Armstrong, Liderazgo es “Lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo”.<sup>11</sup>

Según Stoner “El liderazgo involucra a otras personas quienes son empleados o seguidores; los cuales ayudan a definir la posición de líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serian irrelevantes”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Armstrong, Michael, Gerencia de Recursos Humanos. Colombia.Legis. 1991.Pág. 86

<sup>12</sup> Stoner, James y otros. Administración. México. Prentice Hall. Sexta Edición. 1996. Pág. 198

El liderazgo es necesario en una organización porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo.

Todo grupo de personas que brindan un máximo rendimiento tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo.

Esta característica está integrada por cuatro componentes importantes los cuales son:

- Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Algunas de las características que el liderazgo debe poseer son:

Inteligencia práctica:

Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlos.

Madurez social:

La posee aquella persona que ni la derrota la anula, ni el triunfo la excita para complacerse en él.

Motivación interna:

El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal sino por su propia tensión interna.

Actividad de Relaciones humanas:

El líder sabe tratar a cada cual como lo necesita no da un trato igual a todos en lo accidental.

## G. COMUNICACIÓN

Según James Gibson, "Comunicación es la transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales".<sup>13</sup>

Según Idalberto Chiavenato, "Comunicación es información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores."<sup>14</sup>

La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía el mensaje y el que lo recibe.

Para una perfecta comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información, y comunicación.

Dato: es el registro de determinado evento o registro.

Información: conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo.

Comunicación: información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse

Para que la comunicación exista es necesario que el destinatario de esta la reciba y la comprenda.

En el proceso de la comunicación se realiza a través de cinco pasos.

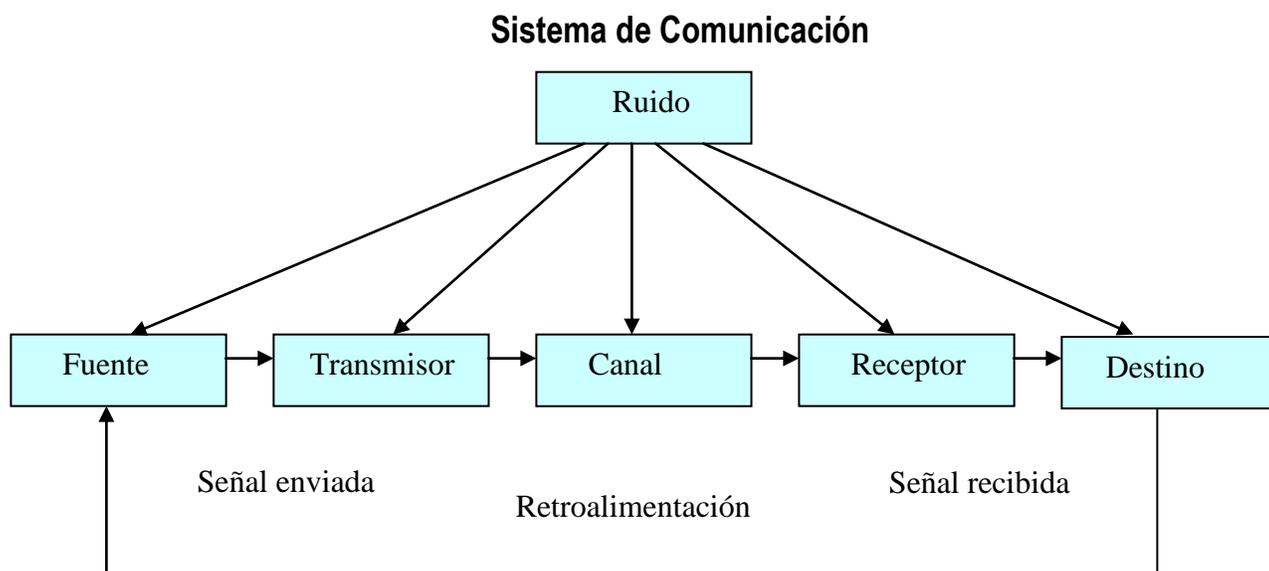
- Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje, hacia un destinatario.
- Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal.

---

<sup>13</sup> Gibson, James L. y Otros. Las Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos. México. Mc Graw Hill. Pág. 507

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill. Pág. 87

- Canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de un mensaje entre puntos físicamente distantes.
- Receptor o codificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje.
- Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos.

En el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presente ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill. Pág. 88

## **Barreras de la comunicación**

El proceso de la comunicación está expuesto a algunas barreras que sirven como obstáculo o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de la comunicación y lo afectan profundamente. De tal modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

Las barreras de la comunicación pueden ser:

- Personales
- Físicas y
- Semánticas

### **Barreras Personales:**

Interferencias derivadas de las limitaciones, emocionales y valores humanos del individuo, tales como: hábitos de escucha, preocupaciones, sentimientos personales, motivaciones, etc.

### **Barreras Físicas:**

Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación, tales como: espacio físico, distancia, ruidos ambientales, sucesos locales, etc.

### **Barreras semánticas:**

Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación, tales como: gestos, señales, símbolos, etc.<sup>16</sup>

En la influencia de las barreras, la comunicación puede experimentar tres dificultades: omisión, distorsión y sobrecarga.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill. Pág. 94

**Omisión:**

Cuando se omiten, cancelan o se cortan por alguna razón ciertas partes o aspectos importantes de la comunicación, ya sea por la fuente o por el destinatario, lo cual impide que la comunicación sea completa.

**Distorsión:**

Cuando el mensaje que se intenta transmitir experimenta alteración, desfiguración, lo cual afecta y modifica el significado original.

**Sobrecarga:**

El volumen o cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal de procesamiento del destinatario, por lo que se pierde gran parte del mensaje o se distorsiona su contenido.

## **H. ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO LABORAL Y EFICIENCIA**

### **GENERALIDADES**

En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios las más de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos, se hayan creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente. Sin embargo no se toma en cuenta el evaluar los factores que inciden o que pueden afectar, el rendimiento de los empleados ya que no solo se trata de evaluar en si lo que hacen si no también averiguar en que aspectos la empresa afecta ese rendimiento.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://tamarisco.datsi.fi.upm.es/SEMINARIOS/Transte1.doc>

Todo sistema de evaluación, posee en sí mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema. Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores pero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que mas bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

En el caso de los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral u otras acepciones que se utilizan lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en como se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor.

También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc.

En ese sentido es responsabilidad central de un Departamento de Desarrollo Organizacional el establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas atinentes que disminuyan al máximo dicha subjetividad, de ahí que el implementar un sistema de este tipo no sea tarea fácil, sino mas bien sea un proceso difícil, en el cuál pueden surgir con gran facilidad las mas diversas y coloridas críticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

## ESTÁNDARES<sup>18</sup>

Dentro de las áreas de evaluación más comunes en una empresa de servicios se encuentran:

### 1. Satisfacción del cliente

Debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes, o bien para resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien.

Cada departamento, área o sección deberá definir claramente cuales son las estrategias que impulsarán durante el período de tiempo que se estará evaluando, para brindar el mejor de los servicios posibles a los clientes. Con base en ello se considerarán cuatro categorías de puestos que estarán siendo evaluados con pesos diferenciados en esta área:

- Los puestos de trabajo que poseen una relación directa y prácticamente permanente con el cliente externo, ya sea en forma personal, telefónica y/o escrita, sin embargo poseen muy poca o ninguna relación con clientes internos.
- Los puestos que por su naturaleza no poseen ninguna relación con clientes externos, empero, exigen altos resultados para que los descritos en el punto anterior puedan ejecutar su labor eficientemente. Es decir, son aquellos puestos en donde se da una relación directa y prácticamente permanente con el cliente interno. Al respecto existen dos tipos de clientes internos, a saber los directos que son aquellos compañeros que comparten una misma área de trabajo (lo cual se considera en el área de evaluación trabajo en equipo) y los indirectos que son aquellos que de una u otra forma mantienen relación con este puesto ya sea personalmente o por medio de los resultados que el mismo arroje.
- Se refiere a aquellos puestos que demandan una relación permanente y estrecha tanto con clientes internos como externos.
- Son aquellos puestos que no poseen prácticamente relación con clientes internos y externos tales como digitadores nocturnos, guardas nocturnos, trabajadores alejados, etc. En esta área se escoge el puntaje dependiendo de cada uno de los cuatro tipos de trabajadores que

---

<sup>18</sup> Proyecto del manual de evaluación de desempeño. Ministerio de Seguridad Pública y Justicia.

se poseen y ello debe consignarse claramente en la tabla de puntaje por factor. Aquí se puede hacer un desglose de subfactores a considerar como ejemplo.

Algunos sub-factores de evaluación en Satisfacción al Cliente son:

- Atención con prontitud y esmero
- Resolución de problemas del cliente
- Buen manejo de las relaciones
- Busca mejorar los servicios brindados

## **2. Labor de equipo**

Ha de considerarse como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como, la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes.

En esta área de evaluación deben considerarse los criterios de los clientes internos directos, es decir de los compañeros de trabajo. El equipo deberá fijarse para cada período de evaluación (bajo la dirección del líder formal o jefe) las normas de trabajo en equipo que han de regir su funcionamiento. Para cada una de estas normas se establecerá un puntaje específico dependiendo del peso que se le quiere brindar a una u otra de ellas. El puntaje podrá ser igual para todos o en su defecto se podrán hacer variaciones para cada uno de los miembros dependiendo de las características que posean y que se deseen modificar o reafirmar. Esta labor se podrá hacer con el equipo en su conjunto o bien la hará el jefe con cada uno de los miembros del equipo en forma separada.

Algunos sub-factores de trabajo en equipo a evaluar son:

- Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros
- Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible
- Se preocupa por alcanzar las metas del equipo
- Establece y genera canales de comunicación

### **3. Logros laborales**

Concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijan para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se pueden considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismo, higiene y seguridad ocupacional, etc., los cuales son importantes para la empresa.

El ideal es que cada área y o trabajador defina los índices con que deberá ser evaluado, entendiéndose por ello como un aspecto o conjunto de aspectos totalmente medibles que posibiliten clarificar la ejecutoria laboral. Con base en dichos índices y su evaluación constante se podrán determinar grados de variación con respecto a la excelencia de la ejecutoria, para así poder efectuar cambios que posibiliten lograr el mejoramiento continuo individual y grupal.

### **4. Liderazgo**

Se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de si mismo.

Los aspectos que se sugieren considerar son:

- Planeación
- Delegación
- Girar instrucciones
- Coordinación
- Obtener cooperación
- Resolución de problemas
- Capacitación y enseñanza
- Motivación
- Mejoramiento continuo
- Manejo stress
- Control y seguimiento

## **FACTORES O CRITERIOS<sup>19</sup>**

### **Cantidad de trabajo**

Es el volumen de trabajo realizado bajo condiciones normales y la prontitud con la cual se realiza.

Los criterios o aspectos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Cumple con el trabajo asignado
- b) Lento en su trabajo, siempre se atrasa
- c) A veces se atrasa en su trabajo
- d) Siempre esta al día con su trabajo. Sobrepasa lo esperado
- e) Cumple con los trabajos asignados y también con los adicionales encargados
- f) Con frecuencia se atrasa en su trabajo

### **Calidad de trabajo**

Se refiere al grado de cuidado con que se realiza el trabajo y la habilidad para desempeñarlo efectivamente con el mínimo de errores, precisión y exactitud. Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Comete muchos errores
- b) A veces es necesario rectificar el trabajo realizado
- c) Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo
- d) Realiza el trabajo con precisión y excelente calidad
- e) Trabaja con calidad. Rara vez comete errores
- f) Trabaja con calidad aceptable de acuerdo a lo esperado

---

<sup>19</sup> Proyecto del manual de evaluación de desempeño. Ministerio de Seguridad Pública y Justicia

**Disciplina**

Se refiere al cumplimiento de las normas y disposiciones vigentes de la institución y la responsabilidad en cumplir las instrucciones; así como la asistencia y puntualidad en el trabajo.

Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Cumple las normas y reglamentos vigentes
- b) Frecuentemente incumple las normas y reglamentos vigentes
- c) Cumple las normas y reglamentos vigentes. Muy rara vez ocasiona problemas
- d) Cumple fielmente las normas y reglamentos vigentes
- e) Su acatamiento a las normas es ejemplar, así como su conducta durante su desempeño
- f) A veces incumple las normas y reglamentos vigentes

**Colaboración**

Se refiere a los aportes de trabajo realizados en tiempo adicional a su jornada o colabora con sus compañeros en las tareas asignadas para contribuir al logro de los objetivos de la institución. Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Nunca tiene disposición a colaborar en trabajos adicionales
- b) Casi nunca está dispuesto a colaborar en trabajos adicionales
- c) Brinda su colaboración solo cuando se le solicita
- d) Con frecuencia colabora en trabajos adicionales
- e) Siempre colabora para la realización de trabajos adicionales
- f) Ocasionalmente colabora en trabajos adicionales

**Iniciativa**

Se refiere a los aportes innovadores hechos por el empleado para mejorar la efectividad de su propia área o de otras y que son el resultado de la creatividad. Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Rara vez muestra interés en mejorar su trabajo. Se guía por la rutina
- b) Sus ideas y sugerencias permiten la solución de problemas. Innovador constante
- c) Buena capacidad para solucionar problemas y sugerir innovaciones a los métodos de trabajo
- d) Aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo
- e) Plantea y sugiere ideas cuando se le solicita
- f) No aporta innovaciones ni sugiere

**Relaciones interpersonales**

Se refiere a la calidad y efectividad que el empleado mantiene y desarrolla con todas aquellas personas con quien tiene que interrelacionarse en razón de su trabajo. Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Se esfuerza por mantener buenas relaciones interpersonales con los demás
- b) Mantiene buenas relaciones interpersonales con los demás
- c) Mantiene y fomenta excelentes relaciones interpersonales con los demás
- d) Su relación con los demás ocasiona problemas
- e) Se mantiene al margen en el trato con los demás
- f) Ocasionalmente tiene problemas en el trato con los demás

### **Planificación del trabajo**

Consiste en la calidad y claridad de los planes, programas y proyectos, incluyendo la definición y asignación de metas y responsabilidades; así como la disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previstos. Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Busca formas para aumentar el rendimiento de su trabajo
- b) No planifica su trabajo
- c) Sus planes y metas son aceptables
- d) Sabe planificar, programar y organizar su trabajo. Lo mejora continuamente
- e) Hace planes y logra metas oportunas
- f) Sus planes y metas son deficientes

### **Toma de decisiones**

Se refiere a la oportuna, claridad y efecto de las decisiones tomadas en función de las necesidades y objetivos Institucionales o de las Direcciones, Áreas, Departamentos o Unidades correspondientes; los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) La toma de sus decisiones son aceptables
- b) Casi siempre toma decisiones aceptables
- c) Es oportuno en tomar decisiones acertadas, teniendo en cuenta los objetivos institucionales
- d) Con frecuencia se guía por la opinión de los otros
- e) A veces toma decisiones
- f) Nunca toma decisiones

**Responsabilidad**

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.

**Discreción**

Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.

**Capacidad de mando**

Es la habilidad para dirigir al personal y hacerse obedecer para el cumplimiento de las metas asignadas. Los criterios o aspectos específicos que se utilizan para evaluar este factor son:

- a) Dirige a su personal inspirando confianza y respeto
- b) No sabe dirigir a su personal y no es obedecido
- c) Dirige a su personal y es obedecido
- d) Estimula el entusiasmo, la cooperación y el compañerismo de su personal
- e) Obtiene confianza, lealtad y la cooperación por parte de sus subordinados
- f) El personal le obedece cuando ejerce presión.

## II. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Para el análisis de este estudio se podrían utilizar las siguientes herramientas de análisis:

- Análisis Foda
- Enunciado - solución
- Campos de fuerza de Kurt Lewin
- Diagrama causa - efecto
- Modelo de investigación – acción

La herramienta que utilizamos está relacionada directamente con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, asignación de recursos, disponibilidad de tiempo y con el nivel técnico requerido para su manejo.

### A. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una moderna herramienta para el análisis de situaciones, sirve para analizar la situación competitiva de una organización e incluso una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis y del medio ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que le afectan. En el ambiente externo encontramos las amenazas que son las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

Es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas.

Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa y llegar a conclusiones sobre:

- 1- La forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado, y
- 2- Qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas.<sup>20</sup>

Un análisis FODA proporciona una perspectiva general de la situación de una empresa y es un componente esencial del diseño de una estrategia que encaje bien con la situación de la empresa.

Las fortalezas de recursos, las competencias y las capacidades competitivas de una firma son importantes, ya que representan los bloques de construcción más lógicos y atractivos para la estrategia; las debilidades de los recursos son fundamentales porque señalan los aspectos vulnerables que requieren una corrección.

Las oportunidades y amenazas externas entran en juego en vista de que una buena estrategia necesariamente intenta aprovechar las oportunidades más atractivas para la empresa, así como defenderla de las amenazas externas a su bienestar.

El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Thomson & Strickland. "Administración Estratégica". Décima tercera edición. Mc Graw Hill. México. 2006. Pág. 129

<sup>21</sup> León, Ricardo Yohalmo. "Gerencia Estratégica." Dirección de maestrías. UTEC. Pág.16.

### ESQUEMA DE ANÁLISIS FODA

<b>EXTERNO</b> <b>INTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO Estrategias ofensivas</b>	<b>FA Estrategias defensivas</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO Estrategias adaptativas o de reorientación</b>	<b>DA Estrategias de supervivencia</b>

FUENTE: Dirección de maestrías. UTEC

### B. ENUNCIADO-SOLUCIÓN

La siguiente herramienta está conformada por una serie de variables que al aplicarlas permite un análisis integral de la problemática en estudio.<sup>22</sup>

Se comienza por enunciar el problema que es la situación que crea insatisfacción o malestar, vacío que hay que llenar, situación conflictiva o negativa; algo que demande solución.

Luego se procede a ver cuales son las áreas de la empresa que son afectadas por el problema que se ha detectado.

<sup>22</sup> Tesis: "Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional para la Alcaldía de Santa Tecla". Diana Beatriz Hernández y otros. 2007.

Se determina cuales son las causas que han ocasionado dicha problemática.

Ya identificados el problema, las áreas que han sido afectadas y las causas del problema se procede a encontrar una solución viable a la situación problemática.

Se identifican los objetivos, los cuales representarán los resultados que la empresa desea obtener, que deben formularse en forma sencilla, clara precisa y con posibilidades de alcanzar en un tiempo específico.

A la vez se proponen políticas, que son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se dan dentro de una organización.

Luego se procede a determinar que acciones estratégicas se llevarán a cabo para solucionar los problemas que se están presentando.

Y finalmente se formula el producto esperado es decir lo que deseamos que se realice un lapso de tiempo para la solución de los problemas.

**ESQUEMA ENUNCIADO - SOLUCIÓN**

<b>Problema:</b>	
<b>Áreas afectadas:</b>	
<b>Causa(s) del problema:</b>	
<b>Solución:</b>	
<b>Objetivo:</b>	
<b>Políticas:</b>	
<b>Estrategias:</b>	
<b>Acciones estratégicas:</b>	
<b>Productos esperados:</b>	

FUENTE: Hernández Adalinda y otros. "Diagnóstico situacional de la organización de una ruta de transporte público enfocado al nuevo sistema de transporte". Caso específico de ruta 14 San Martín. Mayo 2005.

### C. CAMPOS DE FUERZA DE KURT LEWIN

Esta técnica de trabajo es original de Kurt Lewin. Está inspirada en el mundo de la física. Un cuerpo está en una situación de equilibrio o en una situación determinada porque existe un conjunto de fuerzas o vectores que en una y en otra dirección presionan sobre él, colocándole en esa situación.<sup>23</sup>

Es un modelo para comprender una situación problemática y planificar acciones correctivas.<sup>24</sup> Esta técnica se basa en varias hipótesis: el estado actual de las cosas (la condición actual) es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante del campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas (la condición deseada), sólo se puede lograr desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en este punto. Para mover el nivel de equilibrio de la condición actual a la deseada, se debe alterar el campo de fuerza, añadiendo fuerzas impulsoras o eliminando las fuerzas restringentes.

El modelo de campo de fuerzas permite que ante un problema se puedan identificar las fuerzas que aparecen en diferentes sentidos, comprender la naturaleza y características de cada grupo de fuerzas y actuar de acuerdo a las circunstancias, tratando de debilitar las fuerzas negativas y reforzar las positivas, para finalmente diseñar un plan de acción específico que permita el logro de los objetivos propuestos. Con la técnica llamada análisis de campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra.<sup>25</sup>

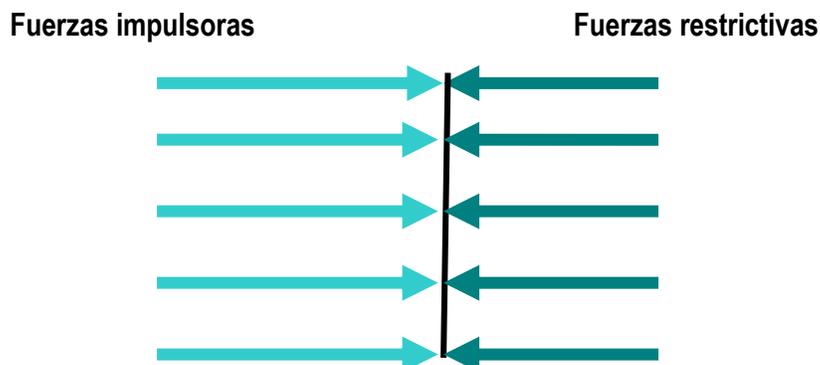
---

<sup>23</sup> [www.gloobal.info/iepala/gloobal/fichas](http://www.gloobal.info/iepala/gloobal/fichas)

<sup>24</sup> <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo22.htm>

<sup>25</sup> French & Bell. Desarrollo Organizacional. México. Prentice Hall. Pág. 196.

## ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS



FUENTE: French & Bell. Desarrollo Organizacional. Pág. 196.

### D. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Esta herramienta es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado por su parecido con su esqueleto de un pescado, por la forma que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con la demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.<sup>26</sup>

El Diagrama de causa y efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

<sup>26</sup> [www.ongconcalidad.org/causa.pdf](http://www.ongconcalidad.org/causa.pdf)

Finalmente aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. El Diagrama de causa y efecto se debe utilizar cuando se puede contestar “sí” a una o a las dos preguntas siguientes:

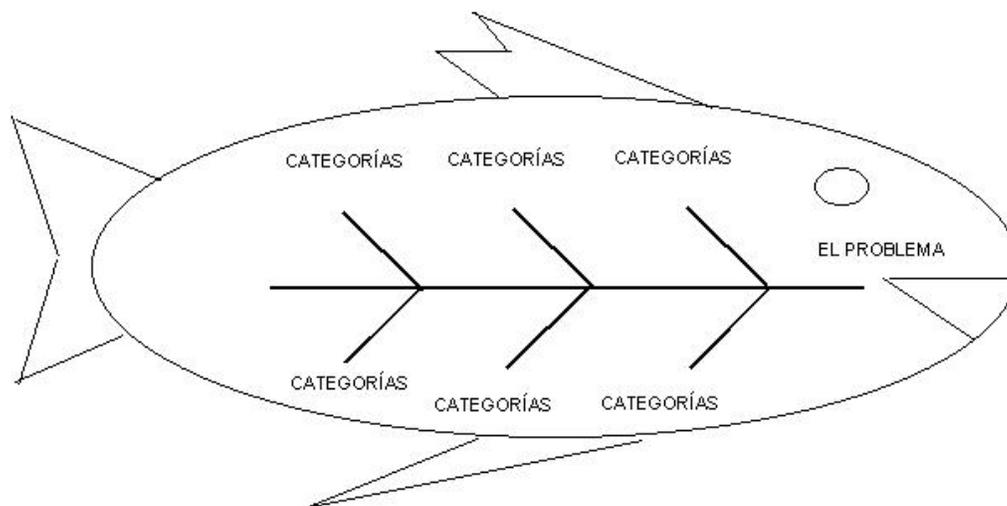
¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?

¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Esta herramienta se utiliza según los siguientes pasos:

1. Identificar el problema.
2. Registrar la frase que resume el problema.
3. Dibujar y marcar las espinas principales.
4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema.
5. Identificar los candidatos para la causa más probable.
6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas se deberá analizar más a fondo el diagrama.

## DIAGRAMA



FUENTE: [www.ongconcalidad.org/causa.pdf](http://www.ongconcalidad.org/causa.pdf)

## E. MODELO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN

Las teorías de la acción indican la importancia de las perspectivas comunes, como prerequisites de las actividades compartidas en el proceso de la investigación. "el conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el comienzo" (Moser, 1978). El "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, darse cuenta de. La concientización es una idea central y meta en la investigación – acción, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción.<sup>27</sup>

La amplia participación de los miembros del grupo cliente asegura una mejor información, una mejor toma de decisiones y un creciente compromiso con los programas de acción.<sup>28</sup>

El proceso de investigación – acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

El concepto tradicional de investigación-acción proviene del modelo Lewis de las tres etapas del cambio social: descongelamiento, movimiento, recongelamiento. El proceso consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas
2. Identificación de un área problemática
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción
4. Formulación de varias hipótesis
5. Selección de una hipótesis
6. Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis
7. Evaluación de los efectos de la acción
8. Generalizaciones

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/DEFIN#DEFIN>

<sup>28</sup> French & Bell. Desarrollo Organizacional. México. Prentice Hall. Pág. 196

**Pasos:**

**1.- Problematización:** Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, lo lógico es que un proyecto de este tipo comience a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y los que en la realidad ocurre. Es posible diferenciar entre:

- Contradicciones cuando existe oposición entre la formulación de nuestras pretensiones, por una parte, y nuestras actuaciones, por otro.
- Dilemas, un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.
- Dificultados o limitaciones, aquellas situaciones en que nos encontramos ante la oposición para desarrollar las actuaciones deseables de instancias que no podemos modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata, lo cual requeriría un actuación a largo plazo, como es el caso de ciertas inercias institucionales o formas de organización.

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar por qué es un problema, cuáles son sus términos, sus características, como se describe el contexto en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación, así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grande posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora.

**2.- Diagnóstico:** una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por

último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, como viven y entienden la situación que se investiga. En síntesis, al análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes).

**3.- Diseño de una Propuesta de Cambio:** una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean.

Parte de este momento será, por consiguiente, pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

**4.- Aplicación de Propuesta:** una vez diseñada la propuesta de acción, esta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

**5.- Evaluación:** todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación – acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Es posible incluso encontrarse ante cambios que implique una redefinición del problema, ya sea por que éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus consecuencias, es en que medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

Características de la Investigación – Acción:

- Contexto situacional: diagnóstico de un problema en un contexto específico, intentando resolverlo. No se pretende que la muestra de sujetos sea representativa.
- Generalmente colaborativo: equipos de colaboradores y prácticos suelen trabajar conjuntamente.
- Participativa: miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.
- Auto – evaluativa: las modificaciones son evaluadas continuamente, siendo el último objetivo mejorar la práctica.
- Proceso interactivo: de forma que vaya provocando un aumento de conocimiento (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.
- Feedback continuo: a partir del cual se introducen modificaciones redefiniciones, etc.
- Molar: no se aísla una variable, sino que se analiza todo el contexto.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM**

#### **I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo contiene la investigación de campo, los objetivos que se pretenden alcanzar y la metodología que se utilizará para la realización del diagnóstico de la situación actual sobre el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. GENERAL**

Detectar los factores o variables que inciden en el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, para presentar una propuesta donde se potencie los factores positivos y se disminuyan o eliminen los factores negativos.

##### **2. ESPECÍFICOS**

- Determinar el tipo de incentivos a los que aspiran los trabajadores administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.
- Identificar los factores o variables que posibilitan o mejoran el rendimiento del personal administrativo del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.
- Establecer los factores o variables que frenan u obstaculizan el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.
- Detectar el grado de motivación que posee el personal administrativo del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, para lograr que desempeñen satisfactoriamente su trabajo.

## **B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, están sujetos a muchos inconvenientes y limitaciones, los cuales de alguna manera impiden realizar sus funciones laborales de una manera eficiente y eficaz. Algunos de estos inconvenientes son:

- Falta de equipo y mobiliario adecuado
- Mala distribución de las áreas de trabajo
- Falta de insumos: como papelería y misceláneos
- Falta de programas de capacitación al personal, tales como: técnicas motivacionales, de liderazgo, etc.
- Falta de incentivos al personal, tales como: compensación de tiempo, ascensos dentro del área u otras, convenios con empresas de enseñanzas para otorgar descuentos a los empleados que se inscriban, etc.

Luego del análisis realizado en visitas al Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, se determina que el problema presentado por la institución queda formulado de la siguiente manera: ¿En qué medida una propuesta administrativa que identifique los factores o variables que inciden en el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, contribuirá al aumento de la eficiencia y eficacia de su trabajo?

## **C. HIPÓTESIS**

### **1. GENERAL**

La elaboración de una propuesta administrativa que identifique los factores o variables que inciden en el rendimiento laboral contribuirá al incremento de la eficiencia laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.

## **2. ESPECÍFICAS**

- Al determinar el tipo de incentivos que los empleados administrativos aspiran obtener, permitirá un mejor rendimiento laboral.
- Al identificar los factores o variables que posibilitan un mejor rendimiento laboral de los empleados administrativos, contribuirá a optimizar la eficiencia en el desempeño laboral de las tareas asignadas.
- Al establecer los factores o variables que frenan u obstaculizan el rendimiento laboral del personal administrativo, permitirá superar dichos factores.
- Al detectar el grado de motivación que posee el personal administrativo, nos ayudará a conocer las causas por las cuales los empleados no rinden al máximo con las actividades asignadas.

## **D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Métodos de investigación**

#### **a. Método Analítico**

Este método permite desagregar y descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y con el todo.

Con la aplicación de este método se analizará el rendimiento laboral como un todo, lo cual representará el punto de partida para enfocarnos en los departamentos o unidades a estudio, con el único propósito de analizar la situación actual.

#### **b. Método Sintético**

Este método es la operación inversa y complementaria al análisis, es decir este método reúne las partes en el todo.

Este proceso nos conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Esto indicará que las cosas y los procesos están organizados en totalidades globales y en totalidades parciales.

Nos ayudará a tener una visión general de la problemática actual en las unidades o departamentos en estudio y a elaborar la propuesta administrativa encaminada a la solución de las deficiencias encontradas.

## **2. Tipos de investigación**

### **a. Investigación descriptiva**

Para realizar una investigación es necesario que se defina un estudio que brinde un claro entendimiento de la información con la que se cuenta.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someterá a un análisis.

Así mismo, tomando en cuenta la definición anterior este estudio será descriptivo ya que el propósito de la investigación es determinar el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom y se contará con diferentes percepciones y opiniones de los mismos.

## **E. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para la realización de la investigación las fuentes de investigación que se utilizaron fueron: fuentes primarias y fuentes secundarias.

### **1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias constituyen la información oral y escrita que se obtiene durante la investigación de un problema específico, para el caso fueron a través de encuestas dirigidas al

personal administrativo del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, de igual manera las entrevistas realizadas al personal administrativo.

## **2. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias es toda aquella información bibliográfica que nos ayudó a sustentar teóricamente el contenido de la investigación. Las fuentes utilizadas en la presente investigación son: libros, tesis, leyes, manuales, internet y otros relacionados con el objeto de estudio.

## **F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para recolectar la información se hizo uso de las siguientes técnicas e instrumentos:

### **1. Encuesta**

Fue utilizada para obtener información de la población objeto de estudio, es decir al personal administrativo que labora en el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado en preguntas abiertas y cerradas. Con esta técnica fue posible realizar un diagnóstico de los factores que inciden en el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, para determinar las medidas que servirán para corregir y prevenir dichos factores.

### **2. Entrevista**

Con el objeto de complementar la información recopilada a través de la encuesta, se efectuaron entrevistas que fueron dirigidas al personal administrativo de la institución, mediante preguntas hechas de forma oral, como un breve diagnóstico para conocer el ambiente en que se desarrollan las labores.

### **3. Observación directa**

Esta la realizamos a través de visitas al hospital para conocer personalmente los problemas y dificultades con las que se enfrentan a diario los empleados, de cual su que hacer, como deciden en el momento, como es el servicio que prestan y otros aspectos relevantes para nuestro estudio.

## G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

### 1. Universo

En el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom laboran 403 empleados administrativos<sup>29</sup> y constituyen el universo o unidad de análisis en las que se desarrollará la presente investigación.

### 2. Muestra

La fórmula que se utilizó para determinar la muestra de los empleados administrativos, corresponde a una población finita:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq} \quad 30$$

Donde:

Z: Nivel de confianza.

N: Universo o población.

p: Probabilidad a favor.

q: Probabilidad en contra.

e: Error de estimación.

n: Tamaño de la muestra.

### Aplicación de la fórmula

Sustituyendo los datos en la fórmula:

n: ?

Z: 1.96

N: 403

<sup>29</sup> Fuente: Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.

<sup>30</sup> Bonilla, Gildaberto. Como Hacer una Tesis de Graduación. El Salvador. UCA Editores. 1998. Pág. 129

p: 0.50

q: 0.50

e: 0.1

$$n = \frac{(1.96)^2 (403) (0.50) (0.50)}{(0.1)^2 (403-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{387.0412}{(0.01)(402) + (0.96)}$$

$$n = \frac{387.0412}{4.98}$$

n = 77.71 aproximado a

n = **78** (N° de encuestas)

De los 403 empleados administrativos que laboran en el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, fueron 78 empleados los encuestados.

## **H. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación de la información que efectuamos a través de las encuestas y las entrevistas realizadas a los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, nos encontramos con diferentes eventos que afectaron la obtención de la información a tiempo, entre los cuales podemos mencionar:

- Tiempo de los empleados administrativos para atendernos en su horario de trabajo
- Apatía por parte de los empleados al colaborar con el levantamiento de las encuestas

## **I. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Con la obtención de datos que se recolectó a través de las encuestas, las entrevistas y la observación directa se procedió a vaciar esta información en cuadros de doble entrada, los cuales nos facilitaron la interpretación de cada respuesta obtenida, utilizando la frecuencia relativa y la porcentual para cada una de las interrogantes.

Con el cuadro de variaciones completo, se procedió a la elaboración de las gráficas para mostrar un mejor análisis y de más fácil comprensión.

La información que nos brindó la tabulación e interpretación de datos nos ayudó a determinar el diagnóstico en el que se encuentra la institución con respecto al tema de estudio, que son los factores o variables que inciden en el rendimiento laboral de los empleados y sobre estos; posteriormente efectuar una propuesta que contribuya a la mejora o eliminación de los factores encontrados.

## J. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

### Pregunta No. 1

¿Le dieron a conocer la misión del hospital?

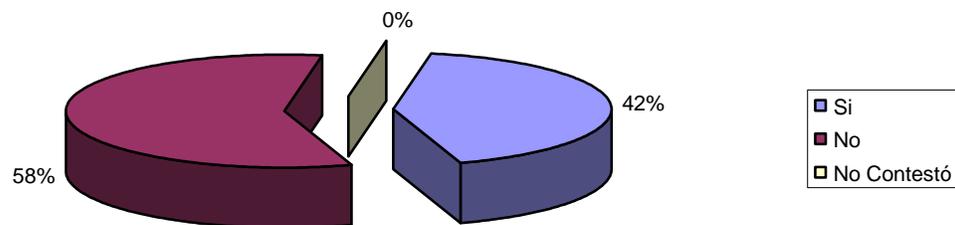
#### Objetivo:

Saber si a los empleados se les ha dado a conocer la misión del hospital.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	42
No	45	58
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

### CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



**Comentario:** De acuerdo a la información obtenida, el 58% de los encuestados no conocen la misión del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, mientras que el 42% restante dice si conocerla, a partir de esto se determina que la mayoría no se siente compatible con los intereses de la institución.

**Pregunta No. 2**

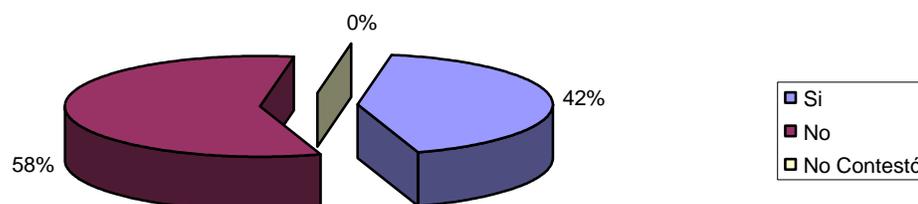
¿Le dieron a conocer la visión del hospital?

**Objetivo:**

Determinar si los empleados saben cuál es la visión de la institución y si están identificados con ella.

**Cuadro No 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	42
No	45	58
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	78	100

**CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN**

**Comentario:** Los datos obtenidos nos muestran que un 58% de los empleados encuestados desconocen la visión del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, el 42% sí la conoce, lo cual puede incidir negativamente en el desempeño de los empleados por no sentirse comprometidos con la institución y los fines que esta persigue.

**Pregunta No. 3**

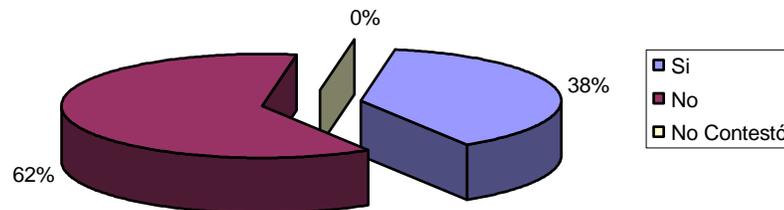
¿Le dieron a conocer los objetivos institucionales?

**Objetivo:**

Conocer si los empleados saben cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar.

**Cuadro No. 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	38
No	48	62
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

**Comentario:** A través de la información obtenida se determinó que un 62% de los empleados no conocen los objetivos institucionales y un 38% dice sí conocerlos, lo cual demuestra la falta de compromiso en el logro de los mismos.

**Pregunta No. 4**

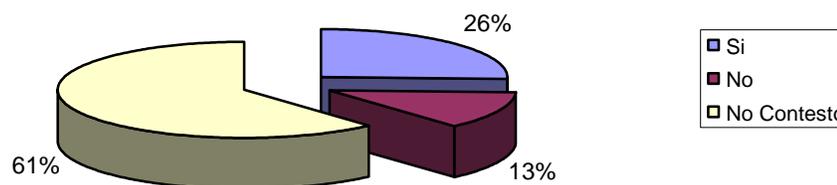
¿Se identifica con los objetivos institucionales?

**Objetivo:**

Determinar si los empleados se identifican con los objetivos institucionales y el grado de compromiso con los mismos.

**Cuadro No. 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	26
No	5	13
No Contestó	23	61
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS**

**Comentario:** Del 38% de los empleados administrativos que sí conocen los objetivos institucionales, un 26% se sienten identificados con ellos, el 13% no se siente identificado y un 61% no responde, lo que nos indica que gran parte de los empleados aparte de no conocer los objetivos lógicamente no se identifican con ellos, lo cual incide negativamente, pues su objetivo primordial es el servicio al usuario final.

## EQUIPO Y MOBILIARIO

### Pregunta No. 5

¿Según su criterio, cuenta con el equipo adecuado para realizar eficientemente su trabajo?

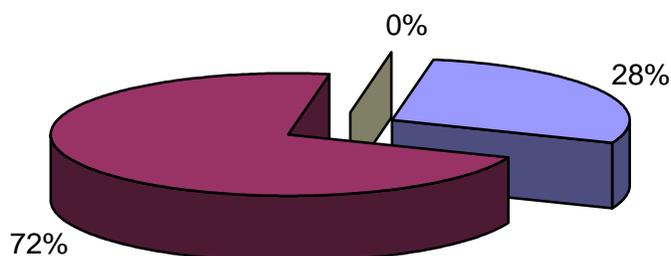
#### Objetivo:

Conocer si los empleados del hospital cuentan con el equipo básico y adecuado para el desempeño eficiente de sus labores.

**Cuadro No. 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	28
No	56	72
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

### EQUIPO ADECUADO



**Comentario:** El 72% de los empleados encuestados opinan que no cuentan con el equipo adecuado para realizar eficientemente su trabajo y el 28% restante opina que sí se cuenta con el equipo adecuado., lo que nos indica que la mayoría no percibe que el equipo sea el idóneo para realizar sus labores, y les resta productividad por no ser el adecuado.

**Pregunta No. 6**

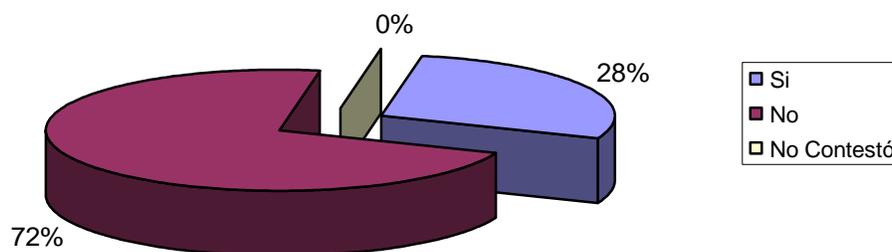
¿Considera que cuenta con el mobiliario adecuado para realizar eficientemente su trabajo?

**Objetivo:**

Conocer si los empleados se les proporcionan el mobiliario adecuado para la realización eficiente de sus actividades.

**Cuadro No. 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	28
No	56	72
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>78</b>

**CANTIDAD DE MOBILIARIO**

**Comentario:** De los empleados encuestados un 72% dice no contar con un mobiliario adecuado para realizar eficientemente su trabajo, el resto un 28% dice que sí es adecuado el mobiliario con el que cuentan para realizar su trabajo, lo que nos dice que la mayoría opina que no es el mobiliario idóneo para realizar el trabajo.

### Pregunta No. 7

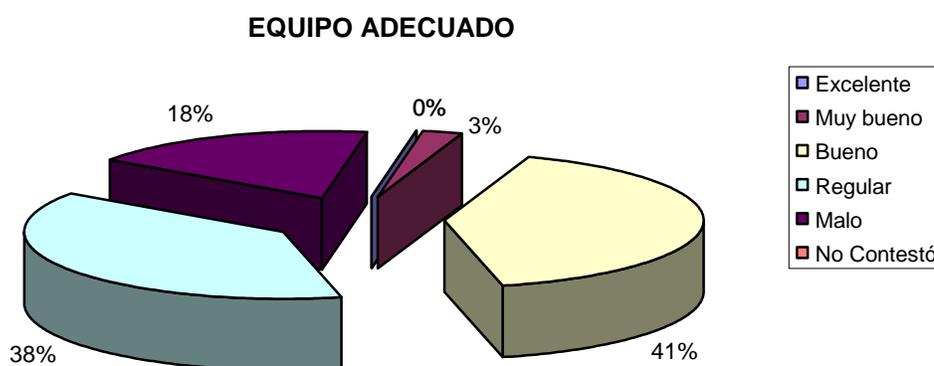
¿Cómo considera el estado del equipo de trabajo que se le ha asignado para realizar sus labores?

#### Objetivo:

Conocer en que estado se encuentra el equipo de trabajo que se les ha brindado a los empleados para el desempeño de sus labores.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	-	-
Muy bueno	2	3
Bueno	32	41
Regular	30	38
Malo	14	18
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Según los datos un 41% de los empleados encuestados opinan que el estado del equipo asignado para realizar sus labores es bueno, un 38% opina que es regular, el 18% que es malo y el 3% que es muy bueno, lo cual nos dice que la mayoría percibe que el estado del equipo no se encuentra en buenas condiciones para desarrollarse al máximo en sus labores.

### Pregunta No. 8

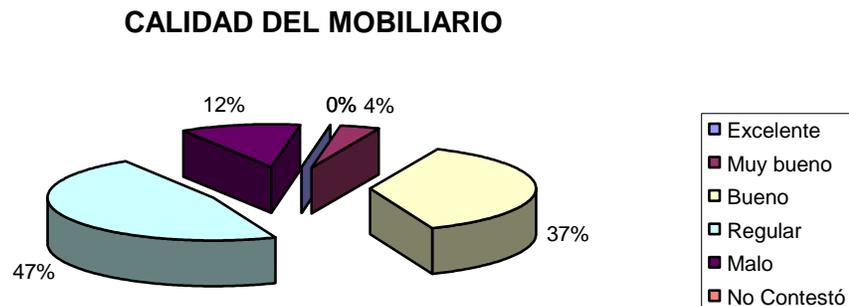
¿Como considera el estado del mobiliario que se le ha asignado para realizar sus labores?

#### Objetivo:

Conocer en que estado se encuentra el mobiliario de trabajo que se les ha asignado a los empleados para el desempeño de sus labores.

**Cuadro No. 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	-	-
Muy bueno	3	4
Bueno	29	37
Regular	37	47
Malo	9	12
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>



**Comentario:** De la información obtenida se determina que un 47% de los empleados encuestados consideran que el mobiliario asignado está en regular estado, el 37% opina que esta bueno, un 12% cree que es malo y sólo el 4% cree que es muy bueno, esto nos demuestra que la mayoría percibe que el estado de del mobiliario es malo y no es el mejor para realizar las labores que les competen.

## ESPACIO FÍSICO - AMBIENTAL

### Pregunta No. 9

¿Cómo considera el área física de su trabajo en cuanto a la seguridad?

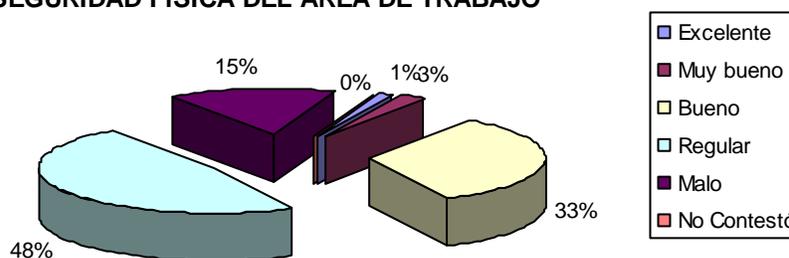
#### Objetivo:

Evaluar en que estado se encuentra el área física donde los empleados desarrollan sus labores en cuanto a la seguridad.

**Cuadro No. 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1
Muy bueno	2	3
Bueno	26	33
Regular	37	48
Malo	12	15
No Contestó	-	0
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

#### SEGURIDAD FÍSICA DEL ÁREA DE TRABAJO



**Comentario:** De los datos obtenidos se determina que un 48% cree que la seguridad física en su área de trabajo es regular, un 33% considera que es buena, el 15% opina que es mala, el 3% que es muy buena y un 1% que es excelente, lo cual nos dice que los empleados se sienten en su mayoría inseguros en cuanto a la seguridad física en el lugar de trabajo.

**Pregunta No. 10**

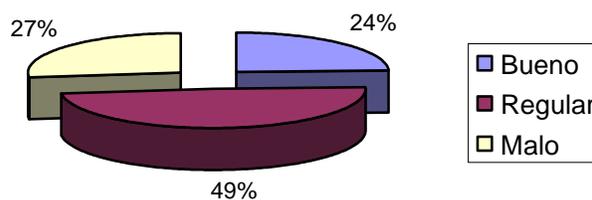
¿Cómo considera el área física de su trabajo en cuanto a la comodidad para realizar sus labores?

**Objetivo:**

Conocer en que estado se encuentra el área física en cuanto a comodidad para el desarrollo de sus actividades.

**Cuadro No. 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	-	-
Muy bueno	-	-
Bueno	19	24
Regular	38	49
Malo	21	27
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**COMODIDAD DEL ÁREA DE TRABAJO**

**Comentario:** De los empleados encuestados el 49% opina que la comodidad en su área de trabajo es regular, el 27% dice que es mala y un 24% que es buena, lo cual demuestra que el empleado no se siente cómodo en el lugar de trabajo, y esto incide negativamente para la realización de sus labores.

### Pregunta No. 11

En orden de prioridad, enumere del 1 al 7 los factores ambientales que más inciden en su rendimiento para realizar sus labores de trabajo.

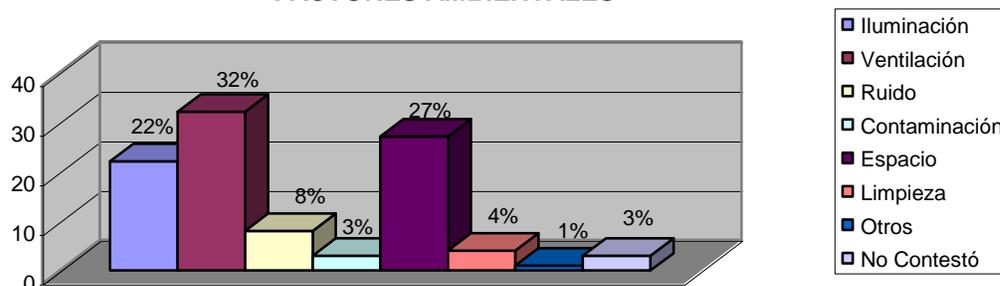
#### Objetivo:

Conocer cuales son los factores ambientales que más inciden en el rendimiento de los empleados para un buen desempeño de sus actividades.

**Cuadro No. 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Iluminación	18	22
Ventilación	25	32
Ruido	6	8
Contaminación	2	3
Espacio	21	27
Limpieza	3	4
Otros	1	1
No Contestó	2	3
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**FACTORES AMBIENTALES**



**Comentario:** El 32% de los empleados administrativos encuestados consideran que la ventilación, es el factor ambiental que más afecta su desempeño laboral, ubicándose en segundo lugar el espacio con 27% y la iluminación con un 22%, situaciones que afectan físicamente los sentidos de los empleados de los empleados y no les permiten laborar como debería ser.

## INSUMOS

### Pregunta No. 12

¿Cómo considera la cantidad de los insumos que se le proporcionan para el desempeño de sus labores?

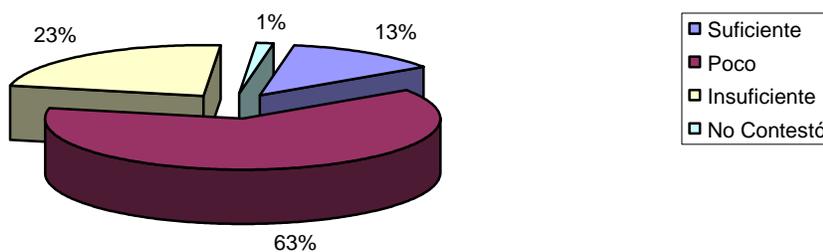
#### Objetivo:

Investigar como consideran los empleados la cantidad de insumos que se les proporcionan para el desempeño de sus labores.

**Cuadro No. 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	10	13
Poco	49	63
Insuficiente	18	23
No Contestó	1	1
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

### CANTIDAD DE INSUMOS



**Comentario:** Según los datos obtenidos el 63% de los empleados administrativos consideran que los insumos proporcionados para el desempeño de sus labores son pocos, un 23% que son insuficientes, mientras que un 13% son suficientes, lo cual nos indica que el empleado no puede aunque quiera cumplir con la cantidad de trabajo solicitado, pues no se le proporcionan las herramientas laborarles para ello.

**Pregunta No. 13**

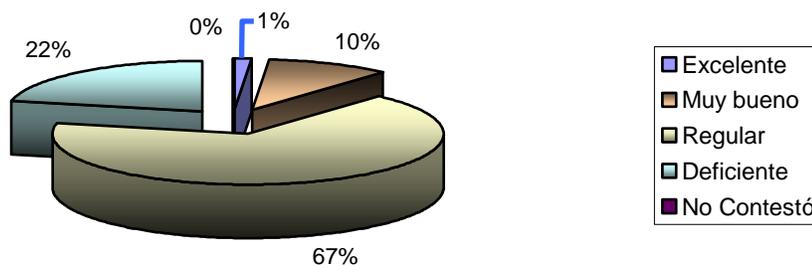
¿Cómo considera la calidad de los insumos que se le proporcionan para el desempeño de sus labores?

**Objetivo:**

Conocer cual es la calidad de los insumos que se les proporciona a los empleados para el desarrollo de sus actividades.

**Cuadro No. 13**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1
Muy bueno	8	10
Regular	52	67
Deficiente	17	22
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**CALIDAD DE INSUMOS**

**Comentario:** Un 67 % de los empleados administrativos opinan que la calidad de los insumos que le son proporcionados es de regular calidad, un 22% opinó que la calidad es deficiente, un 10 % dijo que la calidad es muy buena y una minoría del 1 % dijo que es excelente, de lo cual se puede decir que los empleados se ven afectados en el desempeño laboral pues si no cuentan con l insumos de buena calidad esto afecta a la hora de desarrollar su trabajo.

## CAPACITACIONES Y/O ACTUALIZACIONES

### Pregunta No. 14

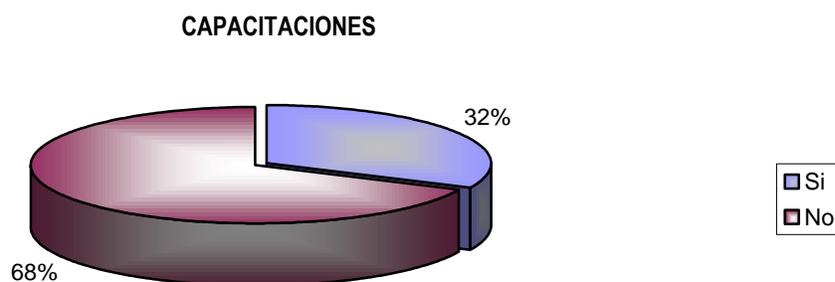
¿Existen programas de capacitaciones para el personal administrativo de la institución?

#### Objetivo:

Conocer si dentro del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom existen programas de capacitaciones para los empleados administrativos.

**Cuadro No. 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	32
No	53	68
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

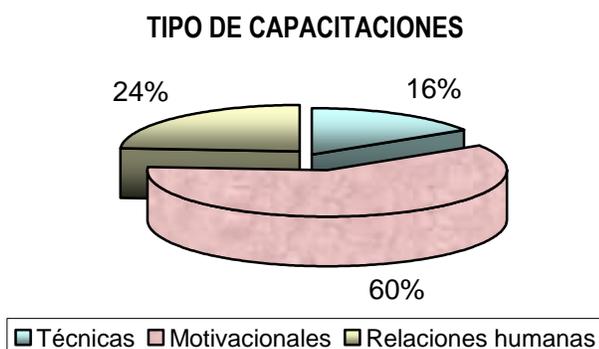


**Comentario:** La información obtenida nos muestra que un 68 % de los empleados administrativos opinan que no se le imparten capacitaciones y el 32 % restante dijo que si se les brindan programas de capacitación, lo cual incide negativamente pues personal no calificado, y no adiestrado en su área carece de mejores métodos y técnicas para realizar sus labores con eficiencia y eficacia.

Si su respuesta fue afirmativa, indique qué clase de capacitaciones ha recibido:

**Cuadro No. 14.1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnicas	4	16
Motivacionales	15	60
Liderazgo	-	-
Seguridad e Higiene	-	-
Relaciones humanas	6	24
Otros	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Del 32% de los empleados administrativos que respondieron que si recibían capacitaciones, un 60% dijo que por parte de las autoridades se les brindaban capacitaciones de tipo motivacional, un 24 % opinó que se les impartían capacitaciones sobre relaciones humanas y finalmente un 16 % dijo que se les brindaban capacitaciones técnicas de acuerdo al puesto que el empleado desempeña, lo que demuestra que falta bastante capacitación técnica pues si solo están motivados pero no están a la vanguardia con la tecnología o modernos métodos laborales pierden la motivación adquirida en las otras capacitaciones.

**Pregunta No. 15**

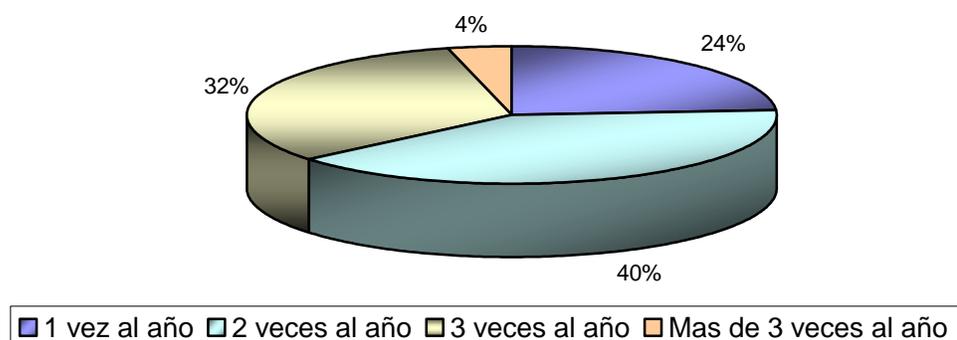
¿Con qué frecuencia reciben dichas capacitaciones?

**Objetivo:**

Conocer con que frecuencia los empleados del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom reciben capacitaciones.

**Cuadro No. 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al año	6	24
2 veces al año	10	40
3 veces al año	8	32
Más de 3 veces al año	1	4
No Contestó	0	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**FRECUENCIA DE CAPACITACIONES AL AÑO**

**Comentario:** Del 32 % de los empleados que respondieron que si recibían capacitaciones ya sea de tipo: Motivacionales, Relaciones Humanas y Técnicas; un 40 % dijo que las recibían 2 veces al año, un 32 % opinó que las capacitaciones se le brindan 3 veces año, un 24 % dice que al menos una vez al año y finalmente un 4% opinó que las reciben más de 3 veces al año, lo que denota que no existe un programa bien estructurado que distribuya equitativamente las oportunidades de capacitaciones para todos los empleados de los departamentos.

**Pregunta No. 16**

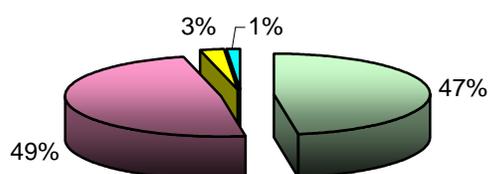
¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a las labores que realiza?

**Objetivo:**

Conocer cual es el grado de satisfacción que los empleados poseen respecto a la labores que realizan.

**Cuadro No. 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucha satisfacción	37	47
Poca satisfacción	38	49
Nada de satisfacción	2	3
No Contestó	1	1
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**GRADO DE SATISFACCIÓN**

■ Mucha satisfacción ■ Poca satisfacción ■ Nada de satisfacción ■ No Contestó

**Comentario:** Un 49 % de los empleados nos respondieron que sienten muy poca satisfacción al realizar sus labores diarias, un 47 % muestra que siente mucha satisfacción, un 3 % nos muestra que no presentan nada de satisfacción con respecto a sus labores que realizan, lo cual es sumamente grave pues esto afecta grandemente la misión, visión, objetivos y valores institucionales, recalando al final en el usuario final que son los pacientes que solicitan servicios del hospital.

## COMUNICACIÓN

### Pregunta No. 17

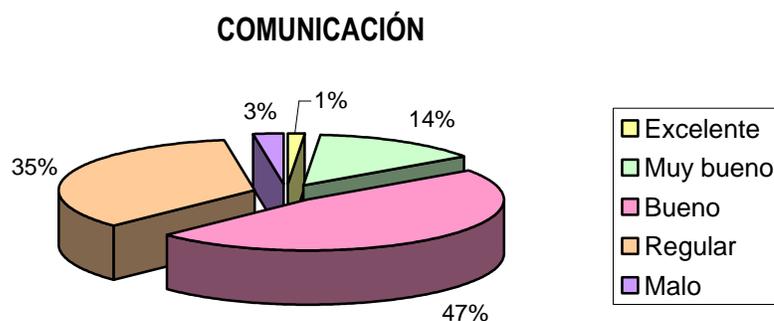
¿Cuál es el grado de comunicación que se da en su lugar de trabajo?

#### Objetivo:

Investigar cual es grado de comunicación que existe en el lugar donde los empleados realizan sus labores.

Cuadro No. 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1
Muy bueno	11	14
Bueno	37	47
Regular	27	35
Malo	2	3
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Con respecto al grado de comunicación que existe en el lugar de trabajo, un 47% nos muestra que la comunicación es buena, un 35 % dice que es regular, un 14 % nos muestra que la comunicación es muy buena, un 3 % nos dice que es la comunicación es mala y solamente un 1 % expresa que la comunicación que existe en su lugar de trabajo es excelente, lo que denota que la mayoría opina que si existe un buen grado de comunicación en la institución.

**Pregunta No. 18**

¿Existen factores que distorsionen la comunicación en su lugar de trabajo?

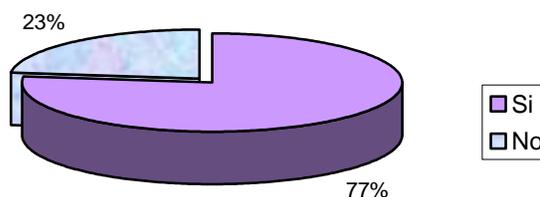
**Objetivo:**

Conocer si dentro del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom existen factores que distorsionen la comunicación.

**Cuadro No. 18**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	77
No	18	23
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**EXISTENCIA DE FACTORES QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN**



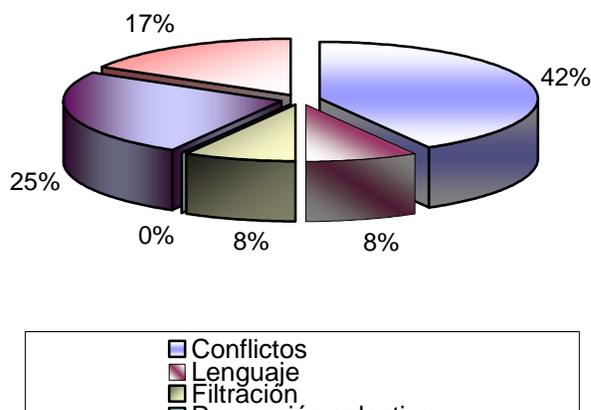
**Comentario:** Al observar los datos obtenidos se pudo determinar que un 77 % de los empleados opina que si existen factores que distorsionan la comunicación en su lugar de trabajo y el restante 23 % opina que no existen factores que distorsiones la comunicación, lo cual incide negativamente para que la comunicación sea efectiva.

Si su respuesta es afirmativa, señale los factores que distorsionan la comunicación en su lugar de trabajo:

**Cuadro No. 18. 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conflictos	25	42
Lenguaje	5	8
Filtración	5	8
Percepción selectiva	-	0
Actitud defensiva	15	25
Conducta prejuiciada	10	17
No Contestó	-	0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**FACTORES QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN**



**Comentario:** De los empleados que opinaron que si existían factores que distorsionan la comunicación; un 42 % opinaron que los conflictos entre compañeros es el factor de más relevancia que afecta la comunicación, un 25 % dijo que la actitud defensiva afectaba la comunicación, y un 17 % opinó que la conducta prejuiciada y finalmente con un 8 % coinciden que el lenguaje y la filtración de información son factores que afectan la comunicación, lo que demuestra que en la institución los conflictos personales prevalecen ante la comunicación efectiva.

### Pregunta No. 19

¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer las instrucciones y procedimientos que se tienen que seguir en el hospital?

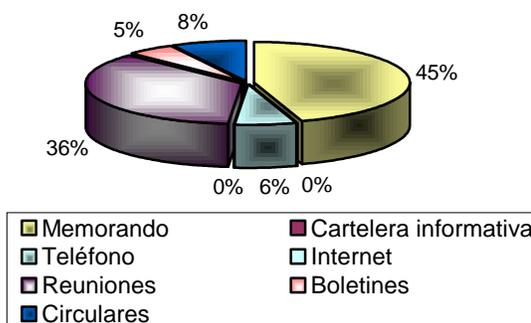
#### Objetivo:

Conocer cuales son los medios que la institución utiliza para dar a conocer las instrucciones que se tienen que seguir.

**Cuadro No. 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Memorando	35	45
Cartelera informativa	-	-
Teléfono	5	6
Internet	-	-
Reuniones	28	36
Boletines	4	5
Circulares	6	8
Otros	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

#### MEDIOS DE COMUNICACIÓN



**Comentario:** Los datos nos muestran que un 45 % opina que los Memorando es el medio mas utilizado para dar a conocer los procedimientos y instrucciones que se tienen que seguir en determinado momento, un 36 % opinó que son las reuniones, un 8 % dice que las circulares, 5 % opina que se utiliza el teléfono y un 5 % opinó que se utilizan los boletines, lo que demuestra que la comunicación escrita es la que prevalece para dar a conocer las instrucciones de las jefaturas.

**Pregunta No. 20**

¿Qué tanto considera que las autoridades se interesan por conocer sus necesidades laborales?

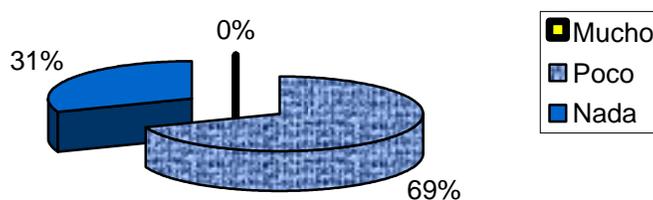
**Objetivo:**

Investigar en que medida las autoridades del hospital se interesan por conocer las necesidades laborales de los empleados.

**Cuadro No. 20**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	-	-
Poco	54	69
Nada	24	31
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**INTÉRÉS DE LAS AUTORIDADES PARA CONOCER LAS  
NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS**



**Comentario:** Los datos obtenidos nos muestran que un 69 % opinan que por parte de las autoridades del hospital es poco el interés que muestran por conocer las necesidades de los empleados y un 31 % opinó que las autoridades no muestran nada de interés por saber lo que los empleados necesitan para realizar sus labores satisfactoriamente, lo cual afecta anímicamente a los empleados pues no consiguen la atención de las jefaturas con su trabajo.

**Pregunta No. 21**

¿Existe algún medio con el que usted pueda dar a conocer sus inquietudes y necesidades para desempeñar satisfactoriamente sus labores?

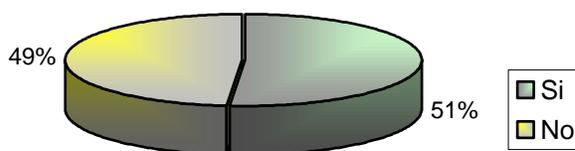
**Objetivo:**

Conocer si dentro del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom existen medios por los cuales los empleados puedan a dar a conocer sus inquietudes y necesidades.

**Cuadro No. 21**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	51
No	38	49
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**EXISTENCIA DE MEDIOS PARA DAR A  
CONOCER LAS NECESIDADES**



**Comentario:** Según los datos obtenidos nos muestran que un 51 % de los empleados opinan que si existen medios por los cuales los empleados puedan a dar a conocer sus inquietudes y necesidades y un 49 % dicen que no existen dichos medios.

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles medios utilizan para dar a conocer sus inquietudes y necesidades:

**Cuadro No. 21. 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones con jefes	25	63
Memorando	-	-
Reuniones de grupo de trabajo	5	12
Reuniones generales	10	25
Buzón de sugerencias	-	-
Otros	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	40	100



**Comentario:** De los empleados que respondieron que si existen medios para dar a conocer sus inquietudes y necesidades un 63 % dice que las reuniones con los jefes de cada unidad son las mas frecuentes para que los empleados den a conocer sus necesidades, y las reuniones generales con un 25 % y con un 12 % reuniones de grupo de trabajo.

## INCENTIVOS

### Pregunta No. 22

¿Las autoridades de la institución le brindan algún tipo de incentivo por desempeñar sus labores con responsabilidad y eficiencia?

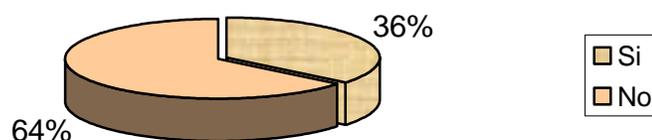
#### Objetivo:

Conocer si los empleados reciben algún tipo de incentivos al desempeñar sus labores con responsabilidad.

**Cuadro No. 22**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36
No	50	64
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

### EXISTENCIA DE INCENTIVOS



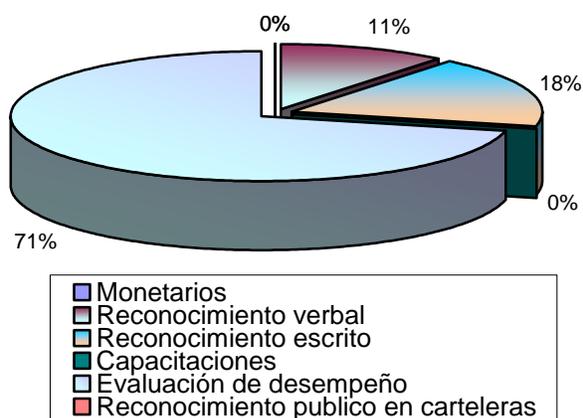
**Comentario:** Según los datos obtenidos nos muestran que un 64 % de los empleados no reciben algún tipo de incentivos al desempeñar sus labores con responsabilidad y el restante 36 % nos dijo que sí reciben incentivos.

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de los siguientes incentivos recibe:

**Cuadro No. 22. 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Monetarios	-	-
Reconocimiento verbal	3	11
Reconocimiento escrito	5	18
Capacitaciones	-	-
Evaluación de desempeño	20	71
Reconocimiento publico en carteleras	-	-
Otros	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

### TIPOS DE INCENTIVOS



**Comentario:** De los empleados que dijeron si recibían incentivos por realizar sus labores con responsabilidad un 71 % dijo que las evaluaciones de desempeño era uno de los incentivos que por parte de las autoridades del hospital se les brindaba y un 18 % nos dijo que por medio de un reconocimiento escrito se les incentiva para seguir trabajando con responsabilidad y un 11 % dijo que un reconocimiento verbal por parte de los jefes.

**Pregunta No. 23**

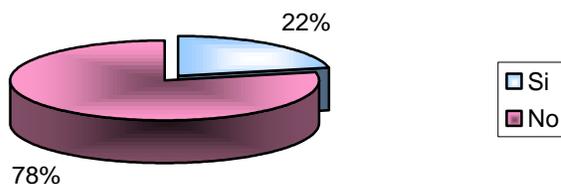
¿Le ofrece el hospital prestaciones adicionales a las de ley?

**Objetivo:**

Conocer si dentro del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom se les ofrecen prestaciones adicionales a las de ley.

**Cuadro No. 23**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	22
No	61	78
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**PRESTACIONES ADICIONALES**

**Comentario:** Según los datos obtenidos, un 78 % dice que por parte del hospital no se les ofrece ninguna prestación adicional a las de Ley y un 22 % dice que si se les ofrece prestaciones adicionales y manifiestan estar conformes con lo establecido.

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de los siguientes beneficios recibe:

**Cuadro No. 23. 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Despensa familiar	-	-
Centros de recreación	-	-
Convenios institucionales	-	-
Cooperativas	7	41
Descuentos	10	59
Guarderías	-	-
Otros	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>



**Comentario:** De los empleados que si se sienten motivados por las prestaciones que la institución les ofrece adicionales a la Ley, un 59 % opinó que los descuentos en algunas empresas con las cuales se han realizado alianzas son las prestaciones que mejor se les ofrece y el restante 41% opinaron que es la cooperativa de los empleados.

**Pregunta No. 24**

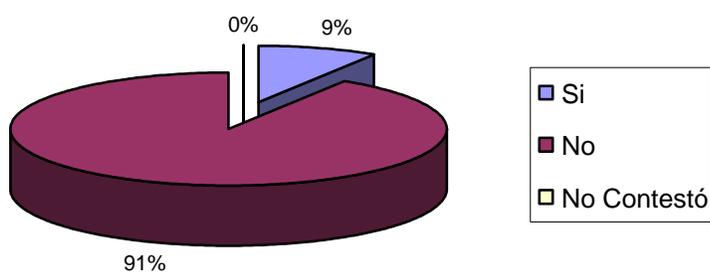
Los incentivos que le ofrece actualmente el hospital, ¿lo motivan a trabajar más de lo normal?

**Objetivo:**

Conocer si los incentivos que reciben los empleados, los motivan a trabajar más de lo normal.

**Cuadro No. 24**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	9
No	71	91
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**INCENTIVOS**

**Comentario:** De acuerdo a la información obtenida, podemos afirmar que la mayoría de los empleados opinan que los incentivos recibidos actualmente no los motivan a trabajar más de lo normal, lo que incide negativamente en el rendimiento de los empleados un 9% opina estar conforme con lo establecido.

**Pregunta No. 25**

¿Existen oportunidades de ascenso dentro de la institución de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado posee?

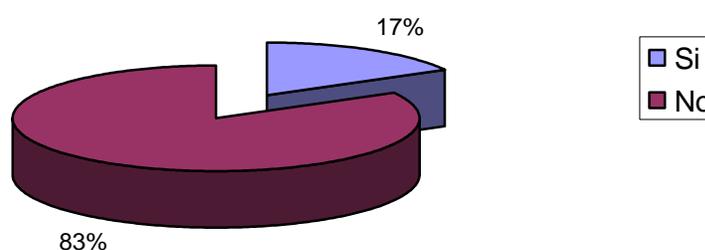
**Objetivo:**

Conocer si dentro del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, los empleados consideran que tienen oportunidades de ascenso de acuerdo a su capacidad.

**Cuadro No. 25**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	17
No	65	83
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**OPORTUNIDADES DE ASCENSO DE ACUERDO A LA  
CAPACIDAD Y EXPERIENCIA**



**Comentario:** Según los resultados obtenidos, el 83% de los encuestados opina que no existen oportunidades de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia de los empleados. El 17% opina que si hay oportunidades, pero que no son de acuerdo a capacidades si no mas bien debido a amistades, preferencias y recomendados.

**Pregunta No. 26**

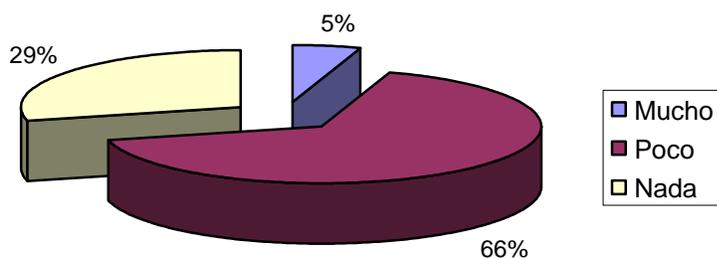
¿Cómo considera usted que las autoridades del hospital valoran sus habilidades y destrezas al desempeñar sus labores?

**Objetivo:**

Conocer como las autoridades del hospital valoran las habilidades y destrezas del empleado al desempeñar sus labores.

**Cuadro No. 26**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	4	5
Poco	51	66
Nada	23	29
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**VALORACIÓN DE HABILIDADES Y DESTREZAS**

**Comentario:** Como se puede apreciar, la mayoría de los encuestados 66% opina que hay poca valoración de las destrezas y habilidades de los empleados por parte de la institución, el 29% opina que no se valoran las habilidades y destrezas del trabajador y un 5% opina que hay mucha valoración, este factor también influye anímicamente en el rendimiento del empleado pues su trabajo no es valorado.

**Pregunta No. 27**

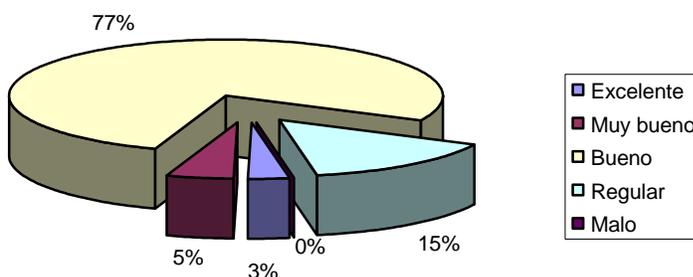
¿Cómo evalúa las relaciones interpersonales entre los subalternos y su jefe?

**Objetivo:**

Investigar como los empleados evalúan las relaciones interpersonales existentes entre los subalternos y sus jefes.

**Cuadro No. 27**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	3
Muy bueno	4	5
Bueno	60	77
Regular	12	15
Malo	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS JEFES**

**Comentario:** El 77% de los empleados consideran que las relaciones interpersonales entre los jefes y subalternos es buena, es decir, adecuada para la realización de los deberes esenciales en su puesto de trabajo, mientras que un 15% opina que es regular y 5% que es muy buena.

**Pregunta No. 28**

¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre los compañeros de su departamento?

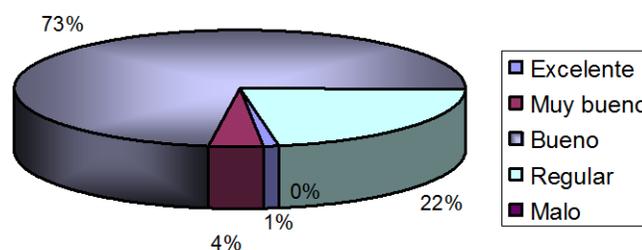
**Objetivo:**

Conocer como los empleados consideran las relaciones interpersonales que se dan entre los compañeros de trabajo de su departamento.

**Cuadro No. 28**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1
Muy bueno	3	4
Bueno	57	73
Regular	17	22
Malo	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
COMPAÑEROS**



**Comentario:** Las estadísticas reflejan que un 73% de las personas encuestadas consideran que las relaciones interpersonales entre los compañeros es buena, un 22% opina que es regular y un 4% que son muy buenas.

**Pregunta No. 29**

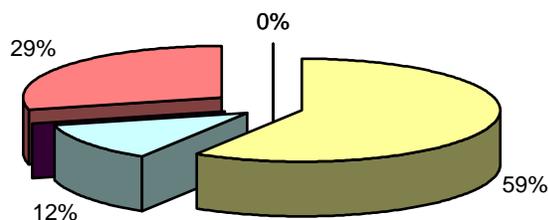
Si considera que las relaciones interpersonales en su departamento son regulares o malas, indique cuáles de los siguientes factores las afectan.

**Objetivo:**

Conocer cuales son los factores que afectan el clima laboral.

**Cuadro No. 29**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Maltrato	-	-
Falta de equidad	-	-
Recargo de trabajo	10	59
Irrespeto entre compañeros	2	12
Irrespeto por parte del jefe	-	-
Trato preferencial por parte de los jefes para algunos trabajadores	5	29
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL**

- Recarga de trabajo
- Irrespeto entre compañeros
- Trato preferencial por parte de los jefes para algunos trabajadores

**Comentario:** Según las cifras obtenidas, el 59% de las personas encuestadas opinan que el factor que más afecta a los empleados es el recargo de trabajo, un 29% cree que es por el trato preferencial por parte de algunos jefes hacia determinados empleados y un 12% que es el trato preferencial para algunos empleados lo que genera disconformidad de los demás.

**Pregunta No. 30**

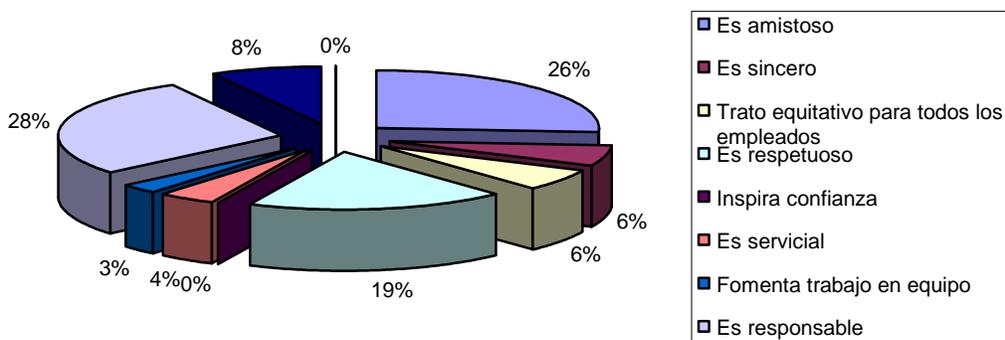
De las siguientes características cuales considera que su jefe inmediato posee:

**Objetivo:**

Conocer cuales son las características que poseen los diferentes jefes.

**Cuadro No. 30**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Es amistoso	20	26
Es sincero	5	6
Trato equitativo para todos los empleados	5	6
Es respetuoso	15	19
Inspira confianza	-	-
Es servicial	3	4
Fomenta trabajo en equipo	2	3
Es responsable	22	28
Posee cualidades de liderazgo	6	8
Ninguna de las anteriores	-	-
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**CARACTERÍSTICAS DEL JEFE INMEDIATO**

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos, el 28% considera que la característica que su jefe inmediato posee es la responsabilidad, un 26% considera que es amistoso, mientras que un 19% es respetuoso, lo cual es beneficioso para la institución pues existe compromiso por los jefes y hay confianza para con el subalterno.

**Pregunta No. 31**

¿Considera que su trabajo es recompensado económicamente de acuerdo a su capacidad, experiencia y esfuerzo?

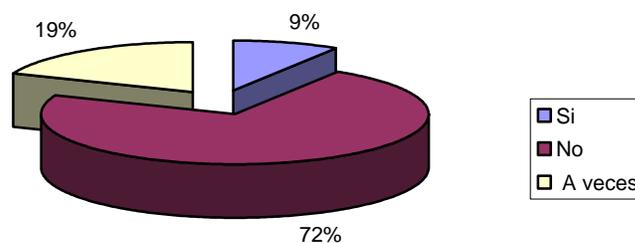
**Objetivo:**

Conocer si los empleados consideran si son recompensados económicamente de acuerdo a su capacidad, experiencia y esfuerzo.

**Cuadro No. 31**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	9
No	56	72
A veces	15	19
No Contestó	-	-
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**RECOMPENSA ECONÓMICA DE ACUERDO A  
CAPACIDAD**



**Comentario:** De acuerdo a las cifras obtenidas el 72% considera que no es recompensado económicamente de acuerdo a su capacidad, experiencia y esfuerzo, el 19% considera que a veces si es recompensado, mientras que un 9% si es recompensado.

**Pregunta No. 32**

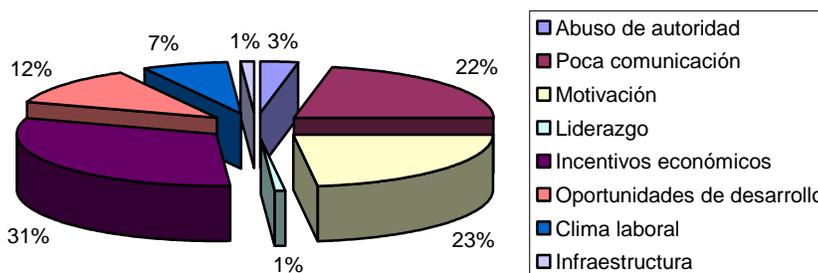
De las siguientes alternativas, ¿Cuál situación considera usted que afecta su desempeño laboral?  
Enumerar del 1 al 10, considerando el 1 la escala más importante.

**Objetivo:**

Conocer cuales son las situaciones de relevante importancia que los empleados consideran que afecta su desempeño laboral.

**Cuadro No. 32**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Abuso de autoridad	2	3
Poca comunicación	17	22
Motivación	18	23
Liderazgo	1	1
Incentivos económicos	24	31
Oportunidades de desarrollo	9	12
Clima laboral	6	7
Infraestructura	1	1
No Contestó	0	0
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO**

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 31% considera que el factor más influyente en su desempeño laboral son los incentivos económicos, un 23% considera que es la motivación y un 22% opina que es la poca comunicación.

## **II. DESCRIPCIÓN SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM**

De acuerdo al análisis que se ha efectuado con cada una de las respuestas anteriores, hemos formulado un diagnóstico apegado lo más cercano posible a la realidad en que se encuentran los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, identificando los factores o variables que afectan en el rendimiento laboral de éstos y que finalmente inciden en la atención que se brinda al usuario final que en este caso son los pacientes que solicitan un servicio de calidad, lo cual está enmarcado en la misión y objetivos de la institución pero que no se cumple en su totalidad.

### **A. Área de identificación y proyección institucional**

Tomando en consideración los resultados de la presente investigación en cuanto al conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, se pudo determinar que la mayoría de los empleados no se sienten identificados y por consiguiente comprometidos con los fines que persigue la institución, esto constituye un obstáculo muy grande para que los trabajadores asuman un papel más protagónico y de primer orden, que se materialice en el que hacer de la institución.

### **B. Área de Logística (Insumos, mobiliario y equipo)**

De acuerdo a la información recolectada se desprende que la mayoría del personal administrativo se ve afectado negativamente en el desarrollo de su trabajo por la falta de mobiliario y equipo básico adecuado, ya que tanto las encuestas como las visitas que se realizaron en las diferentes áreas de trabajo, se constató que efectivamente se encuentran en mal estado y algunos de estos se encuentran hasta en estado de obsolescencia, y sin embargo, todavía se encuentran en uso.

Por otra parte, los insumos que se les proporcionan son pocos lo que es pero aun muchos de estos no son de buena calidad, además las entregas de estos insumos, muchas veces no se hace oportunamente; todo esto influye en que tanto la cantidad como la calidad del trabajo que se realiza en la institución no sea la mas adecuada, lo cual trae consigo que la mayoría de empleados no se sienta satisfecho a la hora de realizar su trabajo.

### **C. Área de capacitaciones y/o actualizaciones**

Para todos es sabido que el capacitar y adiestrar al personal de toda organización es una condición necesaria para elevar la productividad y el rendimiento de los trabajadores de la misma, sin embargo de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, este es uno de los factores que más se han visto afectados negativamente en el que hacer de la institución, ya que si bien es cierto existen programas de capacitación, estos se quedan en la etapa de planificación, ya que muchas veces no se lleva a la práctica, es decir no se ejecutan dichas programaciones, lo cual es preocupante ya que es necesario capacitar al personal para que éste mejore su calidad y cantidad de trabajo en el puesto que ocupa dichas capacitaciones deben ser inherentes a su cargo y no tan generales ya que estas no inducen a cada puesto en particular. Para el caso son muy pocos los trabajadores que si reciben un tipo de capacitación específica e inducida a su puesto, además de las capacitaciones adolecen de lo señalado anteriormente estas son muy escasas o bien son asignadas con un alto grado de parcialidad beneficiando solo a unos empleados, en detrimento de la institución.

### **D. Área de comunicación**

De acuerdo a los doctrinarios de la comunicación, el 80% de los problemas que viven las organizaciones hoy en día, corresponden a la mala comunicación. En la presente investigación este factor se ve muy afectado, ya que si bien es cierto que la investigación arroja un saldo positivo, al determinar que es buena, no basta para que la comunicación sea efectiva, es por ello que se tomaron en cuenta muchas variables para determinar las que más afectan la comunicación en la institución, de las cuales sobresalen los conflictos entre compañeros y la actitud defensiva que muestran los mismos.

También se encontró que en el hospital se giran instrucciones básicamente a través de memorando y de reuniones con los jefes, no así en reuniones generales, es por eso que los empleados perciben que las autoridades no se interesan por sus necesidades. Además no existe un medio o instrumento eficaz para dar a conocer sus inquietudes y necesidades ya que estas solo se hacen llegar a los jefes inmediatos y estos no las transmiten a las más altas autoridades, tal y como lo aconseja una buena administración. El sistema de comunicación existente en el hospital es abierto, aunque hay excepciones cuando las altas autoridades tienen que guardar cierta información confidencial.

#### **E. Área de incentivos**

En base a la investigación realizada esta área es una de las más críticas y que se ha visto afectada de forma negativa, ya que la mayoría de los empleados manifiestan no sentirse incentivados de manera alguna, los que sí se sienten incentivados es básicamente por la "evaluación de desempeño", instrumento al cual no puede negársele su utilidad ya que es un aliciente para que el empleado mejore su desempeño laboral, ya que si salen bien evaluados, reciben un incremento salarial que varía entre el 5% y 8% anual, pero este incentivo legalmente establecido (es de ley), por tanto no es propio o genuino de la institución, porque en la práctica la institución no cuenta con muchos incentivos adicionales a los de ley y los pocos que existen o bien son desconocidos por el personal o bien no logran motivar a los empleados a dar un esfuerzo mejor en sus labores. A todo lo anterior se suma el hecho de que la mayoría percibe que no cuentan con muchas oportunidades de desarrollo y las pocas o escasas que existen, no son de acuerdo a capacidad y experiencia del trabajador.

#### **F. Área de clima organizacional**

En esta área de incidencia, la mayoría del personal encuestado opina que la relación que tiene el grupo de empleados para con los jefes es buena, aunque un porcentaje significativo considera que es regular, lo ideal sería que estuviera entre el parámetro de excelente y muy bueno para que se desarrollara un buen ambiente laboral. En cuanto a las relaciones interpersonales entre

compañeros también se aprecia que son estables, pero es interesante observar que un buen porcentaje opina que es regular, lo que le afectaría de igual forma el ambiente de trabajo. Es alarmante observar que según los datos, los factores que afectan el clima laboral principalmente son la recarga de trabajo y el trato preferencial por parte de jefes hacia algunos empleados, uno se deriva del otro.

Por otra parte es de señalar que los jefes de los departamentos o unidades carecen de características tales como ser líderes e inspirar confianza, cualidades básicas en las jefaturas para la consecución de los objetivos.

Por último, se determinó a través de las encuestas que la situación que más afecta el rendimiento laboral de los empleados administrativos es la falta de incentivos económicos, unido a la motivación y la poca comunicación dentro de las áreas de trabajo.

### **III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado la investigación y haber recolectado, procesado y analizado la información, el equipo de trabajo concluye lo siguiente:

1. Los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, en su mayoría no conocen la misión y visión institucional, además no conocen y no se identifican con los objetivos, lo cual nos dice que no existe un compromiso formal lo cual afecta la proyección que tiene el hospital para la consecución de estos.
2. La falta o mal estado del mobiliario y/o equipo con que cuentan determinadas áreas de trabajo, dificulta la realización de las labores de los empleados, sumado a esto la poca cantidad de insumos que se les brindan para ejecutarlo, lo que obstaculiza el normal desarrollo de las labores.
3. El área física de algunos departamentos o unidades no es la adecuada, esto genera en el empleado una incomodidad ya que no cuenta con lo básico para desenvolverse laboralmente, llegando al punto hasta de carecer algunos departamentos de servicios básicos como sanitarios, agua potable, área de descanso, etc. y con los pocos que se cuenta se encuentran sobresaturados o muy aislados de las áreas, lo cual resta tiempo y comodidad al empleado.
4. En el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom existen programas de capacitaciones pero estos se quedan cortos para los empleados, además no es equitativa la forma en que se distribuyen las oportunidades para asistir a ellos, y a las que asisten son muy generales y no inherentes a los puestos que ocupan, esto se refleja en la encuesta donde opinan que son pocas o nulas las veces que han recibido capacitaciones los empleados.

5. En los departamentos del hospital, se adolece de una efectiva comunicación, así también por parte de las autoridades hacia los empleados, lo que dificulta estar acorde a las instrucciones giradas, lo cual denota la existencia de un sistema de comunicación informal, esto afecta en que todos los empleados no estén en concordancia con la información pertinente.
6. En el hospital no se cuenta con un programa efectivo de incentivos para los empleados, cabe mencionar que no siempre son percibidos de forma económica ya que por ser institución gubernamental tienen un programa de Ley de escalafón anualmente, si bien es cierto el empleado quisiera por lo menos reconocimientos en público o escritos, pero estos no se efectúan cuando el empleado sobresale laboralmente.
7. Los factores que los empleados consideran que más afectan en su rendimiento laboral son los incentivos, la motivación, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo, y la poca comunicación.

## B. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriormente detalladas, el equipo de trabajo cree conveniente hacer énfasis en ciertos puntos, los cuales se detallan a continuación para que sirvan de parámetro de referencia a la hora de la toma de decisiones y así minimizar o eliminar los factores que afectan el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.

1. El Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom a través del Departamento de Recursos Humanos, debe realizar un proceso de divulgación, concientización, e identificación de la misión, visión y objetivos institucionales lo que posibilitará que los empleados se sientan comprometidos con las proyecciones y se esfuercen por el cumplimiento de las mismas y brindar un servicio de calidad.
2. La administración del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom a través de los medios correspondientes debe gestionar la adquisición de mobiliario y equipo que esté en buenas condiciones; en su defecto debe diseñar un programa de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo. De igual manera debe procurar tener en su almacén de insumos diversos, un stock de materiales, ya que cuando en los departamentos solicitan papelería o sus misceláneos se encuentran con que no hay existencias.
3. El Departamento de Planificación o la administración del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, debe efectuar un programa de infraestructura y reubicación de algunas áreas ya que esto facilitaría el desarrollo de actividades inherentes del trabajo. Asimismo, a través del Departamento de mantenimiento, crear un programa de revisión, asignación, y creación de servicios básicos como colocar fuentes de agua en los departamentos que no tienen, crear un área adecuada de descanso y ponerles sanitarios cerca de sus departamentos, para que la productividad no se vea afectada por el factor tiempo, así mismo se mejoraría la calidad de vida y esto generaría el buen servicio a los usuarios.

4. El Departamento de Recursos Humanos través del personal encargado de las capacitaciones debe diseñar un plan equitativo y bien estructurado de las capacitaciones que se impartirán en el año, para que todos los empleados puedan recibirlas igualitariamente, esta programación debe ser alcanzable para darle cumplimiento, además las capacitaciones deben ser enfocados a las actividades propias que realizan los trabajadores , y deben de actualizadas constantemente, estas también deben ser no muy generales si no inherentes a los cargos que ocupan.
5. El Departamento de Relaciones Públicas debe procurar evitar la comunicación informal ya que estas afectan las actividades de la institución a través de reuniones en el salón multiusos o en la sala de reuniones, dando a conocer lo que se intenta hacer, los cambios que se están dando, los resultados de gestiones, etc. para lograr recuperar la confianza y respeto por parte del personal.
6. De una manera coordinada los jefes y encargados de unidades o departamentos, deben diseñar un plan de reconocimiento para empleados sobresalientes, como, reconocimientos escritos, públicos o notas de felicitación, lo cual puede ir ponderado con un porcentaje económico, además a través de sus relaciones ministeriales el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom puede gestionar con organismos internacionales, donaciones para la construcción de una guardería y/o un centro recreacional propio para el Ministerio de Salud Pública o para el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom , además que existan alianzas con otras instituciones públicas o privadas para que los empleados gocen de algún un tipo de descuento en ellas , etc.
7. Crear estímulos que incentiven al trabajador a ser más eficiente por el esfuerzo y capacidad comprobada. Además las jefaturas deben ser motivadores, de líderes y tener la capacidad de erradicar las malas relaciones interpersonales evitando los conflictos entre compañeros y logrando la calidad total en el departamento para la consecución de los proyectos institucionales.

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN PROGRAMA QUE AYUDE A DISMINUIR LOS FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM**

La presente propuesta tiene como finalidad sugerir una serie de alternativas de solución a los factores encontrados que inciden de forma negativa en los empleados; estas alternativas tienen como objetivo principal mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom mediante el fortalecimiento de las deficiencias que afectan en el desarrollo de su trabajo, con miras de mejorar la calidad productiva e implementar un nivel elevado de eficiencia y eficacia en la institución.

El plan de capacitación propuesto surgió de la identificación de los factores que más afectan el rendimiento laboral de los empleados administrativos en el diagnóstico que se desarrolló en el capítulo anterior, además la idea también surge debido de las necesidades que demandan las instituciones públicas en mejorar la atención a los usuarios. Entre los factores que más afectan el rendimiento laboral del empleado administrativo podemos mencionar:

- Área de identificación y proyección institucional
- Área de logística (mobiliario y equipo)
- Área de capacitaciones y /o actualizaciones
- Área de comunicación
- Área de incentivos (motivación)
- Área de clima organizacional

## **A. OBJETIVOS**

### **1.GENERAL**

Proveer de una herramienta técnica administrativa que sirva de apoyo a la institución y que le permita disminuir o erradicar los factores que están incidiendo negativamente en el rendimiento laboral de los empleados.

### **2.ESPECÍFICOS**

- Presentar un programa de capacitaciones que ayude al empleado administrativo a desarrollar de mejor manera su trabajo.
- Fortalecer el clima laboral que se vive en los diferentes departamentos, servicios y unidades de la institución.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de los empleados administrativos del hospital a través de la inducción a las proyecciones institucionales y charlas motivacionales.

### **3.IMPORTANCIA**

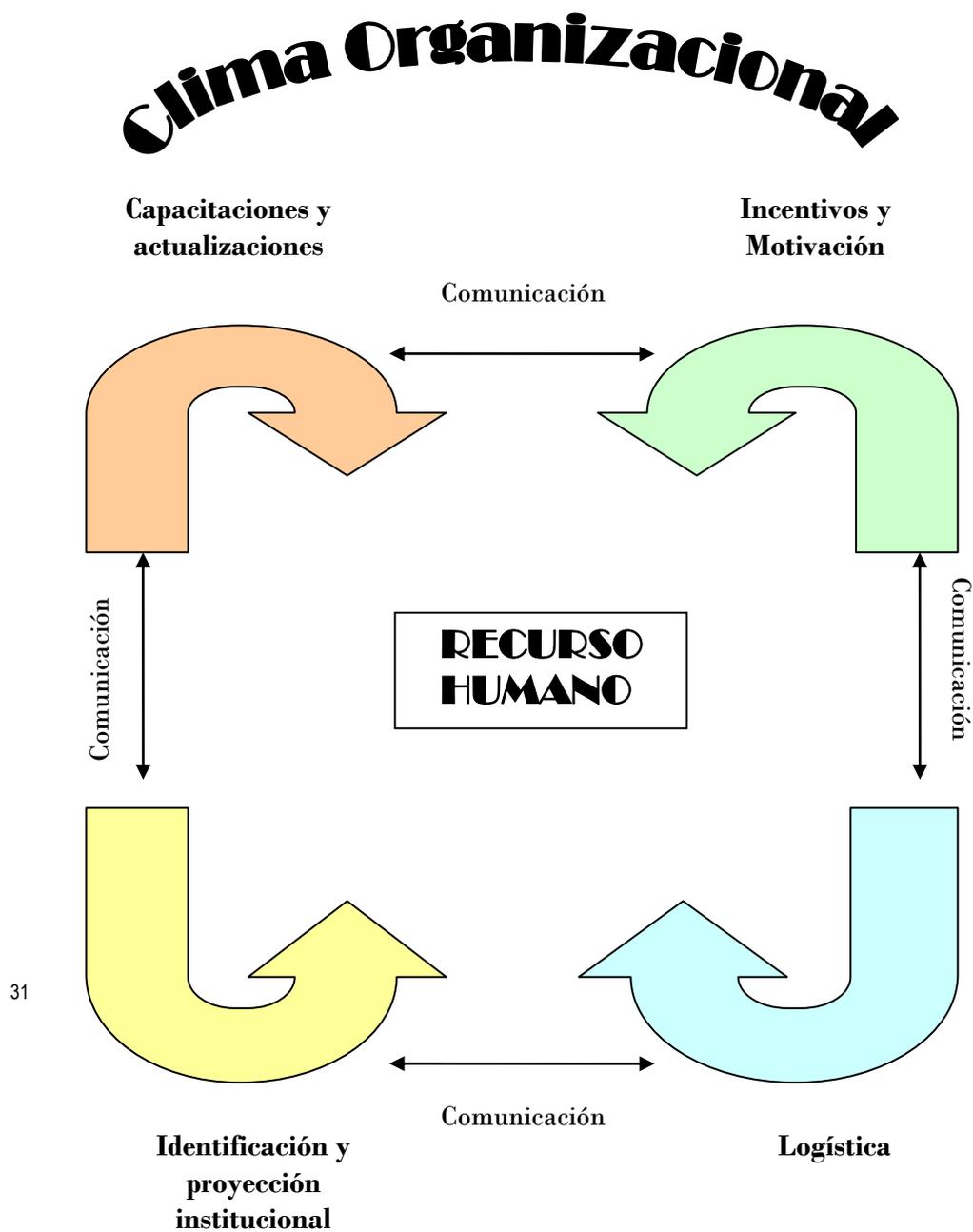
Con la elaboración e implementación de esta herramienta administrativa se contribuirá a mejorar y fortalecer el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, por lo que la atención al usuario externo, como interno se verá afectada de una manera positiva.

## **B. PROPUESTA DEL PROGRAMA PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.**

La elaboración de la propuesta, está orientada a la aplicación de un programa, que sirva como un instrumento técnico para determinar las percepciones que los miembros de la institución tienen en cuanto al ambiente laboral en donde se desenvuelven.

La propuesta contendrá planteamientos que contribuyan a mejorar cada una de las áreas analizadas en el diagnóstico y los factores que están afectando negativamente el rendimiento laboral del personal administrativo.

1. DIAGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS



<sup>31</sup> Fuente : Equipo de Trabajo de Graduación

El programa propuesto contendrá planteamientos que contribuyan a mejorar cada una de las áreas analizadas en el diagnóstico de la institución desarrollado en el capítulo anterior, así mismo sobre las variables ambientales internas de trabajo y las percepciones de los trabajadores sobre los factores que mas perciben que afectan negativamente su rendimiento.

Para lograr fortalecer el rendimiento laboral de los empleados administrativos hemos dividido la propuesta en dos partes: un modelo de análisis por cada área evaluada y un plan de capacitación el cual estará compuesto por todas aquellas actividades de enseñanza y aprendizaje a realizar, de las cuales se espera contribuyan a enriquecer los departamentos, servicios y unidades con sus respectivas jefaturas.

## **2. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS**

A continuación se detalla la herramienta de análisis que se ha utilizado para el desarrollo de la propuesta, la cual esta constituida por las siguientes partes:

### **ENUNCIADO – SOLUCIÓN**

- **Problema**

Consiste en enunciar con la mayor claridad posible, los hallazgos encontrados en la investigación y que constituyen serios obstáculos para que los gerentes se conviertan en verdaderos líderes, que conduzcan eficientemente a sus respectivas organizaciones por la senda del éxito empresarial.

- **Áreas afectadas**

Consiste en determinar los daños causados por la existencia del problema en las unidades organizacionales vinculadas al mismo.

- **Solución**

En esta parte del análisis, una de las más importantes, el grupo de estudio expone una serie de criterios, que al implementarse, pueden contribuirse en la respuesta a los obstáculos encontrados.

- **Objetivo**

En este componente se describe la finalidad que como grupo de trabajo pretendemos alcanzar, a través de la solución propuesta.

- **Políticas**

Integran un marco general de actuación que deberá tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones con respecto a las soluciones adoptadas.

- **Estrategias**

Consiste en determinar cómo y cuándo poner en marcha los elementos básicos de la solución aceptada.

- **Acciones estratégicas**

Se puntualizan aquellas actividades que prioritariamente contribuirán con mayor efectividad a los resultados esperados.

- **Producto esperado**

Se detallan los cambios que se obtendrán en diversas áreas, actitudes, procedimientos y modificaciones en la estructura organizacional.

**a. Área de identificación y proyección institucional**

<b>Problema:</b>	<b>La falta de identificación con la misión, visión y objetivos institucionales afecta el grado de interés que los empleados tienen con la organización.</b>
<b>Áreas Afectadas:</b>	Afecta a los empleados administrativos del Hospital en cuanto a su identificación con la proyección de las actividades.
<b>Solución:</b>	Promover, la difusión de la misión, visión y objetivos institucionales para que el personal administrativo se identifique con los fines que persigue el Hospital.
<b>Objetivo:</b>	Lograr un alto grado de identificación del personal administrativo con la misión, visión y objetivos institucionales.
<b>Políticas:</b>	Ser coherente con la misión, visión y objetivos, a fin de lograr un ambiente agradable, este debe de evidenciarse con la actitud de cada empleado.
<b>Estrategias:</b>	Enfatizar la proactividad para estar en mejor condiciones para enfrentar los cambios organizacionales.
<b>Acciones estratégicas:</b>	Fortalecer sistemáticamente la difusión de la misión, visión y objetivos institucionales, por medio de diversos medios de comunicación, para que sea del pleno conocimiento de todo el personal.
<b>Productos esperados:</b>	Personal motivado y conciente de que sus esfuerzos se orientan hacia el logro de una mejor condición de la que existe.

En la presente investigación se conoció que una gran parte de los empleados no se sienten identificados con la misión, visión y objetivos de la institución y por consiguiente comprometidos con los fines que persigue la institución, y esto constituye un obstáculo muy grande para que los empleados se sientan parte de la institución.

Por consiguiente se propone a las autoridades a cargo del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, que a través del Departamento de Recursos Humanos, debe realizar un proceso de concientización, información e identificación de la misión, visión y objetivos institucionales ya que posibilitaría que los empleados se sientan identificados con la institución y así se logre dar un buen servicio interno y externo.

En la declaración de la misión de todas las instituciones se puede observar las siguientes aclaraciones tales como: que función desempeña la institución, para quien desempeña esta función, porque existe esta institución.

La visión es donde se proyecta hacia donde va y a donde quiere llegar la institución. Los valores son los medios tácticos para alcanzar la visión y misión, y los objetivos son los que se pretenden alcanzar.

Para que los empleados del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom se sientan identificados con la misión, visión, valores y los objetivos, se propone que se elabore un manual de bienvenida donde de a conocer lo siguiente:

- ❖ Mensaje de bienvenida por parte de las autoridades del hospital
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Valores
- ❖ Objetivos
- ❖ Políticas
- ❖ Prestaciones

- ❖ Higiene y seguridad ocupacional
- ❖ Y otros derechos que se considere oportunos

La elaboración de este manual estaría a cargo del departamento de recursos humanos y se entregaría al personal de nuevo ingreso a la hora de que reciba la capacitación de inducción y al personal que ya labora en el hospital se le hará entrega en el momento que estén recibiendo los seminario- taller que se impartirán.

A la vez se elaboraran carteles en donde se dará a conocer la misión, visión, valores y objetivos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, en lugares visibles por cada empleado y usuarios del hospital, como por ejemplo en la entrada del hospital, lugares de esparcimiento, cafetín, salas de reuniones, área de trabajo, entre otros.

Y con la participación de las máximas autoridades del hospital así como de los jefes, se podrá concientizar a los empleados de lo importante que es sentirse identificado con el hospital por medio de reuniones de equipos de trabajo para discutir sobre el cumplimiento de dichos factores, de manera que los empleados puedan desempeñar sus actividades con eficacia y eficiencia.

**b. Área Logística (Insumos, mobiliario y equipo)**

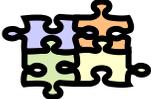
<b>Problema:</b>	<b>Falta de insumos y mal estado de mobiliario y equipo básico.</b>
<b>Áreas Afectadas:</b>	Oficinas en las que se realiza el trabajo en condiciones ambientales desfavorables.
<b>Solución:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar a través de los medios correspondientes, la adquisición de mobiliario y equipo.</li> <li>• Diseñar un programa de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo.</li> <li>• Mantener en stock suficientes insumos.</li> </ul>
<b>Objetivo:</b>	Contar con los insumos necesarios, así como con el mobiliario y equipo adecuado, que ayuden a propiciar la automotivación de todo el personal.
<b>Políticas:</b>	Revisar periódicamente la existencia de insumos en las diferentes áreas de trabajo.
<b>Estrategias:</b>	Se incluirá dentro del presupuesto una parte para la inversión en adquisición de insumos, mobiliario y equipo adecuado.
<b>Acciones estratégicas:</b>	El departamento de mantenimiento evaluará constantemente las condiciones del mobiliario y equipo utilizado por los empleados.
<b>Productos esperados:</b>	Se pretende que los insumos sean los necesarios, así como el mobiliario y equipo en buen estado, para lograr un buen desempeño de las actividades.

- Equipo y mobiliario de oficina en mal estado e Inadecuado para la realización de las actividades propias del trabajo. Para solventar esta situación proponemos la adquisición de mobiliario y/o equipo que este en optimas condiciones a través de compras, ya sean estas presupuestadas o adquiridas por fondos propios y a través de donaciones o permutas para que el empleado se sienta cómodo en su lugar de trabajo, además con el mobiliario y / o equipo con que ya se cuenta, y que aun esta en condiciones de proporcionarle una atención pronta y esmerada en cuanto a la reparación y mantenimiento, inclusive el mantenimiento puede ser de forma preventiva y correctiva.
  
- Ventilación, iluminación, espacio. Para desaparecer esta situación que afecta de forma bastante negativa el rendimiento del empleado proponemos que las áreas de trabajo sean iluminadas adecuadamente, evitando así el esfuerzo y desgaste visual de los empleados. Para el factor ventilación se propone la adquisición de aires acondicionados, ventiladores y extractores de aire eso generaría un ambiente físico en las áreas de trabajo muy agradable tanto para el empleado como para el usuario. Con respecto a los espacios para realizar sus labores es necesaria una redistribución de los espacios físicos internos y de los locales donde se encuentran los departamentos o unidades.
  
- Insumos. Para solventar esta situación proponemos que los insumos que adquiere la institución, no se basen en el precio mas bajo, si no en la calidad del bien, pues esto a la larga genera un gasto mayor al salir los insumos defectuosos o de poca vida útil, además para que los departamentos o unidades se queden sin papelería u otros misceláneos es necesario tener identificados los bienes que mas se utilizan y tener un stock de emergencia de estos.

**c. Área de capacitaciones y/o actualizaciones**

<b>Problema:</b>	<b>Falta de programas de capacitación.</b>
<b>Áreas Afectadas:</b>	Unidades organizacionales .
<b>Solución:</b>	Desarrollar capacitaciones que ayuden a mejorar el rendimiento laboral de los empleados administrativos.
<b>Objetivo:</b>	Mejorar el rendimiento laboral de los empleados administrativos.
<b>Políticas:</b>	Las capacitaciones para motivar al personal en el sentido de mejorar el rendimiento laboral será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.
<b>Estrategias:</b>	Realizar cursos de capacitación técnicas, motivacionales, liderazgo, etc., orientados a mejorar el rendimiento laboral de los empleados administrativos.
<b>Acciones estratégicas:</b>	Diseñar un plan equitativo y bien estructurado de capacitaciones para los empleados administrativos, inherentes a los cargos que ocupan.
<b>Productos esperados:</b>	Mejor rendimiento laboral de los empleados administrativos.

Dentro de toda institución es importante que el recurso humano se encuentre capacitado y actualizado, con el fin de que realice su trabajo de manera eficiente y se brinde un mejor servicio a los usuarios, por consiguiente se efectúa la siguiente propuesta de un plan de capacitaciones:

	<b>SEMINARIO - TALLER</b> Módulo de Productividad	 <b>AFC</b>
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b> Departamento de Recursos Humanos		
<b>EXPOSITOR</b> AFC Consultores y Asociados	<b>DURACIÓN</b> 32 horas	
<b>PARTICIPANTES</b> Empleados Administrativos	<b>GRUPO DE EMPLEADOS</b> 20 empleados	
<b>OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN</b>  Que los empleados adquieran las herramientas y técnicas modernas necesarias para un mejor desempeño de sus labores a través de la motivación, trabajo en equipo y administración efectiva del tiempo.		
<p style="text-align: center;"><b>METODOLOGÍA DEL SEMINARIO – TALLER</b></p> <p>El seminario – taller que se impartirá tiene por nombre Modulo de Productividad, el cual se desarrollará en 3 módulos, que son los siguientes:</p> <p>Módulo I La motivación</p> <p>Módulo II Trabajo en equipo</p> <p>Módulo III Administración efectiva del tiempo</p> <p>Exposiciones con amplio contenido práctico en la actividades ( 60% Práctico +40% Teórico ), donde todos los participantes se sientan cómodos y animados realizando dinámicas de grupo, análisis de videos y casos. a la vez se les brindará todo el material necesario para la realización de los módulos.</p>		

## MÓDULO I LA MOTIVACIÓN

**OBJETIVO:** Identificar las necesidades que los empleados buscan satisfacer, para conseguir que trabajen eficientemente para producir los resultados deseados.

TALLER	DÍA	CAPÍTULO	HRS	TEMAS
LA MOTIVACIÓN	1	❖ La Actitud que necesitamos.	2	☺ ¿Cuan positiva es su actitud? ☺ Su apariencia ☺ Lenguaje corporal
		❖ Nutrientes de la motivación.	2	☺ Recompensas ☺ Situaciones sin recompensas
	2	❖ Manténgase motivado.	2	☺ Desmotivación ☺ Agotamiento laboral
		❖ Rehabilita la Motivación a través de la energía personal.	2	☺ Establecimientos de metas y objetivos ☺ Control del estrés ☺ Desarrollar habilidades

## EJEMPLO DE HOJA DE TRABAJO

### ¿Cuan positiva es su actitud?

La actitud que usted proyecta a los demás depende principalmente de la manera en que vea su trabajo.

Para medir su actitud hacia los demás, realice el siguiente ejercicio. Encierre en un circulo el número que indique la medida en que esta o no de acuerdo.

	<b>Si estoy de acuerdo</b>		<b>No estoy de acuerdo</b>		
1. No tiene nada de humillante servir a los demás.	5	4	3	2	1
2. Puedo ser alegre y positivo con todo el mundo. Sin importar edad o apariencia.	5	4	3	2	1
3. En los días, malos cuando nada sale bien conservo mi actitud positiva.	5	4	3	2	1
4. Cuanto mayor sea la calidad de servicio que presto al trabajar mejor me siento.	5	4	3	2	1
5. Me entusiasma mi trabajo.	5	4	3	2	1
6. Tratar de vez en cuando a gente difícil no altera mi buen animo.	5	4	3	2	1
7. La idea de ser un profesional en el servicio al cliente me motiva.	5	4	3	2	1
8. Tener un puesto "orientado a la gente" es un desafío atractivo.	5	4	3	2	1

9. Siento un gran placer cuando los demás me halagan o a la institución por brindar un servicio excelente.	5	4	3	2	1
10. Es muy importante estar bien en todos los aspecto de mi trabajo.	5	4	3	2	1

**TOTAL** \_\_\_\_\_

**NOTA:** Análisis de la evaluación anterior. Sume los puntos que obtuvo al contestar el ejercicio y posteriormente observe en que rango esta su actitud en su trabajo.

- Arriba de los 40 puntos       $\longrightarrow$  Tiene una excelente actitud en su trabajo.
- Si tiene entre los 25 y 40 puntos  $\longrightarrow$  Parece tener algunas reservas, que seria necesario examinar antes de dedicarse a algo que exija tener contacto con el cliente.
- Inferior a 25 puntos       $\longrightarrow$  Indica que probablemente lo mejor sería para usted tenga un trabajo donde no tuviera relaciones con los clientes.

## MÓDULO II TRABAJO EN EQUIPO

**OBJETIVO:** Impulsar la mentalidad de trabajo en equipo con herramientas productivas para la formación de los colaboradores del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.

TALLER	DÍA	CAPÍTULO	HRS	TEMAS
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	1	❖ Grupos versus equipos.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Formación efectiva de equipos</li> <li>⊗ Tipos de lideres</li> <li>⊗ Resultado de trabajo en equipo</li> </ul>
		❖ La actitud de un formador de equipos.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Pasos efectivos para la formación de equipos</li> <li>⊗ Habilidades organizacionales</li> <li>⊗ Fortalecimiento de sus habilidades</li> </ul>
	2	❖ Establecimiento de sistemas de control para alcanzar metas propuestas.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Establecimientos de control que aseguren el alcance de metas</li> <li>⊗ Seleccione personal capacitado</li> <li>⊗ Compromiso de los miembros del equipo</li> </ul>
		❖ Solución efectiva de problemas en equipo.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Comunicación efectiva dentro de los equipos</li> <li>⊗ Técnicas de comunicación</li> </ul>

## EJEMPLO DE HOJA DE TRABAJO

### Actitud de formador de equipo

Las siguientes actitudes apoyan la formación de equipos. Esta escala le ayudará a identificar sus puntos fuertes y determinar las áreas que debe mejorar. Encierre en un círculo el número que mejor refleja su ubicación en la escala.

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Se selecciona a los colaboradores que pueden con los requerimientos de trabajo y puedan coordinarse con otros.                                    | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Se genera en los colaboradores un sentimiento de propiedad haciéndolos participar en el establecimiento de metas y en la resolución de problemas. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Se trata de crear un espíritu de equipo motivando a la gente a trabajar unida y apoyar las actividades.   | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Se habla abierta y honestamente con la gente y se estimula en respuesta el mismo tipo de comunicación.  | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Se sostiene los acuerdos con la gente porque es esencial mantener su confianza en el liderazgo.   | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Se ayuda a los miembros del equipo a conocerse entre si, con el afán de que se aprecien, respeten y valoren.                                      | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Se asegura que los colaboradores tengan la capacidad necesaria para realizar su trabajo y sepan como se aplica.                                   | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Los conflictos en los grupos son normales pero se tratan de resolver rápida e imparcialmente.   | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 9. Se cree que la gente actuará como equipo cuando sepa que es lo que se espera de ellos y que beneficios les presenta.        | 7   6   5   4   3   2   1 |
| 10. Se está dispuesto a reemplazar a los miembros que puedan alcanzar niveles razonables después de una capacitación adecuada. | 7   6   5   4   3   2   1 |

**TOTAL** \_\_\_\_\_

#### Respuestas al cuestionario anterior

Sume el puntaje obtenido y compare con la tabla de abajo.

- Puntuación entre 60 y 70 → indica una actitud positiva hacia la gente, y el tipo de actitud necesaria para formar un equipo fuerte.
- Puntuación entre 40 y 59 → Su actitud es aceptable y con un razonable será posible que se pueda formar equipos efectivamente.
- Debajo de 40 puntos → Se necesita examinar cuidadosamente su actitud a la luz de los principios utilizados para formación de equipos.

### MÓDULO III

## ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO

**OBJETIVO:** Brindar un marco de referencia para aprovechar y organizar el tiempo disponible de una forma efectiva.

TALLER	DÍA	CAPÍTULO	HRS	TEMAS
<b>ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO</b>	1	❖ Eso es todo el tiempo que dispone	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Manejo del tiempo</li> <li>🕒 Los límites le ayudan a ser productivo</li> </ul>
		❖ ¿Como hacerse cargo de su persona?	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Orden en su área de trabajo</li> <li>🕒 Como conocer que esta descansado</li> </ul>
	2	❖ Trampas del tiempo	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Tomar grandes decisiones en un tiempo record</li> <li>🕒 Una cosa a la vez</li> <li>🕒 decisiones que vale la pena tomar o desechar</li> </ul>
		❖ Logro de la tranquilidad	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Técnicas para establecer el método Amarre</li> <li>🕒 Diez paso para vivir en tiempo real</li> <li>🕒 Como ser creativo</li> </ul>

## EJEMPLO DE HOJA DE TRABAJO

### Como manejo mi tiempo

A continuación hay diez confirmaciones sobre el manejo del tiempo. Subraye la que corresponde en cada punto:

1. Cada día dedico un tiempo a planear mi trabajo.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre
  
2. Cada año fijo metas específicas y las pongo por escrito.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre
  
3. Diariamente hago una lista de "pendientes", los jerarquizo según su importancia y trato de manejarlos en ese orden.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre
  
4. Dedico tiempo a tareas que soy capaz de realizar, y no lo dedico a cosas irreales, imprevistas o ambas.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre
  
5. Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar la crisis y lo inesperado.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre
  
6. Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre
  
7. Trato de manejar una sola vez la papelería que me llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella.
  - 1) Casi nunca
  - 2) A veces
  - 3) Frecuentemente
  - 4) Casi siempre

8. Tengo una estrategia diseñada para evitar las interrupciones.
- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1) Casi nunca     | 2) A veces      |
| 3) Frecuentemente | 4) Casi siempre |
9. Soy capaz de decir "NO" cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes.
- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1) Casi nunca     | 2) A veces      |
| 3) Frecuentemente | 4) Casi siempre |
10. En forma habitual práctico la relajación para reducir la tensión.
- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1) Casi nunca     | 2) A veces      |
| 3) Frecuentemente | 4) Casi siempre |

### Respuestas al test anterior

10 – 25	—————→	Mal; debes preocuparte
25 – 30	—————→	Bien, pero puedes mejorar
30 - 35	—————→	Muy bien
35 – 40	—————→	Excelente

Sume los valores que corresponden a cada punto y compare con la tabla anterior, para ver como maneja su tiempo.

## EJEMPLO DE HOJA DE TRABAJO

### Técnica para establecer objetivos AMARRE

Con el fin de establecer objetivos que permitan despertar el deseo y/o reto de querer alcanzarlos, es necesario formularlos con base en las características AMARRE, que aseguran que todos los elementos se cumplan y no se deje lugar a duda, sobre todo si un objetivo se puede lograr.

Estas características son:

**A**lcanzables

**M**edibles

**A**cordados

**R**ealistas

**R**astreables

**E**specíficos

¿Cómo podrías aplicar esta técnica de planteamiento de metas en tu área de trabajo?

---

---

---

---

**d. Área de comunicación**

<b>Problema:</b>	<b>La comunicación informal predomina notablemente sobre el sistema de comunicación formal, con la consecuente distorsión del contenido de los mensajes.</b>
<b>Áreas Afectadas:</b>	Aquellas áreas donde prevalece el rumor sobre la comunicación clara, concreta y oportuna.
<b>Solución:</b>	Que exista mayor comunicación entre jefes y subalternos, considerando que las comunicaciones son determinantes para el logro de los objetivos y metas institucionales.
<b>Objetivo:</b>	Promover la comunicación formal dentro de la organización a través de la adecuada utilización de canales efectivos.
<b>Políticas:</b>	Se deberán utilizar diversos medios de comunicación para mantener convenientemente informado al personal sobre los programas y planes de trabajo.
<b>Estrategias:</b>	Motivar a través de talleres a formar equipos de trabajo en donde exista una comunicación confiable y oportuna.
<b>Acciones estratégicas:</b>	Que los jefes a través de reuniones formales, y una adecuada utilización de canales efectivos y por medio del trabajo y el liderazgo logren despertar en sus empleados el respeto y la confianza en beneficio de las actividades de la institución.

<b>Productos esperados:</b>	Personal con información completa sobre cambios, decisiones, acuerdos, nuevos proyectos y otros aspectos que afecta el ambiente laboral.
-----------------------------	--

Este factor es de suma importancia para la institución, ya que comprenden todos los sistemas formales e informales de comunicación en toda línea jerárquica del Hospital, cuyo objetivo es dar a conocer las principales inquietudes y necesidades que puedan darse en los empleados, así como la oportunidad de la comunicación y la confianza en los grupos de trabajo, por consiguiente, evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- Utilizar los medios de comunicación oportunamente dentro de la institución
- Conocer las inquietudes y necesidades del personal
- Promover la confianza en los grupos de trabajo

**Estrategias del factor comunicaciones:**

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades pretenden llevar a cabo en el momento oportuno
- Crear buzones de sugerencias en cada departamento en donde los empleados puedan expresar sus sentimientos e inquietudes
- Motivar a través de talleres a formar equipos de trabajo, en donde exista una comunicación confiable y oportuna

**Políticas del factor comunicaciones:**

- Cada jefatura convocará a todo su personal a una reunión mensual e informará las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades del hospital implementen
- Recursos Humanos será el encargado de diseñar los buzones de sugerencias y enviarlos a cada departamento, los recogerá cada mes para descubrir los sentimientos y actitudes de las personas. Posteriormente dará el reporte de sugerencias por unidad y lo dará a conocer a las autoridades del hospital para que éstas determinen las acciones a seguir

- Recursos Humanos coordinará seminarios de capacitación en los que se promoverá el trabajo en equipo, el grado de confianza y el apoyo mutuo que debe existir entre ellos

#### e. Área de incentivos

<b>Problema:</b>	<b>La falta de motivación para desarrollar la carga laboral asignada repercute en la calidad y cantidad de los servicios brindados a la comunidad.</b>
<b>Áreas Afectadas:</b>	Las áreas de trabajo donde laboran empleados que han perdido el interés por la realización de sus responsabilidades y deberes.
<b>Solución:</b>	Motivar al personal a través de la aplicación de las técnicas del talento humano como son: adecuado sistema de compensación y prestaciones, oportunidades de desarrollo humano.
<b>Objetivo:</b>	Lograr un alto nivel de eficiencia a través del desarrollo del trabajo realizado por empleados convenientemente interesados en el desempeño de sus funciones.
<b>Políticas:</b>	Mantener permanentemente interesado al personal en la realización de su trabajo.
<b>Estrategias:</b>	Faculta al personal para la toma de decisiones específicas, asignadas anteriormente a niveles jerárquicos superiores.
<b>Acciones estratégicas:</b>	Hacer participar a los empleados en las decisiones trascendentales de la institución. Expansión del conocimiento por medio de capacitaciones especializadas. Tratar al personal de forma equitativa.

<p><b>Productos esperados:</b></p>	<p>Se espera que los factores que están desmotivando a los empleados disminuyan aplicando las acciones estratégicas para lograr un buen desempeño laboral en beneficio de la institución.</p> <p style="text-align: right;">134</p>
------------------------------------	---

Para solventar esta situación proponemos las siguientes alternativas de solución:

- Monetarios: Retribuciones de acuerdo a la preparación académica y aumentos razonables de acuerdo al verdadero y real desempeño del trabajador.
- Reconocimientos verbales y escritos: Para el empleado es importante no solo los incentivos económicos, si no también los incentivos de felicitación por el trabajo que efectúa y que sobrepasa de lo normal, estas felicitaciones deben hacerlas efectivas los jefes de cada departamento para que el empleado sienta que es parte importante de la institución, que su trabajo es valioso, y que es importante para la realización de los objetivos de la misma otra manera de incentivarlo es mandándole una nota de reconocimiento anexada al expediente personal del empleado o un reconocimiento público entre los compañeros del departamento otorgándoles diplomas, etc.
- Prestaciones adicionales a las de ley: El empleado se sentiría más incentivado si el hospital les proporcionara servicios tales como una guardería para los hijos de los empleados, esto es posible ya que hay algunas instituciones públicas que cuentan con ello, también podrían dar un bono para útiles escolares a empleados que tienen hijos estudiando o para el propio personal que está estudiando, además sería bueno crear alianzas con otras instituciones para que les brindaran algún trato preferencial a los empleados como descuentos, en universidades, restaurantes de comida rápida, academias, etc. y divulgarlos dándoles a conocer a los empleados, no solo efectuar la gestión y no comunicarla, además sería incentivante para el empleado contar con un centro recreacional propio para el hospital, pues los empleados tendrían un lugar sano y seguro para el esparcimiento familiar. Cabe mencionar

que estos planteamientos obedecen a que los proyectos se ejecutarían a través de cooperaciones de empresas internacionales y nacionales.

- Oportunidades de desarrollo: El empleado necesita ser valorado, pues de esa forma se incentiva a rendir mas de lo normal en su trabajo, pero esto es posible si dentro de la institución se le da la oportunidad de hacer carrera, por tanto es conveniente pa 135 institución ser objetivos e imparciales a la hora de ascender y/o promover personal a puestos superiores o medios, pues debe pensar en primer lugar en incentivar a su recurso humano lo cual se vería reflejado en el servicio que la institución presta.

**f. Área de clima organizacional**

<b>Problema:</b>	<b>Existencia de aspectos ambientales considerados deficitarios que afectan el ambiente laboral.</b>
<b>Áreas Afectadas:</b>	Áreas en las que los empleados administrativos consideran que los factores que afectan su clima organizacional son la recarga de trabajo y trato preferencial a determinados empleados.
<b>Solución:</b>	Desarrollar capacitaciones de relaciones humanas para todos los empleados administrativos.
<b>Objetivo:</b>	Contar con un ambiente laboral que ayude a propiciar excelentes relaciones interpersonales.
<b>Políticas:</b>	Evaluar las relaciones interpersonales entre los empleados y jefes.
<b>Estrategias:</b>	Se incluirá dentro del presupuesto una parte para la inversión en desarrollar planes de capacitación sobre relaciones humanas.
<b>Acciones estratégicas:</b>	El departamento de Recursos Humanos evaluará constantemente el ambiente laboral de las diferentes áreas.

<b>Productos esperados:</b>	Se espera que los problemas de relaciones interpersonales se solucionen para lograr un buen clima organizacional.
-----------------------------	---

Como seres humanos, tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas, es por ello que dentro de toda organización las personas se relacionan, ya sea por motivos laborales o motivos personales.

Por consiguiente, el clima organizacional comprende la interacción de los empleados entre ellos mismos, la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la confianza generada en los grupos de trabajo, el apoyo y la armonía en que se desenvuelve el personal administrativo del hospital.

El evaluar este componente permitirá al Departamento de Recursos Humanos, los siguientes objetivos:

- Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo.
- Promover la confianza y el respeto mutuo entre los compañeros.
- Generar un ambiente de armonía que permita un mejor desempeño de los empleados.

Estrategias del Componente Relaciones Interpersonales:

- Capacitar al personal para motivarlo a realizar trabajo en equipo.
- Capacitar y evaluar las relaciones interpersonales, la confianza y el respeto mutuo entre todo el personal de la Institución.
- Evaluar el ambiente de trabajo que se genera en la Institución.

Políticas del Componente Relaciones Interpersonales:

- Las capacitaciones para motivar la personal a trabajar en equipo, serán responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.
- La capacitación y la evaluación sobre las relaciones interpersonales se realizará semestralmente y será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. 137
- El resultado de la evaluación se dará a conocer a todo el personal.
- La evaluación del ambiente de trabajo se realizará semestralmente y se dará a conocer a todo el personal los resultados.

El proceso para evaluar el Clima Organizacional, incluye la elaboración de un cuestionario, el cual se pasará semestralmente a todos los empleados administrativos, para conocer y profundizar las relaciones interpersonales; dependiendo de los resultados se propone un plan de capacitación para mantener un Clima Organizacional que propicie el trabajo productivo en el hospital.

Instructivo de Uso:

Paso 1. Se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene 8 preguntas.

Paso 2. Cada respuesta tiene un valor de 1 hasta un máximo de 5 puntos, correspondientes al número de la casilla marcada.

Paso 3. Sumatoria de puntos correspondiente a cada una de las casillas marcadas por encuesta.

Paso 4. El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 5. Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas.

Paso 6. Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional:

$$CO = \frac{\text{Suma } x}{(8) (5) (N)}$$

En donde:

Suma x = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

8 = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 7. Multiplicar por 100% el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el estado del Clima Organizacional en que se encuentra la Organización, dentro de la misma.

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 20 %
BAJO	20.1 – 40 %
PROMEDIO	40.1 – 60 %
DESTACADO	60.1 – 80 %
ÓPTIMO	80.1 – 100 %

Paso 8. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se muestran las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del Clima Organizacional.

ESTADO	PAUTA DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado bajo; significa que el se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado promedio; significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

DESTACADO	<p>Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Destacado; significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.</p>
ÓPTIMO	<p>Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados</p>

**Cuestionario para evaluación de clima organizacional.**

INSTRUCCIONES: Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con su trabajo y la calidad de vida dentro de la Institución, así como el nivel de satisfacción que usted obtiene en la Institución.

Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar

El cuestionario es anónimo y que solamente será visto por personal coordinador del estudio. Por favor conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva.

Forma de Contestar:

Por favor indique el grado en el cual usted está de acuerdo con cada pregunta o proposición basado en la siguiente escala:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

1. Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y lealtad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Las relaciones Interpersonales entre compañeros me inspiran confianza.

140

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Institución se fomenta el trabajo en equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Recibo ayuda de parte de mis compañeros cuando tiene exceso de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Generalmente mis compañeros no participan en conversaciones que afecten a terceros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. En la organización existe un ambiente grato y de armonía entre todos mis compañeros.

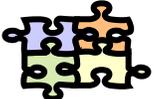
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Entre mis compañeros de trabajo, no existen conflictos que afecten la integridad de las personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Plan de capacitación.

Se recomienda desarrollar un programa de capacitación con temas en donde involucren tanto a empleados como a jefes, pues éstos juegan un papel importante para influir en sus colaboradores para que el trabajo se realice de manera eficiente y se brinde un mejor servicio a los usuarios.

	<b>SEMINARIO - TALLER</b> Módulo de Relaciones Humanas	 AFC
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b> Departamento de Recursos Humanos		
<b>EXPOSITOR</b> AFC Consultores y Asociados	<b>DURACIÓN</b> 32 horas	
<b>PARTICIPANTES</b> Empleados Administrativos	<b>GRUPO DE EMPLEADOS</b> 20 empleados	
<b>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Definir el concepto de relaciones interpersonales.</li><li>-Distinguir las características de las relaciones saludables de las no saludables.</li><li>-Distinguir los comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales.</li><li>-Describir la importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.</li><li>-Identificar las estrategias para mejorar las relaciones interpersonales.</li><li>-Describir la conducta pro-social o de ayuda a otros.</li></ul>		

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO:**

El taller discute las dinámicas presentes en las relaciones interpersonales y su efecto en el ambiente laboral.

**META:**

Los participantes, al finalizar el adiestramiento, podrán identificar los conceptos básicos para desarrollar relaciones interpersonales satisfactorias de respeto y equidad.

142

**METODOLOGÍA DEL SEMINARIO – TALLER**

El seminario – taller que se impartirá tiene por nombre Modulo de Relaciones Humanas y el contenido será el siguiente:

- ¿Qué son las relaciones interpersonales?
- El concepto de relaciones interpersonales
- Procesos fundamentales de las relaciones interpersonales.
- Procesos que impactan las relaciones interpersonales
- Características de la relaciones saludables de la no saludables
- Dinámicas de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral
- Los conflictos en las organizaciones; causas, consecuencias y como manejarlos
- Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales
- Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales
- La conducta pro-social o de ayuda a otros

Exposiciones con amplio contenido práctico en la actividades ( 60% Práctico +40% Teórico ),donde todos los participantes se sientan cómodos y animados, con espacio para preguntas y respuestas, realizando dinámicas de grupo, análisis de videos y casos. a la vez se les brindará todo el material necesario para la realización de los módulos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- FRENCH & BELL JR. “ Desarrollo Organizacional ”, Quinta Edición. Prentice Hill. México. 1996
- STONER, FREEMAN, GILBERT JR. “Administración”. Sexta Edición, Prentice Hill. México. 1996
- THOMSON & STRICKLAND. Administración Estratégica. Décima Tercera Edición. Mc. Graw Hill. México. 2006
- LEON, RICARDO YOHALMO. Gerencia Estratégica. Dirección de maestrías. UTEC
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México. 2002

## TÉSIS

- “La incidencia psicológica que determinan las políticas de desconcentración sobre los estados de ánimo de los jefes de sección y sus colaboradores en el rendimiento laboral en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador”.  
Jaime Ricardo Carías Hernández y otros. San Salvador. 2002.
- 144
- “Diseño de un programa de calidad en el servicio para el área de consulta externa del Hospital Nacional de niños Benjamín Bloom”.  
Yesenia Merari Sorto Benítez y otros. San Salvador. 2003.
  - “Propuesta de fortalecimiento del Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla”. Diana Beatriz Hernández González y otros. San Salvador. 2007.
  - “Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Hilmer Leonel Morales López y otros. San Salvador. 2007.

## PÁGINAS DE INTERNET

- [www.mspas.gob.sv](http://www.mspas.gob.sv)
- [www.hospitalbenjaminbloom.com.sv](http://www.hospitalbenjaminbloom.com.sv)
- [www.rrppnet.com.ar/foda.htm](http://www.rrppnet.com.ar/foda.htm)
- <http://tamarisco.datsi.fi.upm.es/SEMINARIOS/Transte1.doc>
- [www.ongconcalidad.org/causa.pdf](http://www.ongconcalidad.org/causa.pdf)
- [www.gloobal.info/iepala/gloobal/fichas](http://www.gloobal.info/iepala/gloobal/fichas)

- [www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo22.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo22.htm)

## **OTROS**

- Proyecto del manual de evaluación de desempeño. Ministerio de Seguridad Pública y Justicia
- Constitución de la República de El Salvador. 1983.

# ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información relacionada con el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, para evaluar la situación actual del mismo.

A la vez se garantiza que la información es estrictamente para fines académicos y se maneja en forma confidencial, agradecemos de antemano su fina y amable colaboración.

Indicaciones:

Por favor marque con una "X" su respuesta o responda libremente a las alternativas que se le plantean.

Datos generales:

Departamento o unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M  F

Edad: 18 a 25 años  26 a 33 años  34 a 41 años  más de 42 años

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de Servicio en la institución: \_\_\_\_\_

1- ¿Le dieron a conocer la misión del hospital?

Si  No

2- ¿Le dieron a conocer la visión del hospital?

Si  No

3- ¿Le dieron a conocer los objetivos institucionales?

Si  No

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta No. 5

4- ¿Se identifica con los objetivos institucionales?

Si  No

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EQUIPO Y MOBILIARIO

- 5- ¿Según su criterio, cuenta con el equipo adecuado para realizar eficientemente su trabajo?  
Si  No
- 6- ¿Considera que cuenta con el mobiliario adecuado para realizar eficientemente su trabajo?  
Si  No
- 7- ¿Como considera el estado del equipo de trabajo que se le ha asignado para realizar sus labores ?  
Excelente  Regular   
Muy bueno  Malo   
Bueno
- 8- ¿Como considera el estado del mobiliario que le ha sido asignado para realizar sus labores?  
Excelente  Regular   
Muy bueno  Malo   
Bueno

## ESPACIO FISICO - AMBIENTAL

- 9- ¿Cómo considera el área física de su trabajo en cuanto a la seguridad laboral?  
Excelente  Regular   
Muy bueno  Malo   
Bueno
- 10- ¿Cómo considera el área física de su trabajo en cuanto a la comodidad para realizar sus labores?  
Excelente  Regular   
Muy bueno  Malo   
Bueno
- 11- En orden de prioridad, enumere del 1 al 7 los factores ambientales que inciden en su rendimiento para realizar sus trabajo:  
Iluminación  Espacio   
Ventilación  Limpieza   
Ruido  Otros   
Contaminación

Especifique:

---

---

## INSUMOS

- 12- ¿Cómo considera la cantidad de los insumos que se le proporcionan para el desempeño de sus labores?  
Suficiente   
Poco   
Insuficiente

13- ¿Cómo considera la calidad de los insumos que se le proporcionan para el desempeño de sus labores?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Deficiente

### CAPACITACIONES Y/O ACTUALIZACIONES

14- ¿Existen programas de capacitaciones para el personal administrativo de la institución?

- Si  No

Si su respuesta fue afirmativa, indique qué clase de capacitaciones ha recibido:

- |                |                          |                     |                          |
|----------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Técnicas       | <input type="checkbox"/> | Seguridad e higiene | <input type="checkbox"/> |
| Motivacionales | <input type="checkbox"/> | Relaciones humanas  | <input type="checkbox"/> |
| Liderazgo      | <input type="checkbox"/> | Otros               | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

15- ¿Con que frecuencia reciben dichas capacitaciones?

- |                |                          |                       |                          |
|----------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1 vez al año   | <input type="checkbox"/> | 2 veces al año        | <input type="checkbox"/> |
| 3 veces al año | <input type="checkbox"/> | Más de 3 veces al año | <input type="checkbox"/> |

16- ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a las labores que realiza?

- Mucha satisfacción
- Poca satisfacción
- Nada de satisfacción

### COMUNICACIÓN

17- ¿Cuál es el grado de comunicación que se da en su lugar de trabajo?

- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
| Bueno     | <input type="checkbox"/> |         |                          |

18- ¿Existen factores que distorsionen la comunicación en su lugar de trabajo?

- Si  No

Si su respuesta es afirmativa, señale los factores que distorsionan la comunicación en su lugar de trabajo:

- |            |                          |                      |                          |
|------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Conflictos | <input type="checkbox"/> | Percepción selectiva | <input type="checkbox"/> |
| Lenguaje   | <input type="checkbox"/> | Actitud defensiva    | <input type="checkbox"/> |
| Filtración | <input type="checkbox"/> | Conducta prejuiciada | <input type="checkbox"/> |

19- ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer las instrucciones y procedimientos que se tienen que seguir en el hospital?

- |                       |                          |            |                          |
|-----------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Memorando             | <input type="checkbox"/> | Reuniones  | <input type="checkbox"/> |
| Cartelera informativa | <input type="checkbox"/> | Boletines  | <input type="checkbox"/> |
| Teléfono              | <input type="checkbox"/> | Circulares | <input type="checkbox"/> |
| Internet              | <input type="checkbox"/> | Otros      | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

20- ¿Qué tanto considera que las autoridades se interesan por conocer sus necesidades laborales?

- Mucho  Poco  Nada

21- ¿Existe algún medio con el que usted pueda dar a conocer sus inquietudes y necesidades para desempeñar satisfactoriamente sus labores?

- Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuales medios utilizan para dar a conocer sus inquietudes y necesidades :

- |                               |                          |                      |                          |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Reuniones con jefes           | <input type="checkbox"/> | Reuniones generales  | <input type="checkbox"/> |
| Memorando                     | <input type="checkbox"/> | Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> |
| Reuniones de grupo de trabajo | <input type="checkbox"/> | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

## INCENTIVOS

22- ¿Las autoridades de la institución le brindan algún tipo de incentivo por desempeñar sus labores con responsabilidad y eficiencia?

- Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de los siguientes incentivos recibe:

- |                        |                          |                                     |                          |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Monetarios             | <input type="checkbox"/> | Evaluación de desempeño             | <input type="checkbox"/> |
| Reconocimiento verbal  | <input type="checkbox"/> | Reconocimiento público en cartelera | <input type="checkbox"/> |
| Reconocimiento escrito | <input type="checkbox"/> | Otros                               | <input type="checkbox"/> |
| Capacitaciones         | <input type="checkbox"/> |                                     |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

23- ¿Le ofrece el hospital prestaciones adicionales a las de ley?

- Si  No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles de los siguientes beneficios recibe:

- |                             |                          |            |                          |
|-----------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Despensa familiar           | <input type="checkbox"/> | Descuentos | <input type="checkbox"/> |
| Centros de recreación       | <input type="checkbox"/> | Guarderías | <input type="checkbox"/> |
| Convenios con instituciones | <input type="checkbox"/> | Otros      | <input type="checkbox"/> |
| Cooperativas                | <input type="checkbox"/> |            |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

24- Los incentivos que le ofrece actualmente el hospital, ¿lo motivan a trabajar mas de lo normal?

Si  No

25- ¿Existen oportunidades de ascenso dentro de la institución de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado posee?

Si  No

Especifique:

---

---

26- Cómo considera usted que las autoridades del hospital valoran sus habilidades y destrezas al desempeñar sus labores:

Mucho  Poco  Nada

27- ¿Cómo evalúa las relaciones interpersonales entre los subalternos y su jefe?

Excelente  Regular

Muy bueno  Malo

Bueno

28- ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre los compañeros de su departamento?

Excelente  Regular

Muy bueno  Malo

Bueno

29- Si considera que el ambiente es regular o malo, indique cuáles de los siguientes factores afectan el clima laboral:

Maltrato  Irrespeto entre compañeros

Falta de equidad  Irrespeto por parte del jefe

Recarga de trabajo  Trato preferencial por parte de los jefes para algunos trabajadores

30- De las siguientes características cuales considera que su jefe inmediato posee:

Es amistoso

Es sincero

Trato equitativo para todos los empleados

Es respetuoso

Inspira confianza

Es servicial

Fomenta el trabajo en equipo

Es responsable

Posee cualidades de liderazgo

Ninguna de las anteriores

31- ¿Considera que su trabajo es recompensado económicamente de acuerdo a su capacidad y esfuerzo?

Si  No  A veces

Explique

---

32- De las siguientes alternativas, ¿Cuál situación considera usted que afecta su desempeño laboral?  
Enumerar del 1 al 10, considerando el 1 la escala más importante.

- Abuso de autoridad
- Poca comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Otros

- Incentivos económicos
- Oportunidades de desarrollo
- Clima laboral
- Infraestructura

Especifique:

---

---

Gracias por su colaboración



**Guía de entrevista realizada a los Jefes de los Departamentos, Servicios o Unidades del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.**

**Objetivo:**

Lo que se pretende con la entrevista es recopilar información que nos sirva para detectar algunos factores que puedan estar incidiendo en el rendimiento laboral de los empleados, a la vez esta información nos permitirá formular y proponer soluciones veraces y completas acerca de cómo mejorar las deficiencias encontradas.

**Preguntas.**

1. ¿Se realizan las evaluaciones del desempeño en el tiempo que la ley lo estipula (cada 6 meses)?
2. ¿Existe un buzón de sugerencias, que los usuarios puedan utilizar habitualmente para expresar la atención que se ha recibido en el hospital?
3. Cuándo existen quejas para con el hospital ¿Por qué medios las reciben?
4. ¿Cada cuanto realiza reuniones de trabajo en su departamento?
5. ¿En cuanto a las decisiones que se toman son impuestas o se toma en cuenta las opiniones de los subalternos?
6. ¿Las reuniones, al final rinden buenos resultados?
7. ¿Cuáles son los problemas de mas importancia que afectan a la institución en general?

8. ¿El Hospital recibe ayuda de instituciones altruistas u organismos internacionales?
9. ¿Qué propone usted para mejorar la imagen del hospital para con el usuario?
10. ¿La institución brinda algún tipo de capacitación al personal administrativo y técnico?
11. ¿Sabe usted si el hospital tiene relaciones con países extranjeros, para gestionar donativos?
12. ¿Existe un sindicato dentro de la institución?
13. ¿Qué tipo de relaciones tiene la institución con los sindicatos de trabajadores del hospital?
14. ¿Según su criterio se ha logrado, aunque sea en un porcentaje mínimo borrar la mala imagen de atención que tienen las instituciones públicas hacia los usuarios?
15. ¿Existen auditorias periódicas tanto internas como externas dentro de la institución?
16. Por último que cree usted que el hospital necesita para salir adelante y cumplir con excelencia la misión que tiene, que es atender con servicio de calidad a los pacientitos?

## GLOSARIO

**Análisis FODA:** Es una moderna herramienta para el análisis de situaciones, sirve para analizar la situación competitiva de una organización e incluso una nación.

**Clima Organizacional:** Como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

**Comunicación:** Es información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

**Cantidad de trabajo:** Es el volumen de trabajo realizado bajo condiciones normales y la prontitud con la cual se realiza.

**Calidad de trabajo:** Se refiere al grado de cuidado con que se realiza el trabajo y la habilidad para desempeñarlo efectivamente con el mínimo de errores, precisión y exactitud.

**Colaboración:** Se refiere a los aportes de trabajo realizados en tiempo adicional a su jornada o colabora con sus compañeros en las tareas asignadas para contribuir al logro de los objetivos de la institución.

**Cooperación:** Se da cuando en ambas partes existe un espíritu de ayuda mutua para buscar solución o alcanzar metas propuestas.

**Conflictos:** Es cuando los miembros de la organización, tanto inferiores con superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Disciplina:** Se refiere al cumplimiento de las normas y disposiciones vigentes de la institución y la responsabilidad en cumplir las instrucciones; así como la asistencia y puntualidad en el trabajo.

**Discreción:** Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.

**Estructura:** Representa el concepto que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc., a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

**Eficacia:** Hacer las cosas correctas, seleccionar las correctas para realizarlas, capacidad de escoger lo apropiado para la realización de algo.

**Eficiencia:** Hacer las cosas correctamente, la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de objetivo.

**Ética:** Ejercicio basado en valores morales que rigen la actividad social y profesional.

**Información:** Conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo.

**Iniciativa:** Se refiere a los aportes innovadores hechos por el empleado para mejorar la efectividad de su propia área o de otras y que son el resultado de la creatividad.

**Liderazgo:** Lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo.

**Motivación:** Es la disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

**Misión:** Es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación, que justifica la existencia de una organización.

**Muestra:** Parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar de la población.

**Objetivos:** Son los puntos hacia los cuales las organizaciones encaminan su energía y recurso, un meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y son logros específicos y medibles.

**Profesionalismo:** Aplicación responsable y actualizada de los conocimientos requeridos para cumplir con el trabajo.

**Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se dan dentro de una organización.

**Relaciones interpersonales:** Se refiere a la calidad y efectividad que el empleado mantiene y desarrolla con todas aquellas personas con quien tiene que interrelacionarse en razón de su trabajo.

**Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.

**Rendimiento Laboral:** Se entiende como la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las instituciones ya sean públicas o privadas.

**Recompensa:** Son incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento en base a su desempeño en sus labores diarias.

**Visión:** Es donde se proyecta hacia donde va y a donde quiere llegar la institución.

**Valores:** son los medios tácticos para alcanzar la visión y misión, y los objetivos son los que se pretenden alcanzar.