

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO

SECCION DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**Instrumentos de gestión y desempeño de los directivos del
Hospital La Caleta – Chimbote 2017**

**Tesis para Obtener el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública**

Autor: Bach. Miriam Azucena López Honorio

Chimbote – Perú

2018

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO

SECCION DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**Instrumentos de gestión y desempeño de los directivos del
Hospital La Caleta – Chimbote 2017**

**Tesis para Obtener el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública**

Autor: Bach. Miriam Azucena López Honorio

Chimbote – Perú

2018

Palabras Clave:

Tema	Instrumentos de Gestión y desempeño
Especialidad	Gestión Pública
Líneas de investigación	5 Ciencias Sociales 52 Economía y Negocios 521 Gerencia Estratégica Diseño Organizacional

KEYWORDS:

Theme	Instruments and Performance management
Specialty	Public Management
Research lines	5 Social Sciences 52 Economic Businnes 521 Strategic management Organizational design

**Instrumentos de Gestión y Desempeño de los Directivos del Hospital La
Caleta – Chimbote 2017**

**Management and performance instruments of the managers of “La
Caleta Hospital in Chimbote” - 2017**

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo describir el efecto de los Instrumentos de Gestión, en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote, año 2017.

En cuanto a la metodología, se trata de un diseño no experimental, de corte transversal, y de tipo descriptivo. La población estuvo constituida por 28 colaboradores de la Institución investigada; a los cuales se les aplicó un cuestionario, a través de una encuesta, la misma que estuvo debidamente estructurada y validado por tres expertos.

Los datos obtenidos se procesaron con en el Software SPSS-24; cuyos resultados generaron la presentación de tablas y figuras, los mismos que determinaron que los instrumentos de gestión, utilizados por los directivos del Hospital La Caleta de Chimbote, tiene efecto en el desempeño de los directivos: El 75%, ocasionalmente se aplica el marco legal en la supervisión y control a los directivos del hospital, 85.71 % de colaboradores ocasionalmente aplica las directivas y/o reglamentos. 67.86% ocasionalmente el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye en la toma de decisiones de una forma lógica y sensata lo cual se refleja en la gestión, 71.43% está de acuerdo que la aplicación de los instrumentos de gestión contribuye con el cumplimiento de metas de los directivos del Hospital La Caleta lo cual se refleja en el proceso de evaluación y control institucional y un 32,14% manifiesta que la principal dificultad de la evaluación de los objetivos para el cumplimiento de metas de los directivos es la débil cultura organizacional y manejo de la información por la falta de valores y ética profesional de los directivos y en promedio un 81% considera como regular a la calidad de trabajo de los directivos en relación a los factores: eficiencia, eficacia y efectividad.

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe the effect of the management tools, in the “Hospital La Caleta- Chimbote” managers’ performance.

The methodology used correspond to a non experimental desing, cross-cutting, and of a descriptive type.

The population and sample was 28 employees of the investigated institution; to whom a questionsire was applied, via a poll, wich was properly structured and valeted by experts.

The data obtained, was processed in the SPSS-24 software; whose results were presented via tables and figures; the results determined that the management tools, used by “Hospital La Caleta – Chimbote” managers, have an effect on the performance of managers: The 75% occasionally applies the legal framework in the supervision and control of the hospital managers. 85.71% occasionally the directives and/or regulations are applied and utilized in the process of management and control from collaborators, 67.86” occasionally the regulation on the Organization and Functions (ROF) contributes to the decision making in a logical and sensible way, wich is reflected in the management, 71.43% agrees that the monitoring of the management tools contributes with the achievement of the “Hospital La Caleta – Chimbote” managers’ goals wich is reflected in the evaluation and institucional control process and a 32.14% state that the main issue with the evaluation of the objetives to meet the managers’ goals is the weak institucional culture and information management because of the lack of values and professional ethic of the managers and an average of 81% considers the managers’ quality of work regarding the efficiency and effectiveness factors as average.

Índice general

Palabras clave.....	i
Título.....	ii
Resumen.....	iv
Abstract	v
Índice general	vi
Índice de tablas y figuras.....	vii
Índice de Anexos	viii
I.- Introducción.....	01
1.1.- Antecedentes y fundamentación científica.....	02
1.2.-Justificación.....	13
1.3.- Problema.....	13
1.4.- Conceptualización y operacionalización de variables.....	13
1.4.1.- Definición conceptual.....	13
1.4.2.- Operacionalización de variables.....	44
1.5.- Hipótesis.....	48
1.6.- Objetivos.....	48
II.- Metodología.....	49
2.1.- Tipo y diseño de investigación.....	50
2.2.- Instrumentos y fuente de información.....	50
2.3.- Procedimiento y análisis de información.....	50
2.4.- Población – Muestra.....	51
III.- Resultados.....	52
IV.- Análisis y discusión.....	77
V.- Conclusiones y recomendaciones	84
5.1.- Conclusiones.....	85
5.2.- Recomendaciones.....	87
Agradecimientos.....	88
Referencias bibliográficas.....	89

Índice de Tablas

• Tabla N°01: Marco Legal en la Supervisión y Control a los Directivos	53
• Tabla N°02, Las Directivas y/o Reglamentos aplicados en el Proceso de Dirección y Control.	54
• Tabla N°03, Los Grupos de Trabajo para el Cumplimiento de las Metas Institucionales.....	55
• Tabla N°04, El Plan Estratégico Institucional en el proceso de Dirección y Organización.....	56
• Tabla N°05, El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y su contribución en la Toma de Decisiones	57
• Tabla N°06, El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) en la Calidad de Trabajo de los Directivos	58
• N°07, Manual de Organización y Funciones contribuye a que los Tabla colabores o directivos cumplan las metas institucionales	59
• Tabla N°08, La Confiabilidad de los Manuales de Procedimientos Administrativos para la realización de tareas.....	60
• Tabla N°09, Los Instrumentos de Gestión y la eficiencia en el desempeño.....	61
• Tabla N°10, El Monitoreo Eficaz para el Desempeño de los Directivos	62
• Tabla N°11, La Retroalimentación y la Efectividad en el Desempeño de los Directivos.....	63
• Tabla N°12, El Seguimiento para el Cumplimiento de Metas de los Directivos	64
• Tabla N°13, El Monitoreo y las Relaciones Interpersonales entre los Directivos.....	65
• Tabla N°14, La Retroalimentación y su contribución en la Dirección y Organización Institucional.....	66
• Tabla N°15, El Monitoreo y el Mejoramiento del Proceso de Planificación	67
• Tabla N°16, La Misión y los programas de cambio continuo.....	68

- Tabla N°17, La Visión institucional en la Toma de Decisión..... 69
- Tabla N°18, Las dificultades de la evaluación de Objetivos para el Cumplimiento de Metas 70
- Tabla N°19, Las estrategias institucionales y su contribución para el cumplimiento de las metas..... 71
- Tabla N°20, La evaluación de Metas Institucionales y el desarrollo de programas de cambio continuo 72
- Tabla N°21, Las estrategias institucionales y el eficiente desempeño de los directivos..... 73
- Tabla N°22, Elementos de Evaluación para el Buen Desempeño de los Directivos..... 74
- Tabla N°23, Calificación de los documentos de gestión en relación al desempeño de los Directivos..... 75
- Tabla N°24 La calidad de trabajo de los Directivos en relación a la Eficiencia, Eficacia y Efectividad..... 76

Anexos

- Anexo N°01: Matriz de Consistencia 96
- Anexo N°02: Cuestionario aplicado a los directivos del Hospital La Caleta..... 98
- Anexo N°03: Relación de muestra aplicada..... 108

CAPITULO I

INTRODUCCIÒN

I. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION CIENTIFICA

1.1.1. ANTECEDENTES

En la Administración Pública encontramos varios documentos técnicos normativos de una institución (ROF, MOF, PAP, CAP y el MAPRO), en el cual se está adicionando el cuadro de puestos de la entidad (CPE); donde institución encargada por mandato de ley es SERVIR.

Asimismo, los planes institucionales cumple un rol fundamental en el logro de los objetivos y metas institucionales en coordinación con la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de la institución, este último normado por la Ley N°30255 - Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

1.1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Silva (2013), señala la importancia de la gestión de los procesos y la gestión de aplicar instrumentos de ingeniería en el ámbito de la salud del Hospital Dr. Eduardo Pereira de Valparaíso, Chile. Los resultados de la investigación refieren del diseño de un mapa de procesos con la que se identificaron con cierta nitidez los macroprocesos que reflejan el trabajo de la institución, el mismo que posibilitó distinguir procesos finales (procesos asistenciales o clínicos y procesos relacionados con él usuario) y procesos de apoyo (apoyo administrativo, logístico, así como el apoyo clínico).

Vargas (2009), afirma que las dificultades de accesibilidad a la prestación de los servicios de salud público están presentes en todo Colombia. La mencionada autora señala, luego de su estudio de casos con cuatro redes de salud que presta servicios, que los responsables de la atención distinguen lo difícil e inadecuado que es obtener atención enfatizando la notoria diferencia de accesibilidad a los servicios entre el tipo de aseguramiento y prestación de servicio de salud. Dentro de ella, identifica algunas barreras que obstaculizan el acceso adecuado

a los sistemas de salud pública en este país, como aquellas relacionadas a las políticas de aseguramiento – serias dificultades en la ampliación y continuidad del aseguramiento, y problemas en la prestación del servicio, los instrumentos de control y abastecimiento que llevan a cabo los servicios, así como las brechas existentes en lo que respecta a infraestructura y organización de los establecimientos de salud prestadores de servicio, sumado a ello las particularidades socioeconómicas de los asegurados.

Bonilla & Díaz (2015), señalan que la mayoría de las empresas en Ecuador, tanto públicas como privadas, se ven afectadas a causa de la deficiente gestión administrativa existente dentro de ellas, todo ello porque los profesionales no se encuentran preparados para poder llevar a cabo las actividades que les son pertinentes de acuerdo a los cargos que ocupan. Las mencionadas autoras enfatizan además que los cambios constantes en la dirección alteran las políticas internas de las organizaciones, dado que no se organizan o planifican adecuadamente, por consiguiente, el desempeño de los funcionarios se refleja que están desmotivados hacia el cumplimiento de las metas. Otro punto crítico es lo relacionado a la cultura organizacional por lo que el grado de comunicación que hay no beneficia en nada a la alta gerencia para la correcta toma de decisiones. Al respecto, podemos afirmar, que esto sucede, en gran medida, porque los gerentes no usan los documentos técnico normativo de gestión para tal fin.

1.1.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Bellido (2011), sostiene la existencia de relación entre las herramientas de gestión pedagógica y el desempeño de los pedagogos en una institución educativa del distrito limeño de Ate. Al respecto podemos decir, que, si los directivos dieran la importancia del uso de los instrumentos de gestión en el cumplimiento de sus funciones, esto se reflejaría en el logro los objetivos institucionales.

Ganoza (2015), destaca los beneficios que hay a la hora de aplicar un plan estratégico, tanto a corto como a mediano plazo, en la gestión pública del Municipio de Puerto Eten, el mismo se revierte en un ambiente que fomenta la creatividad y la mejora permanente. Al respecto, se puede señalar que la puesta en práctica de estos documentos normativos ayuda a lograr los objetivos y metas institucionales lo que originaría un eficiente desempeño de los directivos.

Olivares (2014) indica que existe una fuerte asociación entre los documentos normativos de gestión y el grado de desempeño de los docentes de la institución educativa del distrito San Juan de Miraflores - Lima. Al respecto se puede afirmar que, si los directivos dieran la importancia del uso de los documentos técnico – normativos de gestión en el cumplimiento de sus funciones, esto se reflejaría en el logro pleno de la Misión y Visión institucional.

Montoya & Neyra (2013), identificaron los indicadores de desempeño laboral con los que valoró el grado de competencia de los subordinados de una empresa metalmecánica de la ciudad de Trujillo. Concluyen que los indicadores no eran los más adecuados para cada uno de los cargos ya que se hallaban en un nivel inferior a lo solicitado. Al respecto, se puede decir que los Instrumentos de gestión deben estar siempre en constante retroalimentación debido a los cambios continuos del entorno.

1.1.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

Pozo y Soplopuco (2014) señalan que no fue posible identificar claramente los roles que desempeña el personal que labora en la Empresa AGO Inversiones S.R.L, por lo que dificulta conocer su forma de organización. Al respecto se puede afirmar que el personal

profesional asistencial que cumple con la función de directivo (jefe) son reacios a elaborar los documentos de gestión de su Departamento, Servicio, Área y/o Unidad, y por ende desconocen la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

Hidalgo & Moreno (2015), se determinó que los colaboradores de las distintas áreas sostienen un nivel regular de conocimientos de los procedimientos administrativos, a pesar de que la Municipalidad tiene sus normas, flujogramas y procedimientos a seguir para un determinado trámite, pero a pesar de ello, el personal siempre busca la manera más fácil de realizar la tramitación, sin cumplir necesariamente lo que está estipulado en el TUPA, hecho que se llegará a mejorar si se cumple totalmente de acuerdo a las normas, se incrementaría y ya no existirían trámites inconclusos u olvidados”...

García (2015), destaca la influencia que tiene la aplicación de los métodos para evaluar el desempeño sobre el performance de los colaboradores del Restaurante Miski Huasy en Chimbote y, al mismo tiempo, en el grado de satisfacción de su clientela. Dicho método de evaluación también contribuiría a la capacidad de identificar a aquellos colaboradores que tienen potencial de mejora. El estudio realizado nos indica que el 50% del total encuestados presentan incomodidad si se aplicaría una evaluación para medir su desempeño ya que no les agrada la idea de ser comparados y evaluados constantemente. Al respecto consideramos que la evaluación del desempeño de los directivos nos permitiría conocer la dedicación de tiempo, calidad de trabajo y logro de los objetivos institucionales.

Álvarez (2015), indica que la responsabilidad y competencia para el puesto es de alta exigencia y no es compensado con la remuneración. Según Davis (1999); La compensación es la recompensa o retribución que tienen los empleados por su labor realizada. El pago representa un

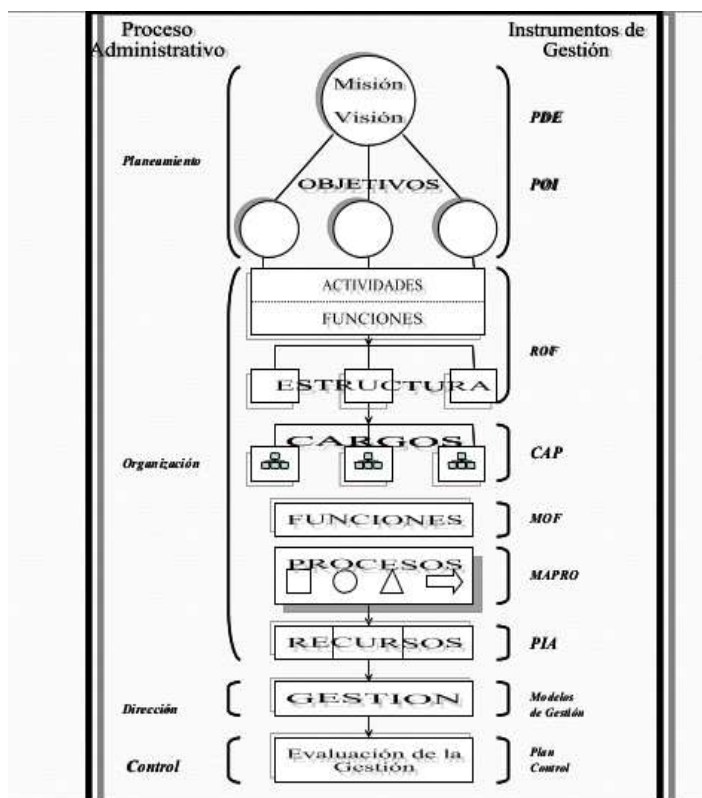
factor de vital importancia para administrar los recursos humanos porque otorga al empleado una retribución tangible por su desempeño, así como el de representar una fuente de reconocimiento y sustento”.. Al respecto se puede afirmar que con la reforma del sector salud según D.L. N°1153, al personal se salud se le ha mejorar sus ingresos económicos en particular a los que ocupan un cargo directivo.

1.1.2.FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

INSTRUMENTOS DE GESTION

Son los documentos necesarios para implementar de manera objetiva los puestos que se necesitan para desarrollar las funciones establecidas y también para diseñar de manera minuciosa las funciones de los puestos o cargos y los procedimientos de la institución (Según Directiva N°007-MINSA/OGPP-V.02).

Grafico N°1



Fuente: Carhuapoma (2017) – Proceso Administrativo e instrumentos de Gestión.

En el presente proyecto, empezaremos describiendo el proceso de la Planificación como inicio del proceso administrativo según esquema descrito.

A. LA PLANIFICACIÓN

Nogueira (2003). En su definición se emplean diferentes términos; Dirección, Management y/o Gestión; no observándose en ellas variaciones importantes; ni en esencia ni contenido.

Melinkoff (1968). Es la acción de concertar ideas, procesos, materiales y recursos con aquellas personas que producen o venden bienes y servicios.

Se puede apreciar dos tendencias esenciales: la primera radica en ver lo que se hace, es decir las funciones que no se pueden prescindir para operar una empresa, mientras que la segunda, tiene su fundamento en identificar a aquellos que representan la administración, es decir, a quienes están involucrados en el funcionamiento de esta empresa.

A.1. Definición de la planeación de algunos autores

- **Jiménez (1963)** Concibe a la Planificación como el desarrollo administrativo que consiste en seleccionar y desarrollar métodos en aras de satisfacer lo establecido en las políticas y así lograr los objetivos.
- **Scanlan (1990)** Plan que se inicia con los objetivos, establece políticas, planes, modos de actuar, y contiene un procedimiento de retroalimentación de datos para acondicionarse a todo cambio.
- **Fernández (1991)** Es la primera instancia del proceso administrativo a través de ello se identifica una dificultad, se estudian a detalle las experiencias anteriores y se bosquejan los planes y programas.

A.2. Principios de la Planeación

Mercado (1995) Son de importancia porque permite fijar cada elemento que compone el proceso administrativo. Es una propuesta que se establece a fin de que sea útil y lleve a la acción.

- **Factibilidad**

Lo planeado debe ser susceptible a su realización, por ello la planeación que realiza debe estar acorde con su situación real y ver la disponibilidad de recursos con que cuenta.

- **Objetividad y cuantificación**

Lo planeado debe fundamentarse en datos verdaderos, en juicios exactos y concretos, mas no en apreciaciones carentes de objetividad, conjeturas o cálculos arbitrarios. Este principio genera la obligación usar datos reales como la estadística, estudios de mercadeo, análisis de viabilidad, etc.

- **Flexibilidad**

Un plan se debe elaborar fijando márgenes de holgura que permitan hacer frente a situaciones azarosas de tal manera que sea capaz generar nuevos caminos de acción que se adecuen plenamente a las circunstancias de coyuntura.

- **Unidad**

Cada plan específico de la empresa debe ser parte de un proyecto general y debe regirse al cumplimiento de los propósitos y objetivos generales, para que así sea consistente respecto a su perspectiva, y armónico respecto al equilibrio e interrelación que debe asociarse entre todos los elementos.

- **Del cambio de estrategias**

A medida que un plan se alarga en el tiempo, es imprescindible de rehacerlo en su totalidad, sin que esto signifique el abandono de los objetivos, más bien la organización deberá corregir sus secuencias de acción (estrategias) y en consecuencia sus políticas, programas, métodos y presupuestos.

B. LA ORGANIZACION

b.1) Definición de organización

Koontz y Weihrich (1999), señalan que la organización viene a ser el acto de identificar, clasificar actividades solicitadas, agrupar actividades indispensables a fin de cumplir objetivos, asignación de conjunto de actividades para un gestor con poderío de autoridad, capacidad de delegación de facultades, capacidad de coordinación y establecer su estructura orgánica.

Melinkoff (1987), define a la organización como el proceso administrativo que sirve para establecer la estructura organizacional de la empresa, determina los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad, establece las funciones, los deberes y atribuciones que le compete a las personas o grupo de personas establecidos anticipadamente en la planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos, metas y mecanismos de medida u actuación).

b.2) Principios Generales

Munch (1997), señala nueve principios o fundamentos de una organización. Estos son:

b.2.1. El Objetivo. Todas las actividades que se establecen en una organización deben tener relación con los objetivos y propósitos formulados por la empresa.

b.2.2. Especialización. La labor de la persona se debe delimitar, en lo más realizable de una sola actividad.

b.2.3. Jerarquía. Es preciso implementar círculos de autoridad para que surja la comunicación necesaria para el logro de los planes, donde las líneas de autoridad y responsabilidad fluyan sin interrupción.

b.2.4. Paridad de Autoridad y Responsabilidad, en cada nivel de responsabilidad otorgado debe ser claro, debe haber una

conservación de nivel de autoridad necesario para su cumplimiento total de la autoridad delegada

b.2.5. Unidad de mando, la asunción de autoridad y toma de decisiones debe recaer en una sola persona que actúa como jefe-supervisor para una función específica y los subordinados deberán reportarse únicamente a esta persona; nunca a más de una.

b.2.6. Difusión, cada organización debe difundir por escrito los puestos que existen dentro de ella, así se socializa la responsabilidad y autoridad que le compete a cada puesto. Esta medida contribuye a incrementar sus ventajas organizacionales, dado que se pone a disposición para todos aquellos miembros de la organización que puedan tener alguna relación con la misma.

b.2.7. Amplitud o Tramo de control, en aras de que las funciones se deben realizar de manera eficiente, la cantidad de subordinados que se reporta a un ejecutivo debe tener un límite.

b.2.8. Coordinación, cada unidad de la organización siempre deberá permanecer en equilibrio.

b.2.9. Continuidad, Al establecerse la estructura organizacional esta requiere de sostenibilidad, mejora y ajuste a las condiciones del medio ambiente.

C. DIRECCION

C.1 Definiciones:

Koontz, Wihrich y Cannice (2012); es la acción de influir en las personas en aras de ayudar y concurrir a las metas institucionales de la organización en las que se está inmersa.

Lerner y Baker (2006), Es el acto de encaminar las operaciones valiéndose de la participación y el esfuerzo de los administrados, con

la finalidad de conseguir niveles elevados de productividad a través de la motivación y la supervisión

C.2 Elementos del concepto:

1. El Jefe: Es el que tiene la función de ejecutar los planes conforme a la estructura de la organización.
2. Los Dirigidos: son aquellas personas a quienes los dirige el jefe.
3. Motivación: Es guiar o conducir los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación; Es la instancia donde se realiza la dirección.
5. Importancia: Estimula y guía a quienes integran la organización a fin de concretizar las metas de la misma.

C.3 Importancia:

1. Pone en funcionamiento cada lineamiento establecido en la etapa de planeación y organización.
2. Gracias a la Dirección se logra el comportamiento más deseable en los integrantes de la organización.
3. La eficiencia en la Dirección es una pieza clave para la moral de los subordinados, así como en su productividad.
4. Una buena Dirección se hace manifiesta cuando se cumplen los objetivos, cuando se implementan los métodos organizacionales, y cuando existe eficacia en los métodos de control.
5. Por medio de este proceso se determinan las comunicaciones indispensables para el funcionamiento de la organización.

D. CONTROL

D.1 Definiciones:

Según Koontz, Wihrich y Cannice (2012); es la medición y corrección del desempeño para asegurar el cumplimiento de las metas de la organización y que los planes formulados se concreten.

Robbins (1996), es el proceso de ajustar actividades con el propósito garantizar el cumplimiento de lo formulado, tal como se planificó y así corregir cualquier desviación significativa.

D.2 Para el proceso del control básico son:

1. Establecer estándares: son aquellos criterios a los cuales los gerentes establecen sus controles.
2. Medir el desempeño de los estándares: es el registro del rendimiento en cuanto a los estándares que debe hacerse de manera apropiada y anticipada, así es posible detectar posibles desviaciones y evitarlas, antes de su ocurrencia, a través de acciones correctas.
3. Enmendar las variaciones tanto de los estándares como la de los planes; es el punto en que los administradores puedan enmendarlas al variar sus planes o metas o al desempeñar sus funciones de la reasignación o aclaración de tareas, también pueden enmendarlas a través del nombramiento de personal extra, así como con una mejor selección y capacitación del personal subalterno.

DESEMPEÑO LABORAL

- Chiavenato (2009), evaluar el desempeño laboral es apreciar de un modo sistematizado el desempeño de cada persona de acuerdo con las funciones que ejecuta, de acuerdo a las metas y los resultados que se debe obtener, así como a las competencias que oferta, además de su potencial desarrollo.
- Gómez y Cardy (1995), es la acción de identificar, cuantificar y gestionar el desempeño humano dentro de una organización. Este recae en el estudio detallado de los puestos e intenta establecer las áreas del trabajo que deben estudiarse cuando se evalúa la labor realizada.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACIÓN TEORICA

El estudio permite conocer el efecto del uso de los instrumentos de Gestión sobre el desempeño laboral de los directivos, y así cómo identificar los factores que influyen en este desempeño y saber mejorarlos. También representa una herramienta indispensable para que la institución pueda tener elaborado y/o actualizado todos sus instrumentos de Gestión.

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

Esta investigación servirá como base a aquellos investigadores que pretendan realizar estudios en esta u otra institución, generando conocimiento y otorgando material de referencia a los investigadores respecto al tema u otros similares. Además, la presente investigación ha generado una vasta bibliografía, así como información de campo, las cuales servirán para poder adentrarse en el problema planteado.

1.3. PROBLEMA.

¿Cuál es el efecto de los Instrumentos de Gestión, en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta – Chimbote?

1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

1.4.1. MARCO CONCEPTUAL

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Según Directiva N°007-MINSA/OGPP-V.02 (2006).- Son los documentos base para determinar de manera objetiva los puestos indispensables, que se requieren para realizar las funciones establecidas; también para hacer un diseño o rediseño minucioso de los distintos roles de los cargos y las formas de funcionar dentro de la organización.

A. LA PLANIFICACION

Etapas consecutivas por medio de los cuales se implementa el proceso administrativo de una organización, las mismas que se interconectan para dar pie a un proceso total.

Cuadro 1.1 Funciones del Proceso de Administración según autores.

AUTORES	FUNCIONES
H. Fayol (1908)	Previsión, Organización, Dirigir, Coordinar, Controlar
Koontz & O'Donnell (1955)	Planificar, Organizar, Estructurar, Dirigir, Controlar
Gulick & Orwick (1965)	Planificar, Organizar, Estructurar, dirigir, Coordinar, Controlar, Presupuestar
E. Dale (1965)	Planificar, Estructurar, Organizar, Dirigir, Controlar, Innovar, Representar
Koontz & O'Donnell (1985)	Planificar, Organizar, Integración, Dirección y Control
W.S.Taylor (1968)	Concepción, Planificar, Organizar, Utilizar medios, Controlar, Mejorar
Burbidge (1979)	Planificación, supervisión, Control
Ferry & Rue (1987)	Planeamiento, Organización, Dotación del personal, Motivación, Control
Palom Izquierdo & Tort Raventos (1991)	Planificar, Organizar, Ejecutar, Controlar
Render & Heizer (1996)	Planear, Organizar, Asesorar, Liderar, Controlar
Celso Contador (1997)	Planificar, Organizar, Designar, Dirigir, Controlar
Ivancevich et al. (1997)	Planificar, Ejecutar, Controlar
Blázquez (2000/a/)	Planificar, Ejecutar, Controlar

*Fuente: Adaptado de Nogueira
Elaborado por Sarmenteros (2006)*

Se observa en el cuadro anterior variación en las listas, sin embargo, en cada una de ellas aparece en primer plano la planificación como eje central del proceso administrativo, siendo las otras funciones las que otorgan los recursos para cumplir determinados fines.

A.1. El proceso de planificación

Es de carácter racional y se encuentra supeditado al estudio riguroso y científico de los problemas.

De acuerdo a Eckles (1982), la acción de planificar se realiza mejor al seguir esta secuencia lógica:

1. Identificar el objetivo.
2. Determinar proposiciones y limitaciones.
3. Estudiar con profundidad la información.
4. Proponer planes alternos.
5. Identificar el plan más idóneo.
6. Proponer planes derivados
7. Seguir la ejecución.

Por su parte, Koontz & O'Donnell (1967) refieren de siete fases indispensables para realizar la planificación. Estas son:

1. **Conocimiento de la oportunidad:** El conocer a detalle una oportunidad representa el punto real para el inicio de la planificación.
2. **Determinación de objetivos:** En esencia los objetivos señalan lo que se va hacer y lo que se va a lograr a través de un entramado de directrices, procedimientos, reglamentos, presupuestos, operaciones y estrategias.
3. **Establecimiento de premisas:** Es el establecimiento de condiciones previstas en que operará y publicará la planificación; pronóstico de datos relacionados a los acontecimientos, las políticas elementales susceptibles a ser aplicables y los planes con los que dispone la organización.
4. **Determinación de líneas alternas:** Viene a ser la tercera fase de la planificación organizacional, la cual estriba en que la selección y evaluación de líneas alternas de acción, sobre todo de aquellos que no son visibles de manera inmediata.
5. **Evaluación de líneas alternas:** Luego de haberse determinado las alternativas y evaluado las fortalezas y

habilidades, la cuarta etapa viene a ser la evaluación, la misma que se hace posible examinando con atención el pro y el contra de los distintos factores y siempre teniendo en cuenta tanto las premisas como las metas.

6. **Elección de una alternativa de acción.** Es la instancia de la planificación en la que se adopta el plan a seguir, la que a su vez nos lleva a tomar la decisión.
7. **Formulación de planes derivados:** No necesariamente la planificación está completa cuando se adopta la toma de decisiones, sino que existen, casi de manera invariable, planes derivados, los mismos que tienen que operacionalizarse para ayudar el plan básico.

A.2. Clasificación de la planeación

Koontz & O' Donnell (1967) y Gorostegui (1989), señalan que es necesario la distinción entre planes a corto y largo plazo. La primera suele visualizarse en un periodo no mayor de un año. Gorostegui, también refiere que esta forma de clasificar a la planeación es llamada por algunos expertos como planificación táctica. Los planes a largo plazo, como su nombre lo indica, representan un mayor horizonte en el tiempo y son de mayor alcance, así como también representan un mayor impacto e independencia (Stoner 1995). Ciertas organizaciones contemplan sus planes a un alcance de dos años, sin embargo, hay otras lo contemplan entre veinte o treinta años, aunque, la perspectiva provisional más frecuente es más frecuente de tres y cinco años.

De acuerdo al tiempo de duración, se puede clasificar en:

- a. **Estratégicos.** Determinan las tendencias de planificación de carácter general, constituyéndose en la base de los demás planes (Tácticos y operativos). Los planes estratégicos son delineados por aquellos que tienen la más alta jerarquía

dentro de la organización y su función es dirigir la organización en aras de obtener, utilizar y disponer los recursos necesarios para el logro de los objetivos generales de la organización. Los planes estratégicos son concebidos para largo plazo y tienen alcance total en la organización.

- b. **Tácticos o funcionales.** Esta forma de planificación determina planes mucho más concretos y específicos que tienen que ver con cada uno de las áreas de la organización. Estos planes están subordinados a los planes estratégicos y se establecen y se coordinan a través de los directivos de mando medio en aras de utilizar de la mejor manera posible los recursos con los que cuenta la organización.
- c. **Operativos.** Su función es formular y asignar actividades que deben ser operacionalizados por aquellos que se encuentran en los últimos niveles de jerarquía de la organización. Estos son a corto plazo y están referidas a todos los sectores en los que está dividido una determinada área de actividad.

A.3. Importancia de la planificación

Koontz & O'Donnell (1967) señala que la importancia de la planificación radica en que esta neutraliza el grado de incertidumbre y volatilidad, por lo que su presencia sea una necesidad. Además, señalan los mencionados autores que la planificación hace posible que los objetivos sean el foco de interés por lo que la atención está centrada en el cumplimiento de los mismos. También la planificación posibilita la obtención de una operación económica, es decir, a través de ella disminuyen los costos ya que otorga importancia a la operación eficiente y consistente. Así mismo, la planificación posibilita el control dentro de la organización. Una persona de alta jerarquía en la organización no podría vigilar las acciones de su personal sin que haya establecido metas para que pueda compararlas.

A.4. Planificación Estratégica

Según David (1990), es el enfoque de carácter objetivo y de naturaleza sistemática que coadyuva a la toma de decisiones dentro de una institución.

De acuerdo a Kotler (1990), planeación estratégica es el mecanismo de gestión para llevar a cabo y preservar una línea de dirección que posibilite vincular las metas y recursos con las que cuenta la empresa a las circunstancias favorables volátiles de mercadeo.

A.4.1. Proceso de la Planeación Estratégica: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), señalan que:

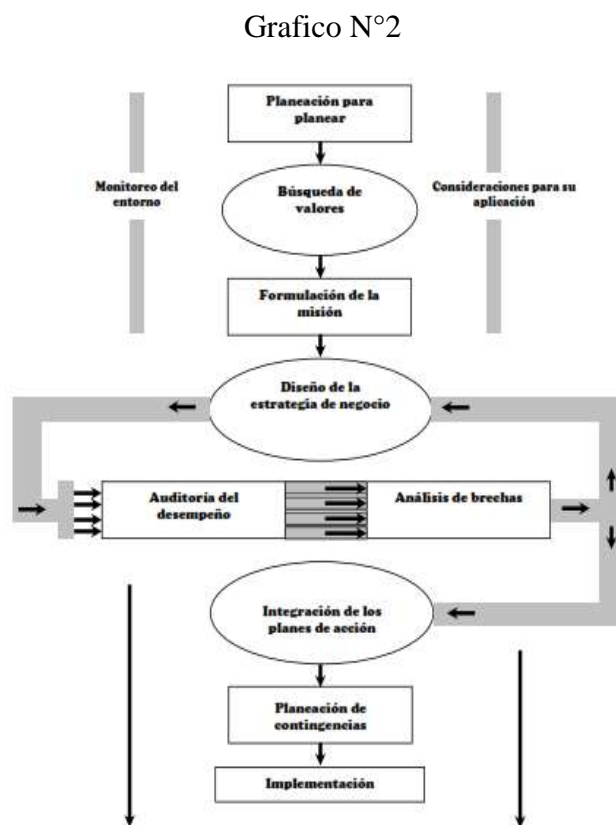


Figura 3. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada. Fuente: Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005).

- a. **Planeación:** Es indispensable planificar el compromiso de la organización en el proceso, así como establecer el equipo encargado de la planeación e involucrar a toda la alta gerencia de manera sostenida.
- b. **Búsqueda de valores:** es diagnosticar los valores – actuales y futuros de todos los integrantes que forman del equipo de la planeación y de la organización, la filosofía del trabajo, la cultura organizacional y en última instancia, los valores de los grupos de interés.
- c. **Formulación de la misión:** implica la puesta en marcha de una propuesta transparente del tipo de negocio donde se encuentra ubicada la organización.
- ¿Cuáles son las funciones que desempeña la organización?
 - ¿Para quién ejerce está(s) función(es)?
 - ¿Cómo o de qué manera proyecta realizar la (las) función(es)?
 - ¿Por qué está presente la organización?
- d. **Diseño de la estrategia del negocio:** necesita configurar los objetivos organizacionales a través del reconocimiento del giro del negocio, establecimiento de indicadores críticos de sucesos, reconocimiento de las estrategias y el establecimiento de la cultura organizacional imprescindible para dar soporte al giro del negocio.
- e. **Auditoria del desempeño:** es el trabajo concienzudo que necesita del análisis de las fortalezas como de las debilidades, asimismo de las oportunidades y amenazas en una organización, las mismas que podrían constituirse en consecuencias positivas o negativas en la empresa y en sus esfuerzos para conseguir el futuro anhelado (DAFO).

- f. **Análisis de brechas (GAP):** es la comparación de la información generada en la auditoría del desempeño con aquella que es fundamental para llevar a cabo el plan estratégico. Asimismo, es necesario planeamiento de estrategias concretas con la finalidad de cerrar toda brecha que se identifique.
- g. **Integración de los planes de acción:** requiere juntar cada una de las partes para establecer el funcionamiento del plan general y hallar los puntos neurálgicos potenciales para que durante el proceso presupuestal se deba resolver la mayor parte de esta integración.
- h. **Planeación de contingencias:** otorga a la empresa un número importante de estrategias en el diseño del negocio, los cuales se pueden usar en diferentes escenarios, en las que cada una de ellas se puede evaluar o planear.
- i. **Implementación:** es la iniciación convergente de varias estrategias diseñadas en el nivel funcional o superior. Se asume que determinar el camino futuro de la organización, es la función sine qua non de la alta gerencia.

A.4.2. Características

- Es un proceso que se extiende sin interrupción, susceptible de cambios o variaciones y de carácter integral.
- Es un proceso cuya responsabilidad recae en la directiva
- Es un proceso participativo
- Es un proceso que demanda un pensamiento estratégico.
- Es un proceso que involucra al Entorno – Empresa

A.4.3. Funciones

Dirigir la organización a circunstancias económicas favorables, tanto para la misma organización como para la sociedad. Es decir, ajustado a los medios con los que cuenta y a su saber hacer, y al mismo que tiempo que representen un potencial atractivo de desarrollo y utilidad. Para dicho fin se tiene que identificar con claridad la misión institucional, establecer objetivos, así como estrategias de desarrollo, así asegurar cierta estructura conforme a la realidad su cartera de productos / mercados.

A.4.4. Importancia

Mintzberg (2007), señala que su importancia radica en que nos permite tener un concepto definido de la organización a la que se pertenece, lo que posibilita planear y realizar actividades que nos encaminen a las metas, además posibilita enfrentar la volatilidad del ambiente en la que está inmersa la organización.

B. LA ORGANIZACION

León (1985), indica que la organización es un convenio entre personas, en aras de desarrollar alguna actividad. Este convenio podría ser el de informar, porque constituye una sociedad que se fundamenta en la ley vigente de manera formal con objetivos, estatutos, así como del material y la organización humana.

B.1. Importancia de la Organización

B.1.1. Es de naturaleza continua; nunca es posible referirse sobre su caducidad, porque siempre se está sujeto a modificaciones frecuentes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), con la consiguiente necesidad de realizar modificaciones en la organización.

B.1.2. Es un medio que permite cumplir de manera óptima los objetivos de la organización.

B.1.3. Proporciona los métodos para posibilitar el desempeño de las actividades de manera eficiente, con el menor de los esfuerzos.

B.1.4. No permite la lentitud y la falta de eficiencia en las tareas a realizar, de esta manera reduce los costos e incrementa la productividad.

B.1.5. Minimiza o evita los esfuerzos dobles porque fija funciones y responsabilidades.

B.2. Elementos básicos en una organización

a) **Estructura.** Es el marco básico en el que la organización realiza sus actividades, porque determina las funciones, jerarquías y actividades indispensables en el cumplimiento de los objetivos.

b) **Determinación de actividades y responsabilidades.** Organizar significa la agrupación, división y asignación de roles en aras de fomentar la especialización y jerarquía.

c) **Simplificación de funciones.** Un objetivo esencial de la organización es determinar las vías más sencillas para realizar las tareas de la mejor manera posible. De esta manera, es posible afirmar que la organización es la determinación de una estructura en la que un grupo social desarrolla sus operaciones mediante jerarquías y la agrupación de tareas, a fin de conseguir la máxima utilidad de los medios con los que cuenta y facilitar las funciones de la organización.

B.3. Niveles jerárquicos de una organización

Chiavenato (1999), señala que toda organización de carácter formal cuenta con una jerarquización o escala de autoridad, en la que los de nivel superior tienen cierta autoridad con respecto a los

de nivel inferior, es decir, conforme es mayor la jerarquía, se incrementa la autoridad quien desempeña el cargo.

Grafico N°3



C. DIRECCION

Buchele (2005), manifiesta que en esta etapa el administrador desempeña un rol protagónico al ejercer su influencia interpersonal, por medio de la cual se obtiene los objetivos de la empresa a través de la inspección de los subordinados, así como del acto de comunicar y motivar.

Etapas:

Supervisión, es el acto de inspeccionar y dirigir a los subordinados en aras de que las tareas se ejecuten de una manera adecuada. Es el arte de ejercer una determinada labor con personas, sobre quienes se ejerce una cierta autoridad, con el fin de conseguir la mayor eficiencia posible de ellos.

Comunicación, es el proceso que posibilita la transmisión y recepción de la información en un grupo social. También se concibe como el medio por el cual se hace posible la transmisión de ideas dentro de dicha organización.

Motivación, Es la tarea que lleva a cabo una persona de mayor jerarquía a fin de animar e impulsar a los de menor jerarquía concretizar acciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según Koontz, las teorías de la motivación.

- McGregor denominó a sus supuestos como: Teoría X y Teoría Y.
- Maslow y la Pirámide las Necesidades Humanas está representada jerárquicamente de una manera tal que oscilan entre necesidades inferiores (fisiologías) a necesidades de orden superior (autorrealización)
- La teoría de la Existencia – Relación - Crecimiento señala que es posible motivar a una persona en más de una categoría de manera simultánea.
- Herzberg, enfatiza dos factores de motivación: los insatisfactorias que están vinculados con el contexto de la posición en el que se está en la organización, y cuya no presencia genera insatisfacción y los satisfactores o motivadores que tienen que ver con aspectos específicos propios del trabajo.
- La teoría de Vroom, refiere que las personas pueden ser motivadas a cumplir metas si consideran dichas metas como importante para ellos y si sus actividades les permiten conseguirlas.

Integración, es la función del administrador quien escoge y reúne los recursos con los que se cuenta para ejecutar las decisiones previamente establecidas a fin de concretizar los planes (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y crecimiento).

Toma de Decisiones. Es la selección de opciones o alternativas más idóneas de varias existentes.

D. CONTROL

- Koontz (2012) señala que el Control viene a ser la medición y corrección del performance dentro de la organización para confirmar que determinados objetivos y planes propuestos se logren.

- Chiavenato (1999): El control viene a ser la fase que registra y cuantifica el performance y, cuando es necesario y la circunstancia la amerita, toma la acción correctiva. De esta manera, se convierte en un proceso básicamente regulador.

D.1. Proceso de Control Básico:

- Determinar los estándares
- Registro del desempeño de los estándares
- Corrección de las variaciones de los estándares, así como también de la variación de los planes.

D.2. Principios de control

- **Equilibrio:** A todos los grupos designados se les tiene que otorgar el grado de control que les corresponde. De igual forma se delega autoridad y se reparte responsabilidad. Cuando la autoridad se delega se hace importante el determinar las vías necesarias para constatar que se estén llevando a cabo de forma responsable y la autoridad delegada sea llevada a cabo correctamente.
- **De la oportunidad:** Es necesario aplicar el Control antes de que se produzca el error, así existe posibilidad de tomar acciones correctivas con anticipación,
- **De los objetivos:** El control está presente en relación a los objetivos. Este en realidad no representa un fin en sí mismo, sino es una vía con el que se puede lograr los objetivos previamente establecidos.
- **De las desviaciones:** En caso de que se presenten variaciones respecto a los planes, estas deben ser analizadas de manera

detallada, de tal forma que sea posible conocer su origen, así se podría evitar su aparición en el futuro.

- **De la costeabilidad:** La presencia de Control solo es justificable si su costo es conveniente en mérito a las ventajas objetivas que de este se deriven.
- **De excepción:** La aplicación del Control tiene que estar dirigido solo a las actividades de excepción o estar dirigido a las más representativas, para reducir costos y tiempo. Su aplicación es posible a través de métodos probabilísticos.
- **De la función controladora:** La función de Control es omnipresente. La persona que ejerce esta función no debe ser parte de la actividad a controlar.

D.3. Tipos de control

- **Control preliminar:** Abarca a cada esfuerzo de la alta dirección en incrementar la chance de que los resultados se correspondan con aquellos que se concibieron en la planificación.
 - **Control concurrente:** Es la supervisión de la labor realizada por los subordinados que lo realiza el gerente y/o supervisor para asegurar que la labor se realice de manera adecuada.
 - **Control de retroalimentación:** Es el acto de destacar aquellos resultados históricos como fundamento de enmienda y redirección de las acciones futuras.
-
- **NORMAS LEGALES**

Según el MEF; es el derecho que tiene todo ciudadano a acceder a la información que genera o administra cualquier entidad del gobierno. Estas son componentes del proceso iniciado para la mayor transparencia en la gestión pública.

- **DOCUMENTOS DE GESTIÓN (Resolución Ministerial N°603-2006/MINSA)**

Directiva N°007-MINSA/OGPP – V.02 (2006), Es facilitar la instauración de los objetivos institucionales, funciones generales, establecer la estructura orgánica, los cargos precisos, los requisitos y funciones de los cargos, las interrelaciones de los integrantes en los procesos organizacionales y los procedimientos de la entidad que coadyuve al establecimiento de un apropiado control interno.

V. Disposiciones Específicas - Directiva N°007/MINSA-OGPP-V.02

- **5.2., Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

Este reglamento otorga la formalidad estructural de la institución. Está orientado al empeño y logro de la misión, visión y objetivos institucionales. Abarca la visión, misión, las funciones generales de la Entidad y las Funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, determinando el nivel de relaciones y responsabilidad.

- **5.3., Cuadro para Asignación de Personal (CAP).**- Documento en el que se encuentran los cargos que necesita la organización, con respecto a su estructura orgánica y que está planteado en el ROF.

- **5.4., Manual de Organización y Funciones (MOF).**- documento donde permite describir y establecer funciones básicas y específicas, así como las obligaciones, atribuciones, requisitos, así mismo describe la relación de autoridad, la de dependencia y coordinación de los cargos.

- **5.5., Manual de Procesos y Procedimientos (MPP).**- Documento en el que se encuentran de manera detallada los pasos secuenciales que se acompañan a la hora de ejecutar los procesos organizacionales. Estas acciones se hallan a nivel de sub procesos o acciones, donde participan una o más de una unidad orgánica.

- **Plan Estratégico Institucional (PEI).-**

- ✓ Porter (1980), señala que El Plan Estratégico Institucional (PEI) es el proceso a través del cual se estudia con profundidad la situación de la organización (dentro y fuera) de tal manera que se determinan los objetivos institucionales y se establecen las estrategias para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Smith (2006) lo considera como un proceso de carácter formal, extenso, complejo y que supone un alto costo, el cual es llevado a cabo por aquellos de más alta jerarquía dentro de la organización o por una élite de la misma (grupo de planificadores).

- **APLICACIÓN**

- ✓ Monitoreo
García (2013), es observar y recolectar los datos de cada proceso. El monitoreo asegura el resultado deseado.
- ✓ Seguimiento
García (2013), es el análisis sistemático de todos los procesos en su conjunto para así verificar si seguimos en el rumbo correcto. Evalúa el resultado.
- ✓ Retroalimentación (feedback)
Chiavenato (2009), este proceso centra su atención en la utilización de los datos de los resultados anteriores con la finalidad de enmendar probables desviaciones futuras de estándar aprobado.

- **EVALUACIÓN**

- ✓ Misión

Chiavenato (2006), es el manifiesto del propósito y el alcance de la organización en relación al producto y al mercado.

CEPAL (1999), es una declaración perdurable de objetivos que diferencian a una organización de otras existentes. Es un manifiesto de creencias organizacionales, en el que se define la razón de ser, es decir, el ¿para qué? de la empresa.

- ✓ Visión

Chiavenato (2006), la visión es lo que la empresa anhela ser en el futuro. Esta debe inspirar a todos los que integran la organización, por lo que depende de:

- Socializar la dirección de la empresa a los grupos de interés
- Trazar las líneas de la situación futura
- Incentivar a los interesados o/e involucrados a llevar a cabo las acciones necesarias.
- Otorgar un enfoque.

CEPAL (1999), es un grupo de ideas que bosquejan un estado anhelado por la organización. La visión enmarca la senda del desarrollo esperado en el futuro.

- ✓ Objetivos

Chiavenato (2006), grupo de elementos cuya finalidad es el cumplimiento de un objetivo acorde a un plan. Por lo general se conciben para:

- Satisfacer las necesidades, tanto de bienes como de servicios, de la sociedad.
- Utilizar de una manera productiva todos los factores de producción.

- Incrementar la calidad de vida de los ciudadanos de una sociedad a través del uso adecuado de los recursos.
- Otorgar un adecuado retorno a los factores de entrada.
- Generar un ambiente propicio en el que se pueda satisfacer un gran número de necesidades humanas

CEPAL (1999), constituyen la razón de ser de la organización y se ven reflejados en el impacto que tienen sobre el entorno. Dan a conocer la eficacia de la entidad o de la eficacia de la gestión que ella instala.

✓ Estrategias

Robbins (2014), se debe considerar tanto el entorno externo, los recursos y capacidades con los que se cuentan. Sumado a ello, se debe considerar las estrategias que coadyuvarán a la organización a cumplir sus objetivos. Existen estrategias corporativas, estrategias de negocio y las estrategias funcionales.

✓ Evaluación de Metas

Robbins (2014), se aplican después de haberse establecido los resultados de las estrategias administradas y determinar que las modificaciones fueron necesarias.

DESEMPEÑO DE PERSONAL

Ivancevich (2004), señala que el desempeño laboral es la actividad que sirve para determinar el desempeño de un empleado dentro de la organización. Es decir, posibilita evaluar el desempeño, calificar al personal, evaluar el mérito, valorar el desempeño, así como de evaluar y valorar al empleado.

Ciertas organizaciones tienen dos formas de evaluar; el sistema formal e informal. En el sistema informal los jefes meditan en el trabajo de los

empleados, por lo que quienes más gozan de preferencia están en ventaja. En el sistema formal se establece con cierta periodicidad el examinar la labor de los empleados.

Chiavenato (2009), evalúa la labor realizada por el trabajador, concibiéndolo como la medida en que esta cumple en el puesto de trabajo según el nivel que ocupe dentro de la organización lo cual permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se concibe como una valoración ordenada que sigue una estructura lógica sobre el desempeño de la persona en relación a su capacidad de producir según las actividades que realiza, así como el logro de las metas que debe alcanzar, en mérito a su capacidad poniendo en práctica las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Ayuda a juzgar o medir la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, su aporte al negocio de la empresa.

A. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (1999), expresa que la evaluación del desempeño otorga la implementación de las mejores orientaciones o directrices que deben ser comunicadas a los colaboradores, como son: políticas compensatorias, perfeccionamiento del desempeño laboral, apoyo en tomar determinaciones para los ascensos o ubicación, asimismo nos da a conocer si existe la necesidad de retroalimentar constantemente, descubre las deficiencias en el diseño del puesto por no estar acondicionado para ejercer de la mejor manera su labor, así mismo ayuda a visualizar la existencia de problemas personales que pueda afectar al subordinado en el desempeño de sus funciones.

B. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Bohlander, Scott & Sherman (2001), expresa las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- Perfecciona el desempeño, a través de la retroalimentación, el gerente y el especialista de recursos humanos conducen acciones apropiadas para mejorar el desempeño, previa evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas.
- Las políticas relacionadas a las remuneraciones e incentivos están relacionadas con la evaluación del desempeño y apoyan a que los directivos tomen decisiones y determinen quién o quiénes son los deben recibir las tasas de aumento. Existen organizaciones y empresas que ceden parte de sus aumentos basándose en el mérito del colaborador, el cual se determina principalmente en la evaluación del desempeño.
- Es necesario capacitar continuamente para desarrollar las habilidades de los colaboradores y de esta manera superar, el rendimiento inadecuado; actualizar el conocimiento del empleado es un indicador que señala la política de la empresa en mejorar el potencial humano y ser debidamente aprovechado.

C. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2009), señala la importancia que trae consigo el establecer un programa de evaluación del desempeño bien detallado para poder hacer un mejor seguimiento y retroalimentación, originando que éstos beneficios se reviertan en el pequeño, mediano y largo tiempo para el subordinado, el directivo, la organización y la comunidad en su conjunto.

a) Beneficios para el gerente

- Evaluar permite mejorar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con una base de medición y un procedimiento planificado que sea capaz de neutralizar la subjetividad.
- Otorgar indicadores para medir y perfeccionar el modelo para el desempeño de sus subordinados.

- Informarse con los subordinados, con la finalidad de hacer entender que la evaluación del desempeño es un método objetivo y detallado donde nos permitirá conocer cómo está su desempeño en la empresa.

b) Beneficios para el trabajador:

- Tener claras las reglas del juego, quiere decir, cuáles son las expectativas que desea el jefe y la empresa en relación a su puesto de trabajo.
- Conoce cuáles son las características y competencias que evalúa el jefe en cuanto a la función que cumple el subordinado, cuáles son sus características más fuertes y débiles.
- Conoce oportunamente las disposiciones que el jefe adopta para optimizar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y que el mismo subordinado debe tener en consideración (autocorregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, capacitación personal, etc).
- Debe estar motivado y comprometido para poder hacerse una autoevaluación con la finalidad de poder desarrollar su potencial personal y profesional.

c) Beneficios de la Organización:

- Mide el potencial del recurso humano en el pequeño, mediano y largo plazo, así mismo conocer cuál es la aportación individual hacia la empresa.
- Identifica quienes son subordinados que tienen la necesidad de retroalimentarse y/o perfeccionarse en áreas de trabajo determinadas y elije cuales son los subordinados que están preparados para un ascenso o promoción.
- Activa constantemente su política de recursos humanos, al ofertar promociones a los subordinados (crecimiento y desarrollo

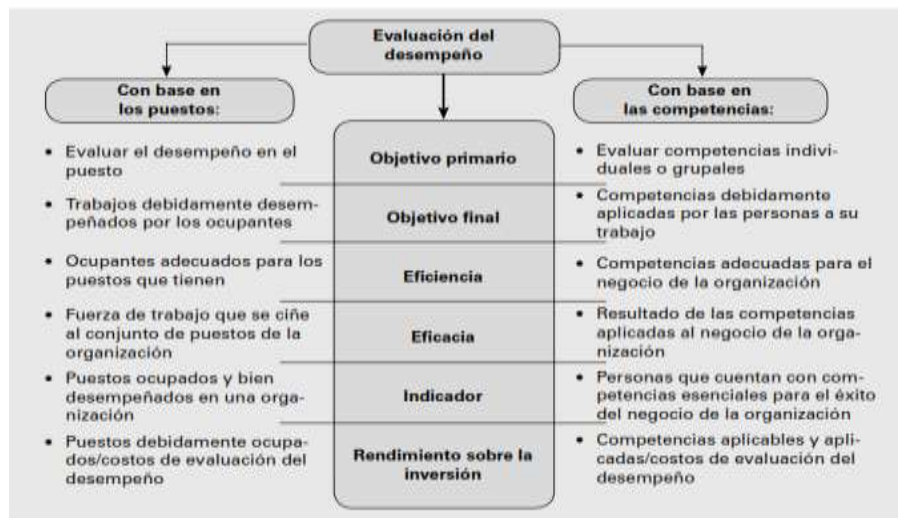
personal), con el objetivo de incrementar la productividad y mejorar las relaciones interpersonales.

D. Métodos de evaluación del Desempeño

Para medir el desempeño laboral, hay diversidad de métodos o sistemas que varían en su calidad, exactitud, complejidad, etc. esto se debe a que toda organización tiene sus propias características a la hora de evaluar el desempeño del personal.

Grafico N°4

Evaluación del desempeño en base a los puestos frente a la evaluación del desempeño en base a las competencias.



Chiavenato (2009), Gestión del Talento Humano

D.1. Clasificación de los métodos de la evaluación del desempeño

Galicia (2006), Estos métodos son variables según las necesidades evaluativas que tiene cada organización. los más mencionados son:

a) **Comparación de Pares:** Radica en realizar una lista de los subordinados, busca comparar al trabajador con cada uno de los miembros de su grupo, asimismo señala quien del par tiene un mayor desempeño, en conclusión, se considerará mejor el que obtenga un mayor número de marcas en relación con sus compañeros.

Aun cuando este método sea demasiado simple, el principal inconveniente que tiene es el tiempo, puesto que, aumenta notablemente el número de comparaciones por cada persona añadida. Para encontrar la cantidad de comparaciones es: N es la cantidad de personas que se van a comparar, esto se debe a lo trabajoso de las tareas, este método se limita a la medición del trabajo en general y no a las características específicas.

b) **Distribución forzosa:** En este método se establecen porcentajes predeterminados que obliga a los subordinados a ser evaluados, de acuerdo a las siguientes proporciones:

1. El 10% con calificación muy inferior
2. El 20% con calificación inferior
3. El 40% con calificación promedio
4. El 20% con calificación superior
5. El 10% con calificación muy superior

Si el grupo es corto y/o homogéneo, no resulta aceptable la proporción. Por ejemplo, si sólo son cinco trabajadores con resultados parecidos, este método se descartaría.

c) **Método de Escala:** evalúa al subordinado sin tomar referencia a su equipo de trabajo, sino a factores de puntuación determinadas, donde cada factor es representado por una raya de forma horizontal, donde uno de sus extremos es el grado mínimo y el otro extremo es el grado máximo, algunos factores de medición son: la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del cargo, espíritu de colaboración, etc.

d) **Escalas Continuas:** Se define a la forma de ir de un factor a otro factor del evaluado y la evaluación se sitúa en un punto cualquiera de la raya que los une. Su ventaja es que permite una elevada flexibilidad en la opinión del evaluador a los diferentes factores que evalúa a sus subordinados.

- e) **Escalas Discontinuas:** Es aquél que tiene dos divisiones, una vertical, donde se coloca los grados o calificaciones y la otra división horizontal se describe los factores de evaluación. Este método es uno de los más usados, por su fácil uso.

D.2. Métodos Modernos de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2006), cita procedimientos modernos para evaluar el desempeño. Se distinguen bajo una nueva postura en el tema: La autoevaluación y la autodirección de quienes laboran en la organización, una mayor colaboración por parte del subordinado en la planificación de su desarrollo personal. Mencionaremos las más conocidas:

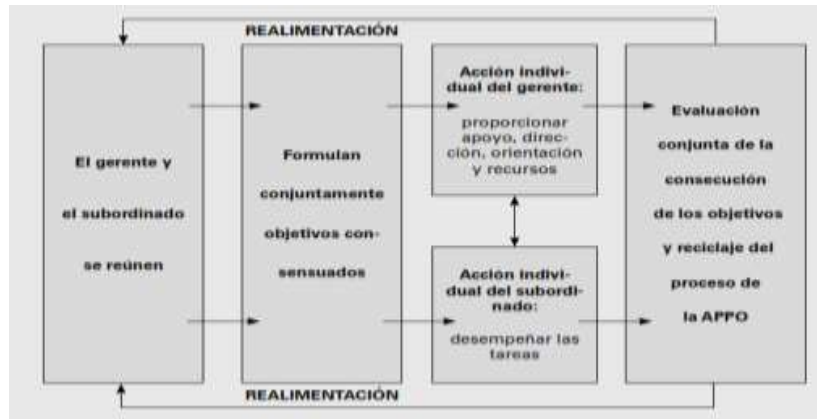
- a) **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** Esta evaluación asume una relación más intensa, así como una visión con mayor proactividad. Reaparece la obsoleta administración por objetivos (APO), pero con una indumentaria actualizada dejando atrás los traumas que inducía la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de presión y evaluación de los implicados.

Hoy en día la evaluación por objetivos es democrática, colaborativa, incluyente e incentivadora. En este nuevo método de evaluación que reaparece, sigue seis etapas:

1. La formulación de los objetivos acordado entre las partes.
2. El compromiso personal para lograr los objetivos que se planificaron en equipo.
3. La aprobación del gerente en relación a la adjudicación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
4. El desempeño
5. El seguimiento constante de los resultados y su cotejo con los objetivos formulados.

6. La retroalimentación exhaustiva y la evaluación continua en conjunto.

Grafico N°5



Chiavenato (2009), Gestión del Talento Humano

b) **Evaluación de 360°:** se refiere al entorno general que abarca cada subordinado. Emplea una evaluación circular con todos los elementos que tienen alguna interrelación con el evaluado. Los jefes, los compañeros, los subordinados, los usuarios internos y externos, los proveedores y todas las personas que tienen que ver con el evaluado intervienen. Es una evaluación más rica porque permite identificar fácilmente las fortalezas y oportunidades de mejora que presenta el subordinado en el desarrollo de sus competencias laborales.

Grafico N°6



Chiavenato (2009), Gestión del Talento Humano

E. Problemas Principales en la evaluación del Desempeño

Dessler (2006), Hay cinco problemas básicos que pueden originar el debilitamiento de la eficiencia en los métodos de evaluación y son:

E.1. Criterios de desempeño pocos claros: Escala de evaluación demasiado amplio a la interpretación. Es necesario usar frases descriptivas que definan cada factor o característica de “Satisfecho” o “no satisfecho”.

E.2. Efecto de Halo: en este método de evaluación del desempeño, el inconveniente que presenta es, cuando el evaluador se deja llevar por una impresión general a la hora cuando evaluar cada factor, se recomienda evaluar a todos los integrantes del equipo sobre una misma característica.

E.3. Tendencia central: Refiere a que todos los evaluados tienen el mismo factor de evaluación “normales o promedio”, en otras palabras, calificar a los miembros del equipo en el nivel promedio.

E.4. Condescendencia o severidad: La dificultad se muestra es cuando el supervisor tiende a evaluar a todos los integrantes del equipo ya sea muy bajo o muy alto.

E.5. Preferencias: tiende a permitir que haya diferencias individuales ya sea por la edad, raza y sexo, estas pueden afectar las calificaciones de evaluación que se les da a los subordinados.

F. Calidad del Servicio

Parasuraman, Zeithami & Berry (2002), señalan que la calidad de servicio es el parecer o dictamen que lleva el cliente acerca de la superioridad o excelencia de un producto, en este sentido la calidad de

servicio se percibe como alta o baja, en el marco de comparaciones de los bienes y servicios que recibe el consumidor.

Juran y Gryna (1993), la calidad es aquello donde, las características del producto y/o servicio estén orientados a las necesidades del cliente, esta definición implica la adaptación del diseño de un bien y/o servicio (calidad de diseño) y medir en que escala de satisfacción el bien y/o servicio es conforme (calidad de fabricación).

F.1. Eficiencia

En general, el termino eficiencia es el uso apropiado de los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Por eso, es la capacidad o característica muy apreciada por las empresas u organizaciones con el propósito de alcanzar metas u objetivos formulados.

Chiavenato (2006), es lo todo que se debe hacer para buscar lo mejor que las empresas necesitan, en otras palabras, es el “uso correcto” de los recursos “disponibles”. Se define en la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos y R el uso de los recursos.

Robbins y Coulter (1996), es “alcanzar resultados superiores con la mínima inversión”. También es hacer un proyecto en forma correcta y la relación que hay entre los insumos y los productos

En otras palabras, la eficiencia es la optimización de los recursos que se tiene disponible para la alcanzar los resultados que se desean. Por consiguiente, una empresa u organización, un bien y/o servicio o persona es “eficiente” cuando sea capaz de lograr el resultado deseado mediante el óptimo uso de sus recursos.

F.2. Eficacia

Se refiere cuando se han obtenido los objetivos establecidos por la empresa.

Robbins y Coulter (1996), eficacia lo precisa con “hacer las cosas correctas”, quiere decir, que las actividades de trabajo que se realizan, ayudan con el logro de objetivos que desea alcanzar la organización.

Da Silva (2002), eficacia “está ligada con lograr los objetivos programados”, quiere decir, las ejecuciones de actividades permitirán lograr las metas establecidas.

F.3. Efectividad

Es la capacidad de cumplir la entrega del bien y/o servicio en la fecha y hora en que el usuario externo lo necesite.

Stephen Covey (1989) la asemeja al equilibrio que hay entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$.

Covey (1989) Hábitos de la Efectividad:

- Ser proactivo
- Tener primero el final en mente, conocer hacia dónde nos dirigimos.
- Primero lo primordial: ver organizar el orden de las prioridades.
- Pensar ganar/ganar: tratar de lograr en que ambas partes salgan beneficiadas.
- Primero antes que buscar ser comprendidos, hay que aprender a escuchar y comprender a los demás.
- Sinergizar: Lograr el trabajar en equipo, trae consigo la efectividad, confianza e innovación.
- Afilar la sierra: Mantener y hacer cumplir los demás hábitos para poder seguir.

CALIDAD

Schroeder (1995), expone a la calidad como “la satisfacción del cliente”, asegurando que este pensamiento supere y enriquezca los otros conceptos más tradicionales e insiste en su significado global.

✓ Eficiencia

Según (norma ISO 9000:2000), es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos usados para lograr algo.

✓ Eficacia

Según (norma ISO 9000:2000), la eficacia es el tamaño de ejecución de las actividades programadas y se obtienen los resultados.

✓ Efectividad

Covey, S. (1989), La Efectividad es el alcance de Eficiencia y Eficacia, con ella se pretende obtener un efecto deseado, cuando menos tiempo sea posible y con la más mínima cantidad de recursos.

EVALUACION (según R.M. N°626-2008/MINSA y Directiva Administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01)

✓ Disposiciones Específicas, Elementos de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.11.), **Planificación**.- Es la capacidad de preparar, llevar a cabo y evaluar el trabajo de uno mismo y del recurso humano asignado a su cargo, así mismo tener la destreza para optimizar los recursos que le fueron asignados.

✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.8.), **Dirección y Organización**.- Evalúa la eficiencia que tiene la jefatura para el reparto de actividades, así como tener la capacidad y habilidad de

motivar, dirigir y promover el progreso del recurso humano a su cargo, de acuerdo a las funciones generales o específicos de su Unidad Orgánica.

- ✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.14.), **Supervisión y Control.**- Evalúa la habilidad que tiene el jefe a la hora de repartir las tareas, las cuales deben ser claras y precisas, monitoreando permanentemente los avances y logro de metas.
- ✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.7.), **Cumplimiento de Metas.**- Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativos Institucional de la Unidad Orgánica a su cargo.
- ✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.15.), **Toma de decisiones.**- Evalúa la capacidad para detectar y resolver en forma adecuada y oportuna situaciones o dificultades que deriven del trabajo.
- ✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.4.), **Confiabilidad.**- Evalúa el correcto uso de la información, ya sea en el puesto de trabajo que trabaja o por las funciones que desempeña, debe conocer y guardar reserva.
- ✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.12.), **Relaciones Interpersonales.**- Evalúa la interrelaciones personales y la aclimatación al trabajo en equipo.

- ✓ Disposiciones Específicas, Factores de la Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (6.1.6.), **Cumplimiento de Normas.**- Evalúa el grado de cumplimiento hacia las normas institucionales (reglamento interno de trabajo, procedimientos, instructivos, entre otros).

- **CAPACITACIÓN y DESARROLLO**

Brito (2008), Es la interrelación individual y grupal, donde los sujetos que participan en ella, logran desarrollar y optimizar sus habilidades y destrezas a través de una comunicación abierta y directa, así como las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

- ✓ Programas de Cambio continuo (Desarrollo de Carrera)

Chiavenato (2012), es el historial de puestos que una persona ocupa en su trayectoria profesional. Es un proceso secuencial de carácter formal que se realiza en la planificación de una carrera futura para aquellos colaboradores que ejercen un gran potencial para posicionarse en cargos de jerarquía.

- ✓ Programas de comunicación (Competencia)

Gardner (2005), saber – Es cuando el recurso humano es capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elabora productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una comunidad determinada.

- ✓ Tecnología de Información

Davenport (1999), Las nuevas TIC posibilita la rapidez de las interacciones, automatizan el tratamiento de los datos y sus respectivas relaciones, asimismo, sirven para catalizar las inferencias sobre las personas, así como para promover la eficiencia de la formación.

1.4.2. Operacionalización de variables

a) Variables

- Independiente: Instrumentos de Gestión
- Dependiente: Desempeño de Personal

b) Operacionalización de variables.

Variables	Definición	Dimensiones	indicadores	Item
INSTRUMENTOS DE GESTION	Directiva N°007-MINSA/OGPP-V.2 (2006), Son los documentos necesarios para establecer con objetividad los cargos necesarios que se requieren para cumplir las funciones establecidas, así como diseñar o rediseñar en detalle las funciones de los cargos y los procedimientos de toda la	NORMAS LEGALES	Marco Legal	¿Se aplica el marco legal en la supervisión a los Directivos
			Directiva y/o reglamentación	¿Las Directivas y/o reglamentos son aplicados en el proceso de dirección y control?
			Formación de Grupos de Trabajo	¿La formación de grupos de trabajo contribuye al cumplimiento de metas institucionales?
		DOCUMENTOS DE GESTION	Plan Estratégico Institucional	¿El PEI es utilizado en el proceso de organización de dirección institucional?
			Reglamento de Organización y Funciones	¿El ROF contribuye en la toma de decisiones institucionales?
			Cuadro para Asignación de Personal	¿La Formulación del CAP contribuye en la calidad de trabajo de los Directivos?
			Manual de Organización y Funciones	¿El MOF contribuye a que los Directivos cumplan con las metas institucionales?
		APLICACIÓN	Manual de Procedimientos Administrativos	¿El MAPRO es confiable para que los Directivos realicen sus tareas eficientemente?
			Seguimiento	¿El seguimiento de los instrumentos de gestión es eficiente para el desempeño de los Directivos?
			Monitoreo	¿El monitoreo de los instrumento de gestión eficaz en el desempeño de los directivos?

	entidad	EVALUACION	Retroalimentación	¿La retroalimentación en la elaboración de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos?
			Misión	¿El enunciado de la Misión corresponde a los programas de cambio continuo implementados en su institución?
			Visión	¿La Visión favorece en la toma de decisiones institucionales?
			Objetivos	¿Los objetivos institucionales son cumplidos por los Directivos?
			Estratégicas	¿Las estrategias institucionales contribuyen en el cumplimiento de metas institucionales?
			Evaluación de Metas	¿La Evaluación de las metas institucionales favorece para el desarrollo de los cambios continuos a los Directivos?
DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS		CALIDAD DE TRABAJO	Eficiencia	¿Las Estrategias Institucionales son eficientes para el buen desempeño de los Directivos?
			Eficacia	¿Favorece eficazmente la aplicación de los documentos de gestión para el desempeño de los Directivos?
			Efectividad	¿La efectividad del cumplimiento de las metas institucionales favorece en el desempeño de los directivos
		EVALUACION	Planificación	¿La Evaluación del desempeño de los directivos contribuye en la planificación de las metas institucionales?

			Dirección y Organización	¿La retroalimentación en la evaluación del desempeño de los directivos contribuye en la Dirección y organización institucionales?
			Supervisión y Control	¿La supervisión y control en el uso de los instrumentos de gestión influyen en el buen desempeño de los directivos?
			Cumplimiento de Metas	¿El cumplimiento de las metas institucionales se logra al buen desempeño de los directivos?
			Toma de decisiones	¿La Toma de decisiones influye en el buen desempeño de los directivos?
			Confiabilidad	¿Es confiable la aplicación de los instrumentos de gestión para el buen desempeño de los directivos?
			Relaciones Interpersonales	¿Las relaciones interpersonales contribuyen en el cumplimiento de las metas institucionales?
			Cumplimiento de Normas	¿El cumplimiento de las normas es aplicado eficazmente para el buen desempeño de los directivos?
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Programas de Cambio Continuo	¿Los programas de cambio continuo son eficientes en el buen desempeño de los directivos?
			Programas de comunicación	¿La comunicación fluida contribuye en la toma de decisiones para el buen desempeño de los directivos?
			Tecnología de Información	¿El uso de los TICs es eficiente en el buen desempeño de los directivos?

1.5. Hipótesis.

Los Instrumentos de Gestión influyen significativamente, en el Desempeño de los directivos del Hospital La Caleta – Chimbote

1.6. Objetivos.

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Describir como los Instrumentos de Gestión influyen en el Desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar cómo las normas legales y los documentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivos del hospital La Caleta – Chimbote.
- Describir cómo la aplicación de los Instrumentos de gestión influye en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote
- Analizar Cómo la evaluación influye en el desempeño de los Directivos en el Hospital La Caleta – Chimbote.

CAPITULO II
METODOLOGÍA DE TRABAJO

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación.

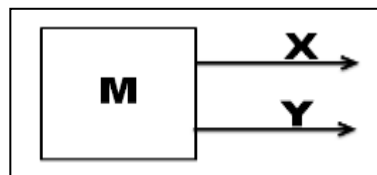
La investigación es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, transeccional o transversal descriptiva. Presentado en la figura siguiente.

Dónde:

M = Muestra

X = Instrumentos de Gestión

Y = Desempeño de Directivos



2.2. Instrumentos y técnica

Para el acopio de los datos se utilizó lo siguiente:

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

La Encuesta fue aplicada a todos los Directivos del hospital, para ello se tuvo que acudir a sus jefaturas de departamento y/o servicios y en los turnos programados de la mañana (Anexo N°03), lo que sirvió para evaluar los puntos concernientes a la influencia de los documentos de Gestión para el desempeño de sus funciones en los Directivos en el Hospital La Caleta.

Se procesaron de los datos utilizando el programa SPSS-24.

2.3. Procedimiento y análisis de información.

- Se procedió a ordenar y tabular los datos que se recolectaron después de haber aplicado el cuestionario a los informantes. (Véase Anexo N°02)
- Se procedió a calcular las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados, luego se elaboraron los gráficos y seguidamente se interpretaron los resultados obtenidos.

Para tal fin se utilizó la estadística descriptiva.

2.4. Población – Muestra.

La población del presente estudio la conformó los 28 colaboradores del Hospital La Caleta, donde 13 forman parte del área administrativa y 15 del área asistencial (**Véase anexo N°3**) **falta anexo al final.**

CAPITULO III

RESULTADOS

Tabla N°01

¿Se aplica el marco legal en la supervisión y control a los directivos en su Institución?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Nunca	2	7.14
Ocasionalmente	21	75.00
Continuamente	5	17.86
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°01, El 75%, de los encuestados ocasionalmente aplican el marco legal en la supervisión y control a los directivos; el 17.86% lo aplican continuamente; y el 7.14% nunca lo aplican.

Tabla N°02

¿Las directivas y/o reglamentos son aplicados y utilizados en el proceso de dirección y control por parte de los colaboradores en su institución?

ALTERNATIVAS	N°	%
Nunca	1	3.57
Ocasionalmente	24	85.71
Continuamente	3	10.71
Total	28	100.00

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°02, Se puede apreciar que 85.71 % ocasionalmente las directivas y/o reglamentos son aplicados y utilizados en la dirección y control por parte de los colaboradores en su institución, 10.71% continuamente y 3.57% nunca.

Tabla N°03

¿La formación de los grupos de trabajo contribuyen al cumplimiento de las metas institucionales?

ALTERNATIVAS	N°	%
Nunca	2	7.14
Ocasionalmente	20	71.43
Continuamente	6	21.43
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°03, se puede apreciar que 65.22% ocasionalmente la formación de los grupos de trabajo contribuye al cumplimiento de las metas institucionales, un 26.09% continuamente y un 8.70% nunca.

Tabla N°04

¿El Plan Estratégico Institucional es utilizado en el proceso de Dirección y Organización del Hospital La Caleta?

ALTERNATIVAS	N°	%
Nunca	8	28.57
Ocasionalmente	9	32.14
Continuamente	11	39.29
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

Tanto en la tabla N°04 se puede apreciar que el Plan Estratégico Institucional es continuamente utilizado al 39.29% en el proceso de Dirección y Organización del Hospital La Caleta, un 32.14% ocasionalmente y un 28.57% nunca.

Tabla N°05

¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye en la toma de decisiones en forma lógica y sensata del Hospital La Caleta?

ALTERNATIVAS	N°	%
Nunca	2	7.14
Ocasionalmente	19	67.86
Continuamente	7	25.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°05, se puede observar que el Reglamento de Organización y Funciones del Hospital La Caleta (ROF) contribuye ocasionalmente en la toma de decisiones en forma lógica y sensata en un 67.86%. Un 25% manifiesta que contribuye continuamente y un 7.14 % indica que nunca contribuye en este propósito.

Tabla N°06

¿El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) contribuye en la calidad de trabajo de los directivos, en los siguientes factores?

ALTERNATIVAS	N°	%
Eficiencia	14	50.00
Eficacia	4	14.29
Efectividad	5	17.86
N.A.	5	17.86
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N° 06, se puede observar que 50% indica que el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) contribuye con eficiencia en la calidad de trabajo de los directivos, un 17.86% dice que lo hace con efectividad, 17.86% manifiesta que nunca lo hace y un 14.29% indica que lo hace con eficacia.

Tabla N°07

¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) contribuye a que los colaboradores o directivos cumplan las metas institucionales?

ALTERNATIVAS	N°	%
Nunca	2	7.14
Ocasionalmente	18	64.29
Continuamente	8	28.57
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°07, se puede observar 64.29% manifiesta que el MOF contribuye ocasionalmente a que los colaboradores o directivos cumplan las metas institucionales, un 28.57 manifiesta que lo hace continuamente y un 7.14% manifiesta que nunca.

Tabla N°08

¿Los Manuales de Procedimientos Administrativos de su institución son confiables para que los directivos o colaboradores realicen sus tareas confiablemente?

ALTERNATIVAS	N°	%
Nunca	3	10.71
Ocasionalmente	20	71.43
Continuamente	5	17.86
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°08, se puede observar que el 71.43% cree que los Manuales de Procedimientos Administrativos de su institución ocasionalmente son confiables para que los directivos o colaboradores realicen sus tareas confiablemente, un 17.86% continuamente y un 10.71% nunca.

Tabla N°09

¿El seguimiento de los instrumentos de gestión es eficiente para el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

ALTERNATIVAS	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	21.43
De acuerdo	14	50.00
En Desacuerdo	8	28.57
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°09, se puede observar que un 50% está de acuerdo que el seguimiento de los instrumentos de gestión es eficiente para el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta, mientras que un 28.57% en desacuerdo, 21.43% totalmente de acuerdo.

Tabla N°10

¿El monitoreo de los instrumentos de gestión es eficaz para el desempeño de los directivos?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	21.43
De acuerdo	18	64.29
En Desacuerdo	3	10.71
Totalmente en desacuerdo	1	3.57
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°10, se puede observar que 64.29% está de acuerdo que el monitoreo de los instrumentos de gestión es eficaz para el desempeño de los directivos, 21.43% totalmente de acuerdo, 10.71% en desacuerdo, mientras que 3.57% está en desacuerdo en su totalidad.

Tabla N°11

¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	21.43
De acuerdo	17	60.71
En Desacuerdo	5	17.86
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°11, se puede observar que 60.71% está de acuerdo que la retroalimentación de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta, un 21.43% dice que está totalmente de acuerdo y un 17.86% en desacuerdo.

Tabla N°12

¿El seguimiento de los instrumentos de gestión contribuye con el cumplimiento de metas de los directivos del Hospital La Caleta?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	14.29
De acuerdo	20	71.43
En Desacuerdo	4	14.29
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°12, se puede observar que 71.43% está de acuerdo que el seguimiento de los instrumentos de gestión contribuye con el cumplimiento de metas de los directivos del Hospital La Caleta, un 14.29% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que 14.29% se encuentra en desacuerdo.

Tabla N°13

¿El monitoreo de los instrumentos de gestión permiten tener buenas relaciones interpersonales entre los directivos?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	1	3.57
De acuerdo	21	75.00
En Desacuerdo	6	21.43
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°13, se puede observar que 75% está de acuerdo que el monitoreo de los instrumentos de gestión permiten tener buenas relaciones interpersonales entre los directivos, un 21.43% se encuentra en desacuerdo y l 3.57% se encuentra totalmente de acuerdo.

Tabla N°14

¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión contribuye a tener una mejor dirección y organización institucional?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	14.29
De acuerdo	22	78.57
En Desacuerdo	2	7.14
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°14, podemos observar que 78.57% está de acuerdo que la retroalimentación de los instrumentos de gestión contribuye a tener una mejor dirección y organización institucional, un 14.29% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que 7.14% está en desacuerdo.

Tabla N°15

¿El monitoreo de los instrumentos nos ayuda a mejorar el proceso de planificación institucional?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	17.86
De acuerdo	23	82.14
En Desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°15, se observa un 82.14% que está de acuerdo que el monitoreo de los instrumentos nos ayuda a mejorar el proceso de planificación institucional, un 17.86% está totalmente de acuerdo.

Tabla N°16

¿El enunciado de la Misión corresponde a los programas de cambio continuo implementados en su institución?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	17.86
De acuerdo	17	60.71
En Desacuerdo	5	17.86
Totalmente en desacuerdo	1	3.57
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°16, se puede observar que 60.71% está de acuerdo que el enunciado de la Misión corresponde a los programas de cambio continuo implementados en su institución, un 17.86% está Totalmente de acuerdo, 17.86 está en desacuerdo, mientras que 3.57 se halla en totalmente en desacuerdo.

Tabla N°17*¿La Visión institucional favorece en la toma de decisiones institucionales?*

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	14.29
De acuerdo	18	64.29
En Desacuerdo	4	14.29
Totalmente en desacuerdo	2	7.14
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°17, se observa que un 64.29% está de acuerdo que la Visión institucional favorece en la toma de decisiones institucionales, un 14.29% se encuentra totalmente de acuerdo, un 14.29% se encuentra en desacuerdo, mientras que 7.14% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla N°18*¿Mencione usted, cuál sería la principal dificultad de la evaluación de los objetivos para el cumplimiento de metas de los directivos?*

Alternativas	N°	%
La complejidad de la atención	1	3.57
Débil Cultura Organizacional	9	32.14
No se Trabaja con indicadores	4	14.29
Manejar la Información	9	32.14
Débil supervisión	1	3.57
Falta de liderazgo	4	14.29
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°18, se puede observar que 32,14% manifiesta que la principal dificultad de la evaluación de los objetivos para el cumplimiento de metas de los directivos es la débil cultura organizacional y manejo de la información, en un 14.29% manifiesta que es la falta de liderazgo y no se trabaja con indicadores, un 3.57% manifiesta que es la complejidad de la atención y débil supervisión.

Tabla N°19

¿Está usted de acuerdo, que las estrategias institucionales contribuyen en el cumplimiento de las metas institucionales del Hospital La Caleta?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	3	10.71
De acuerdo	23	82.14
En Desacuerdo	2	7.14
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°19, se puede observar que 82.14% está de acuerdo que las estrategias institucionales contribuyen a cumplir de las metas institucionales del Hospital La Caleta. Un 10.71% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que 7.14% se encuentra en Desacuerdo.

Tabla N°20

¿Usted considera, la evaluación de metas institucionales favorece cuando se desarrolla programas de cambio continuo a los directivos del Hospital La Caleta?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	1	3.57
De acuerdo	23	82.14
En Desacuerdo	4	14.29
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la tabla N°20, se puede observar 82.14% que está de acuerdo que la evaluación de metas institucionales favorece cuando se desarrolla programas de cambio continuo a los directivos del Hospital La Caleta, en un 14.29% se encuentra en desacuerdo y 3.57% se encuentra totalmente de acuerdo.

Tabla N°21

¿En su opinión, las estrategias institucionales se deben al eficiente desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

Alternativas	N°	%
Totalmente de acuerdo	2	7.14
De acuerdo	15	53.57
En Desacuerdo	9	32.14
Totalmente en desacuerdo	2	7.14
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°21, podemos observar que 53.57% está de acuerdo que las estrategias institucionales se deben al eficiente desempeño de los directivos del Hospital La Caleta, un 32.14% está en desacuerdo, y un 7.14% están totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo de manera respectiva.

Tabla N°22

¿Cuál de los siguientes elementos de evaluación de los instrumentos de gestión considera usted que contribuyen para el buen desempeño de los directivos?

Alternativas	N°	%
Programas de cambios continuos	7	25.00
Programas de comunicación	9	32.14
Tecnología de la Información y Comunicación	12	42.86
Total	28	100

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°22, podemos observar que 42.86% considera como elemento de evaluación que contribuye para el buen desempeño de los directivos a las TICs, un 32.14% los programas de comunicación y un 25% los programas de cambios continuos.

Tabla N°23

¿Cómo califica Ud., los siguientes documentos de gestión en relación al desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

Alternativas	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
PEI	2	7.14	12	42.86	12	42.86	2	7.14	28	100.00
ROF	1	3.57	20	71.43	6	21.43	1	3.57	28	100.00
MOF	4	14.29	18	64.29	5	17.86	1	3.57	28	100.00
CAP	1	3.57	15	53.57	9	32.14	3	10.71	28	100.00
MAPRO	2	7.14	5	17.86	18	64.29	3	10.71	28	100.00
Promedio	2	7.14	14	50.00	10	35.71	2	7.14	28	100.00

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°23, podemos observar que en promedio un 50% considera como bueno a la calificación del: PEI, ROF, MOF, CAP, MAPRO en relación al desempeño de los directivos del Hospital la Caleta, un 36% como regular y un 7% como muy bueno y malo respectivamente.

Tabla N°24

¿Cómo califica Ud., la calidad de trabajo de los directivos en relación a los siguientes factores?

Alternativas	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Eficiencia	4	14.29	23	82.14	1	3.57	28	100.00
Eficacia	3	10.71	24	85.71	1	3.57	28	100.00
Efectividad	5	17.86	21	75.00	2	7.14	28	100.00
Promedio	4	14.29	23	80.95	1	4.76	28	100.00

Fuente: Cuestionario

En la Tabla N°24, evidencia que la calificación a la calidad de trabajo de los directivos en relación a los factores: eficiencia, eficacia y efectividad en promedio es un 81% regular, un 14% bueno y un 5% malo.

CAPITULO IV
ANÀLISIS Y DISCUSIÒN

OBJETIVO ESPECÍFICO N°01

Analizar cómo las normas legales y los documentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote.

En un 75%, ocasionalmente se le aplica el marco legal en la supervisión y control a los directivos del hospital y en un 85.71 % ocasionalmente las directivas y/o reglamentos son aplicados y utilizados en el mecanismo de dirección y control por parte de los colaboradores en la institución (Ver tablas N° 01 Y 02). Coincidiendo con Ley N°27658 (2002) – Perú, en el Art. 2°, al establecer... “tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía” Al respecto considero que la aplicación del marco legal, directivas y/o reglamentos es parte del proceso de administrar los sistemas administrativos del hospital lo cual es responsabilidad de los directivos y colaboradores.

En un 65.22% ocasionalmente la formación de los grupos de trabajo contribuye al cumplimiento de metas institucionales. (Ver Tabla N°03). Munch (1997), dice que la administración permite la coordinación de los recursos con las que cuenta una organización con el objetivo de alcanzar eficiencia, calidad y productividad para el alcance de sus objetivos. Al respecto considero que con la formación de los grupos de trabajo se logra la máxima eficiencia y calidad de servicio que brinda el Hospital.

En un 39.29% continuamente el Plan Estratégico Institucional es utilizado en el proceso de Dirección y Organización del Hospital La Caleta (Ver Tabla N°04). Serna (1994), señala que este plan es un proceso a través del cual se define la visión de largo plazo que tiene una organización, y las estrategias para alcanzarlas valiéndose de la evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Al respecto considero que la utilización del PEI para el proceso de Organización y Dirección es importante porque nos ayuda a identificar los objetivos que se ha trazado el Hospital analizando el entorno interno y externo.

En un 67.86% ocasionalmente el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye en la toma de decisiones de una forma lógica y sensata, un 50% de eficiencia, el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) contribuye en la calidad de trabajo de los directivos y un 64.29% ocasionalmente el Manual de Organización y Funciones (MOF) contribuye en que los colaboradores o directivos cumplan con las metas institucionales. (Ver Tablas N°05, 06 y 07). Melinkoff (1987), dice que la Organización administrativa es el proceso por la cual se crea la estructura orgánica institucional, se establecen las jerarquías de autoridad, se determinan las funciones, los deberes y las atribuciones que correspondan a los objetivos señalados” ... Al respecto considero que el ROF, CAP y MOF como instrumentos de gestión organizacional ocasionalmente contribuye en la correcta toma de decisiones en las diferentes jerarquías organizativas del Hospital La Caleta, ya sea en la previsión del recurso humano, niveles jerárquicos y funciones específicas.

En un 71.43% ocasionalmente los Manuales de Procedimientos Administrativos de la institución son confiables para que los directivos o colaboradores realicen sus tareas confiablemente, (Ver Tabla N°08). Melgar (2002), dice que estos manuales contienen instrucciones esenciales acerca de los métodos funcionales y sobre la operatividad que el personal de una organización sigue en aras de hacer efectivo los diversos trámites y procesos en relación a las funciones y objetivos señalados. Al respecto considero que la utilización de los manuales de procedimientos administrativos sea confiable para que los directivos o colaboradores del Hospital La Caleta realicen sus procesos administrativos más funcionales y operativos.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°02

Describir cómo la aplicación de los Instrumentos de gestión influye en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote

El 50% está de acuerdo que los instrumentos de gestión deben recibir seguimiento continuo para la eficiencia del desempeño de los directivos del Hospital La Caleta y en un 71.43% está de acuerdo en considerar que este seguimiento contribuye con el cumplimiento de metas de los directivos del Hospital La Caleta. (Ver Tabla 09 y 12).

García (2013), manifiesta que es... “Análisis sistemático de todos los procesos en su conjunto para así verificar si seguimos en el rumbo correcto” ... Al respecto considero que el seguimiento de los instrumentos de gestión es parte del proceso de control administrativo que tienen a su cargo los Directivos del Hospital La Caleta.

En un 64.29% está de acuerdo que el monitoreo de los instrumentos de gestión es eficaz para el desempeño de los directivos, un 75% está de acuerdo que el monitoreo de los instrumentos de gestión permiten tener buenas relaciones interpersonales entre los directivos y un 82.14% está de acuerdo que el monitoreo de los instrumentos nos ayuda a mejorar el proceso de planificación institucional (Ver Tablas N°10, 13 y 15). García (2013), manifiesta que... “Es observar y recolectar información de cada proceso, donde se garantiza el resultado” ... Al respecto considero el monitoreo de los instrumentos de gestión nos permite observar y recolectar información para una mejor gestión administrativa entre los directivos del Hospital.

En un 60.71% está de acuerdo que la retroalimentación de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta y un 78.57% está de acuerdo que la retroalimentación de los instrumentos de gestión contribuye a tener una mejor dirección y organización institucional (Ver Tablas 11 y 14). Chiavenato (2009), indica que el mencionado proceso focaliza la utilización de la información de los resultados previos para enmendar posibles desviaciones de estándar aceptable. Al respecto considero que la retroalimentación como parte del proceso de control ayuda a mejorar el proceso administrativo a los directivos con el fin de lograr las metas de la organización.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°03

Analizar Cómo la evaluación influye en el desempeño de los Directivos en el Hospital La Caleta – Chimbote.

En un 60.71% está de acuerdo que el enunciado de la Misión corresponde a los programas de cambios continuos implementados en su institución (Ver Tabla N°16). CEPAL (1999), indica que la misión de la organización contiene objetivos que se

sostienen en el tiempo los que lo distinguen de otras organizaciones similares, en la que una organización establece su razón de ser, es decir en qué quiere constituirse y a quién quiere servir” Al respecto considero que la Misión Institucional está definida de acuerdo a los continuos cambios que sufre el Hospital debido al crecimiento poblacional referencial que atiende.

En un 64.29% está de acuerdo que la Visión institucional favorece en la toma de decisiones institucionales (Ver Tabla N°17). Fleitman (2000), considera que la visión es el camino al cual se dirige la empresa en términos de largo plazo y es de suma utilidad porque dirige el rumbo y sirve de incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad. Considero que la visión favorece a la institución para los directivos realicen una acertada toma de decisiones.

En un 32,14% manifiesta que la principal dificultad de la evaluación de los objetivos para que las metas se cumplan es la débil cultura organizacional y manejo de la información (Ver Tabla N°18). Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), en la búsqueda de valores dice... “Es el diagnóstico de los valores presente y futuros de los miembros del equipo de planeación y organización, la filosofía de trabajo, la cultura de la organización imperante y los valores de los grupos de interés en su futuro” ... Considero que esta falta de valores de los Directivos trae como consecuencia una débil cultura organizacional y el manejo de la información a su conveniencia o interés personal entre las principales dificultades que aqueja el hospital La Caleta.

En un 82.14% está de acuerdo que las estrategias institucionales fomentan el cumplimiento de las metas institucionales del Hospital La Caleta y un 53.57% está de acuerdo que las estrategias institucionales se deben al eficiente desempeño de los directivos del Hospital La Caleta (Ver Tablas N°19 y 21). Porter (1980) dice que las estrategias institucionales sirven para analizar la situación integral de la empresa, estableciendo objetivos generales y planteando las estrategias a seguir para conseguir los objetivos que se han planteado. Considero que la formulación de estrategias ayuda alcanzar las metas y objetivos institucionales.

En un 82.14% está de acuerdo que la evaluación de metas institucionales favorece cuando se desarrolla programas de cambio continuo a los directivos del Hospital La Caleta (Ver Tabla N°20). Robbins (2014), dice que la evaluación de las metas es básicamente estimar los resultados de las estrategias previas y fijarse que los cambios fueron necesarios. Considero que el proceso administrativo de evaluación y control favorece cuando la institución desarrolla programas de capacitación continua, dirigido a los Directivos.

En promedio un 81% considera como regular a la calidad de trabajo de los directivos en relación a los factores: eficiencia, eficacia y efectividad, (Ver Tabla N°24). Koontz y Weihrich (1996), dice que la eficiencia es el cumplimiento de metas con menor cantidad recursos y la eficacia es el cumplimiento de objetivos” ... Considero que los Directivos del hospital La Caleta tienen un regular desempeño de funciones, por el deficiente recursos que asigna el estado ya sea en RR.HH, bienes o servicios para ejecutar alcanzar los objetivos.

En un 42.86% considera como elemento de evaluación que contribuye para el buen desempeño de los directivos a las TICs (Ver Tabla N°22). Davenport (1999), dice que las TICs hacen más ágiles las interacciones, y hacen posible el tratamiento de los datos de manera automatizada y sus relaciones y promueven la eficiencia de la formación” ... Considero que los TICs agilizan el intercambio de información y contribuye como una herramienta de actualización y evaluación de los Directivos para un eficiente desempeño.

En promedio un 50% considera como bueno a la calificación de los documentos de gestión, tales como: PEI, ROF, MOF, CAP, MAPRO en relación al desempeño de los directivos del Hospital la Caleta (Ver Tabla N°23). Scanlan (1990), la planeación es un sistema que se inicia con los objetivos, establece las políticas, planes, procedimientos y posee un método de feedback informático para adaptarse a los cambios” y Melinkoff (1987), la organización es un proceso administrativo con la que se crea la estructura orgánica de la institución, se determina la jerarquía de autoridad y responsabilidad, así como las funciones, los deberes y las atribuciones.

Considero que los instrumentos de gestión tienen una aceptación promedio bueno, ya que éstos definirán los objetivos institucionales, la organización estructural, líneas de interacción, establecimiento de procedimientos administrativos a seguir por parte de los directivos del Hospital La Caleta.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y ROMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- 5.1.1.** Respecto a la utilización de las normas legales y los documentos de gestión como son: Leyes, ROF, MOF, CAP y MAPRO entre otros, aproximadamente en promedio de un 65.71% son utilizados para evaluar el performance de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote; por otra parte, en un 39.29% el PEI no es utilizado por los directivos del mencionado nosocomio para analizar el entorno interno y externo que ayuden en la toma de decisiones del sistema hospitalario.
- 5.1.2.** En cuanto al monitoreo de los instrumentos de gestión se aprecia que aproximadamente en promedio de un 73.81% ayudan a los directivos a controlar o supervisar las situaciones de los sistemas de personal, logística, economía, planificación, control interno y sistema hospitalario, permitiendo de esta manera el desempeño de los directivos del hospital La Caleta; mientras que en un 66.07% en promedio, la retroalimentación en el uso de los instrumentos de gestión permite a los directivo y personal conocer la misión, visión e implementación de los objetivos de la institución a corto, mediano y largo plazo.
- 5.1.3.** En un 72.61% la implementación y uso de los instrumentos de gestión favorece la eficacia y eficiencia de los directivos en el ejercicio de sus cargos institucionales; mientras que un 32.14% manifiestan que se tiene una débil cultura organizacional por la falta de socializar los valores registrados en el Plan Estratégico Institucional del hospital como son: Respeto Mutuo, Responsabilidad, Transparencia, Trabajo en equipo, Eficiencia, Equidad, Solidaridad, Honestidad y Creatividad.
- 5.1.4.** Los diversos instrumentos de gestión que actualmente predomina en el Hospital la Caleta contribuyen favorablemente en promedio de un 63.49% al Desempeño de los Directivos de dicho nosocomio, en un 19.49% ocasionalmente y en un 17.01% es desfavorable debido a que los

directivos de los departamentos asistenciales no implementan y difunden los instrumentos de gestión en sus respectivas áreas de trabajo.

5.2. Recomendaciones

- 5.2.1.** Los Directivos del Hospital La Caleta deberán ser más comprometidos en la presente gestión administrativa y respetar las normas, directivas y reglamentos para que los colaboradores a su cargo también se comprometan.
- 5.2.2.** La dirección ejecutiva a deberá programar capacitaciones a fin de elaborar, aprobar y difundir el Plan de Capacitación, orientado a todos los directivos del Hospital, que permita fortalecer la ejecución de las actividades administrativas, de acuerdo al Título VII Instrumentos de Gestión del D.S. N°040-2014-PCM.
- 5.2.3.** Los Directivos deberán tener conocimiento sobre la visión y misión institucional, para poder fortalecer la cultura organizacional de sus colaboradores y estar actualizados continuamente para que todos manejen la misma información.
- 5.2.4.** La Dirección Ejecutiva y sus Directivos implementen un sistema de información on-line, haciendo uso de los TICs para actualización constante de los instrumentos que están presentes en gestión como: PEI, ROF, MOF, CAP, MAPRO, ya que con el ingreso de SERVIR a la administración pública debemos estar capacitados a fin de elaborar los nuevos instrumentos de gestión.

AGRADECIMIENTO

La presente investigación es el resultado de mi esfuerzo por mi arduo trabajo, por eso agradezco primero a Dios, que con sus bendiciones pude culminar y lograr mis metas trazadas. Él nos da sabiduría y fortaleza necesaria para continuar.

A mi Padre, que siempre me apoyo y motivó en mi formación académica, creyó en mí, en mis capacidades y habilidades, siempre estuvo a mi lado y desde donde esté ahora me sigue apoyando.

Al Dr. Oscar Cruz Cruz, quien fue mi asesor durante todo este tiempo, brindándome sus conocimientos, a la vez llenándose de paciencia con mi persona para poder culminar mi tesis de investigación.

A la Lic. Ruth Caldas Suarez, quien siempre me apoyo en mi carrera profesional y laboral, dándome las facilidades desde que comencé en mis estudios de Pre-Grado.

Así mismo agradezco a mi esposo e hijos, que perdonaron mi ausencia física los fines de semana, cuando debería estar con ellos, y apoyarme para poder culminar mi presente investigación.

Y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa institución de educación superior, alma mater que abrió sus puertas a mi persona, para prepararme para un futuro competitivo y formándonos como persona de bien para poder enfrentarme a la sociedad en el ámbito laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Ríos, R. F. (2015), Clima Laboral y Desempeño del Talento Humano de la Empresa Fundo Los Paltos – Chimbote.
- Arias Galicia, L. F. y Heredia Espinosa, V. (2006), Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, Décima Edición, México.
- Bellido L, V.N. (2011), Los instrumentos de gestión y su relación con el desempeño docente en la institución educativa Edelmira del Pan do del distrito de Ate.
- Bohlander, G., Scott S. & Sherman, A. (2001), Administración de recursos humanos, 12a. Edición, Editorial Thomson internacional, Colombia, P. 706 pg.
- Bonilla, C. K. & Díaz V. B. (2015), Análisis de la gestión administrativa y su incidencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios del hospital cristiano de especialidades "Ciudadela Las Piñas" del Cantón Milagro – Ecuador
- Brito, Ch. “Relaciones Humanas” 1992. Página 112. Citado por Ávila, Wilda, “Compendio de Orientación”, Maracaibo, 2002.
- Buchele, R.B. (2005) Dirección [http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/-ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_4/DIRECCION\(4\).pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/-ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_4/DIRECCION(4).pdf)
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, <http://elprofegarcia-admon.blogspot.com/2012/10/objetivos-empresariales.html>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 5ta. Edición, P. 699.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 8va. Edición, Pág. 38, p. 172).

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, p. 245
- Covey, S. R. (1989). *Los Sietes Hábitos de las Personas Altamente Efectivos*, Barcelona, Ediciones Paidós.
- Davenport, T. & Short, J. (1990), *La nueva ingeniería industrial “Tecnología de la información y Rediseño de los procesos comerciales”*, Sloan Management Review, vol. 31, número 4, p. 11-27.
- David, F. (1990). *La gerencia estratégica*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.
- Dessler, G. (1996). *Administración del personal*, Prentice Hall, sexta edición, México, pág. 345, 347
- Eckles. Et al. (1982). *Administración. Curso para Supervisores*. Editorial Limusa. México. p. 334.
- Fernández Arena, J. A. (1991). *Elementos de la Administración. Segunda Edición corregida y aumentada*. Ed. Diana.
- Fleitman, J. (2000). “*Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar Y Operar Eficientemente Un Negocio*”, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2000. 383p.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. & Sakakibara, S. (1995), “*El impacto de las prácticas de la gestión de la calidad en el rendimiento y la ventaja competitiva*”, *Ciencia de la Decisión*, Vol. 26, p. 659-691
- Ganoza U., L.M. (2015). *Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015 – 2020*.

- García Caal, E. R. (2013). - Monitoreo, Seguimiento y Evaluación <http://edwingarcia1975.blogspot.pe/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html>
- García Sandoval, V. S. (2015). La Evaluación del Desempeño influye en la calidad del Servicio del Restaurante Misky Huasi en Chimbote.
- Gardner, H. (2005), Mentas Flexibles “El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión hacia los demás”, México, Editorial Paidós.
- Gómez Paz, J. C. (1990). Calidad Total y Recursos Humanos. Parasuraman (2002). http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/calidad_de_servicio.html
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D. B. y Cardy R. L. (1995). Managing Human Resources, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 256.
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), el proceso de la Planeación Estratégica Aplicada, cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Mc GrawHill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 442pp.
- Hidalgo L, R. y Moreno Alva, M. J. (2015), Los procedimientos Administrativos y su relación con la Gestión de la Municipalidad de Nuevo Chimbote.
- Ivancevich, J. M. (2004). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill, México, p. 691.
- Jiménez Castro, W (1963). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México, Fondo de Cultura Económica, 335 p.
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1993). Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use. Editorial McGraw-Hill. Pag. 634.

- Koontz H. & Weihrich H. (1999). “Administración una Perspectiva Global”, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14.
- Koontz, H. Weihrich H.& Cannice M. (2012). Administración una Perspectiva Global”, 14ava. Edición. Editorial Mc Graw and Hill. México.
- Koontz, H. y O’Donnell C. (1967). Curso de Administración Moderna. Madrid. Editorial Mc Graw and Hill.
- León Betancourt, A. (1985). Organizaciones y administración: Un enfoque de sistemas - Cali, Colombia: Editorial Norma.
- Lerner, Joel J. & Baker H.A. (2006), Función Administrativa, concepto, importancia, principios y proceso de la dirección, <http://funcionadministrativa3la11.blogspot.com/2013/12/concepto-e-importancia-principios-y.html>
- Ley N°27658 (2002), Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N°30057, Ley del Servicio Civil y Reglamento - el Decreto Supremo N°040-2014-PCM.
- Lozano Arvey. (2002, septiembre 20). La planificación estratégica. Kotler, P (1990), Cómo crear, ganar y dominar los mercados. Ediciones Paidós Iberica S.A., Barcelona. p. 311. <https://www.gestiopolis.com/laplanificacion-estrategica/>
- Melgar Callejas, J. M. (2002). Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas, El salvador, Editorial Francisco Gavidia.
- Melinkoff V. R, (1987), Los procesos administrativos, Editorial Panapo, Venezuela.
- Melinkoff, V. R. (1968), Los procesos administrativos. Facultad de Ciencias Económicas y sociales, Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Mercado Salvador, H. (1995). Administración aplicada. Teoría y Práctica. Editorial Limusa, p. 543.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) – Transparencia

Mintzberg, H. (2007), Planeación Estratégica, Colombia, Universidad de Colombia
http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion_2.pdf

Montoya M, D.A & Neyra B, Y.R. (2013), Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la empresa Metal Mecanica L&S NASSI de la ciudad de Trujillo.

Munch Galindo, L. (1997). Fundamentos de Administración – Casos Prácticos, Editorial TRILLAS, México.

Nogueira R. D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas, Cuba.

Olivares A, N. (2014), Los instrumentos de gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la institución educativa Cesar Vallejo de Plamplona Baja del distrito de San Juan de Miraflores,

Oliveira Da Silva, R. (2002). “Teorías de la Administración”, International Thomson Editores, S.A. de C.V., Pág. 20

Porter, M. E. (1980) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Free Press, New York.

Pozo Díaz, K. S. y Soplopucó Saldaña C. R. (2014). Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores de la Empresa AGO Inversiones S.R.L.

R.M. N°626-2008/MINSA y Directiva Administrativa N°142-MINSA/OGGRH-V.01

Resolución Ministerial N°603-2006/MINSA que aprueba la Directiva N°007-MINSA/OGPP – V.02 (2006).

Robbins, S. P. y Coulter, M. (1996). “Administración», Quinta Edición, Pearson Prentice Hall, Mexico.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). “Administración», Decima Segunda Edición, Pearson Prentice Hall

Salom Peña, H. A. (2012). “Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2012)”, henryhss@gmail.com

Scanlan. K, B. (1990). Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Editorial Limusa. S.A., p.59.

Serna Gómez, H. (1994). Gerencia Estratégica, Colombia, Décima Edición, Editorial 3R Editores.

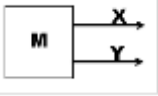
Silva Escobar, V. M. (2013). Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Smith, P. (2006), Planeamiento Estratégico “Necesidad de un nuevo enfoque para Mejorar el Negocio Estratégicamente, Bradford – Reino Unido, grupo Esmeralda, Edición 2006, P. 195-197.

Vargas I. (2009). Barreras en el acceso a la atención en salud en modelos de competencia gestionada: un estudio de caso Colombia. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.

ANEXO N°01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMAS	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA
Instrumentos De Gestión y Desempeño De Los Directivos Del Hospital La Caleta - CHIMBOTE	¿Cuál es el efecto de los Instrumentos de Gestión, en el Desempeño de los directivos del Hospital La Caleta - Chimbote?	Los Instrumentos de Gestión influyen significativamente en el Desempeño de los directivos del Hospital La Caleta - Chimbote	Analizar y determinar cómo los Instrumentos de Gestión influyen en el Desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta - Chimbote	1) Analizar cómo las normas legales y los documentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivos del hospital La Caleta - Chimbote. 2) Describir cómo la aplicación de los Instrumentos de gestión influye en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta - Chimbote. 3) Analizar Cómo la evaluación influye en el desempeño de los Directivos en el Hospital La Caleta - Chimbote.	1.-Tipo y diseño de investigación Tiene el enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio descriptivo correlacional, no experimental y de corte transversal El diseño se representa en la figura siguiente:  Dónde: M: 28 Directivos X: Instrumentos de Gestión Y: Desempeño de Directivos 2.- Población - Muestra Población = 28 Directivos Muestra = 28 Directivos 3.- Técnicas e instrumentos de investigación Técnica Instrumento Encuesta Cuestionario Observación Guía de observación

**ANEXO N 02
CUESTIONARIO**

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Instrucciones:

Estimado colaborador la presente técnica de encuesta tiene por finalidad de determinar **El efecto de los instrumentos de gestión en el desempeño de los directivos del hospital La Caleta – Chimbote**; sobre el particular se le recuerda que las preguntas que se acompañan, deberán ser elegidas según la que considere correcta, marcando con una “X”. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación.

Datos Generales:

Edad: ____ Sexo: F () M () Tiempo de Servicio: ____
Condición Actual: Nombrado () Grado de Instrucción: Universitario ()
Contratado () No Universitario ()
Secundaria ()

Objetivo N°1: Analizar como las normas legales y los documentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivo del Hospital La Caleta – Chimbote.

1. ¿Se aplica el marco legal en la supervisión y control a los directivos en su Institución?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
2. ¿Las directivas y/o reglamentos son aplicados y utilizados en el proceso de dirección y control por parte de los colaboradores en su institución?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
3. ¿La formación de los grupos de trabajo contribuyen al cumplimiento de las metas institucionales?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
4. ¿El Plan Estratégico Institucional es utilizado en el proceso de Dirección y Organización del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
5. ¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye en la toma de decisiones en forma lógica y sensata del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
6. ¿El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) contribuye en la calidad de trabajo de los directivos, en los siguientes factores?
a) Eficiencia ()
b) Eficacia ()
c) Efectividad ()
d) N.A. ()
7. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) contribuye a que los colabores o directivos cumplan las metas institucionales?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente

8. ¿Los Manuales de Procedimientos Administrativos de su institución son confiables para que los directivos o colaboradores realicen sus tareas confiablemente?
- a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente

Objetivo N°2: Describir cómo la aplicación de los Instrumentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote.

9. ¿El seguimiento de los instrumentos de gestión es eficiente para el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
10. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión es eficaz para el desempeño de los directivos?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
11. ¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
12. ¿El seguimiento de los instrumentos de gestión contribuye con el cumplimiento de metas de los directivos del Hospital La Caleta?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
13. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión permiten tener buenas relaciones interpersonales entre los directivos?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
14. ¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión contribuye a tener una mejor dirección y organización institucional?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
15. ¿El monitoreo de los instrumentos nos ayuda a mejorar el proceso de planificación institucional?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

Objetivo N°3: Analizar Cómo la evaluación influyen en el desempeño de los Directivos en el Hospital La Caleta – Chimbote.

16. ¿El enunciado de la Misión corresponde a los programas de cambio continuo implementados en su institución?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

17. ¿La Visión institucional favorece en la toma de decisiones institucionales?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
18. ¿Mencione usted, cuál sería la principal dificultad de la evaluación de los objetivos para el cumplimiento de metas de los directivos?
-
19. ¿Está usted de acuerdo, que las estrategias institucionales contribuyen en el cumplimiento de las metas institucionales del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
20. ¿Usted considera, la evaluación de metas institucionales favorece cuando se desarrolla programas de cambio continuo a los directivos del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
21. En su opinión, las estrategias institucionales se debe al eficiente desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
22. ¿Cuál de los siguientes elementos de evaluación de los instrumentos de gestión considera usted que contribuyen para el buen desempeño de los directivos?
 a) Programas de Cambios Continuos ()
 b) Programas de comunicación ()
 c) Tecnología de la Información y Comunicación ()

23. ¿Cómo califica Ud., los siguientes documentos de gestión en relación al desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

N°	Documentos de Gestión	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
a)	Plan Estratégico Institucional				
b)	Reglamento de Organización y Funciones				
c)	Manual de Organización y Funciones				
d)	Cuadro para Asignación de Personal				
e)	Manual de Procedimientos Administrativos				

24. ¿Cómo califica Ud., la calidad de trabajo de los directivos en relación a los siguientes factores?

N°	Documentos de Gestión	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
a)	Eficiencia				
b)	Eficacia				
c)	Efectividad				

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Instrucciones:

Estimado colaborador la presente técnica de encuesta tiene por finalidad de determinar **El efecto de los instrumentos de gestión en el desempeño de los directivos del hospital La Caleta – Chimbote**; sobre el particular se le recuerda que las preguntas que se acompañan, deberán ser elegidas según la que considere correcta, marcando con una “X”. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación.

Datos Generales:

Edad: ____ Sexo: F () M () Tiempo de Servicio: ____
Condición Actual: Nombrado () Grado de Instrucción: Universitario ()
Contratado () No Universitario ()
Secundaria ()

Objetivo N°1: Analizar como las normas legales y los documentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivo del Hospital La Caleta – Chimbote.

1. ¿Se aplica el marco legal en la planificación de los directivos en su Institución?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
2. ¿Las directivas y/o reglamentos son aplicados y utilizados en el proceso de planificación por parte de los colaboradores en su institución?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
3. ¿La formación de los grupos de trabajo contribuyen al cumplimiento de las normas institucionales?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
4. ¿El Plan Estratégico Institucional es utilizado en el proceso de cumplimiento de metas institucionales del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
5. ¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye en el logro de la visión institucional del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
6. ¿El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) contribuye con la capacitación y desarrollo de los directivos, en los siguientes factores?
a) Programas de Cambio Continuo ()
b) Programas de comunicación ()
c) Tecnología de Información ()
d) N.A. ()
7. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) contribuye a que los colaboradores directivos laboren eficientemente?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente

8. ¿Los Manuales de Procedimientos Administrativos de su institución son confiables para que los directivos o colaboradores realicen sus tareas eficazmente?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente

Objetivo N°2: Describir cómo la aplicación de los Instrumentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote.

9. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión es eficiente para el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
10. ¿El seguimiento de los instrumentos de gestión es eficaz para el desempeño de los directivos?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
11. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
12. ¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión contribuye con el cumplimiento de metas de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
13. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión permiten el cumplimiento de metas institucionales de los directivos?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
14. ¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión contribuye en la calidad de trabajo institucional?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
15. ¿El monitoreo de los instrumentos nos ayuda a mejorar el proceso de cumplimiento de metas?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

Objetivo N°3: Analizar Cómo la evaluación influyen en el desempeño de los Directivos en el Hospital La Caleta – Chimbote.

16. ¿El enunciado de la Misión corresponde a los programas de cambio continuo implementados en su institución?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

17. ¿La Visión institucional favorece en el cumplimiento de metas institucionales?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
18. ¿Mencione usted, cuál sería la principal dificultad de la evaluación de los objetivos para la toma de decisiones de los directivos?
-
19. ¿Está usted de acuerdo, que las estrategias institucionales contribuyen en la supervisión y control institucional del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
20. ¿Usted considera, la evaluación de metas institucionales favorece cuando se desarrolla programas de cambio continuo a los directivos del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
21. En su opinión, las estrategias institucionales se debe al proceso de planificación en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
22. ¿Cuál de los siguientes elementos de evaluación de los instrumentos de gestión considera usted que contribuyen para el cumplimiento de metas de los directivos?
 d) Programas de Cambios Continuos ()
 e) Programas de comunicación ()
 f) Tecnología de la Información y Comunicación ()

23. ¿Cómo califica Ud., los siguientes documentos de gestión en relación al desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

N°	Documentos de Gestión	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
f)	Plan Estratégico Institucional				
g)	Reglamento de Organización y Funciones				
h)	Manual de Organización y Funciones				
i)	Cuadro para Asignación de Personal				
j)	Manual de Procedimientos Administrativos				

24. ¿Cómo califica Ud., la calidad de trabajo de los directivos en relación a los siguientes factores?

N°	Documentos de Gestión	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
d)	Eficiencia				
e)	Eficacia				
f)	Efectividad				

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Instrucciones:

Estimado colaborador la presente técnica de encuesta tiene por finalidad de determinar **El efecto de los instrumentos de gestión en el desempeño de los directivos del hospital La Caleta – Chimbote**; sobre el particular se le recuerda que las preguntas que se acompañan, deberán ser elegidas según la que considere correcta, marcando con una “X”. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación.

Datos Generales:

Edad: ____ Sexo: F () M () Tiempo de Servicio: ____
Condición Actual: Nombrado () Grado de Instrucción: Universitario ()
Contratado () No Universitario ()
Secundaria ()

Objetivo N°1: Analizar como las normas legales y los documentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivo del Hospital La Caleta – Chimbote.

1. ¿Se aplica el marco legal para la toma de decisiones de los directivos en su Institución?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
2. ¿Las directivas y/o reglamentos son aplicados y utilizados en el proceso de evaluación de desempeño a los directivos de su institución?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
3. ¿La formación de los grupos de trabajo contribuyen a las buenas relaciones interpersonales?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
4. ¿El Plan Estratégico Institucional es utilizado en la planificación institucional del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
5. ¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye en el cumplimiento de las normas institucionales del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente
6. ¿El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) contribuye en la calidad de trabajo de los directivos, en los siguientes factores?
a) Eficiencia ()
b) Eficacia ()
c) Efectividad ()
d) N.A. ()
7. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) contribuye en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente

8. ¿Los Manuales de Procedimientos Administrativos de su institución son confiables en el desempeño de los directivos o colaboradores?
a) Nunca b) Ocasionalmente c) Continuamente

Objetivo N°2: Describir cómo la aplicación de los Instrumentos de gestión influyen en el desempeño de los Directivos del Hospital La Caleta – Chimbote.

9. ¿El seguimiento de los instrumentos de gestión es confiable para el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
10. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión es confiable para el desempeño de los directivos?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
11. ¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión tiene efectividad razonable en el desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
12. ¿El monitoreo de los instrumentos de gestión contribuye con la toma de decisiones de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
13. ¿La retroalimentación de los instrumentos de gestión permiten tener buenas relaciones interpersonales entre los directivos?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
14. ¿El Monitoreo de los instrumentos de gestión contribuye a tener una mejor dirección y organización institucional?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo
15. ¿El Seguimiento de los instrumentos nos ayuda a mejorar el proceso de evaluación de desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

Objetivo N°3: Analizar Cómo la evaluación influyen en el desempeño de los Directivos en el Hospital La Caleta – Chimbote.

16. ¿El enunciado de la Misión corresponde a la planificación institucional en su institución?
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

17. ¿La Visión institucional favorece en el proceso de dirección de la institución?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
18. ¿Mencione usted, cuál sería la principal dificultad en la toma de decisiones para el cumplimiento de metas de los directivos?
-
19. ¿Está usted de acuerdo, que las estrategias institucionales contribuyen en el cumplimiento de las metas institucionales del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
20. ¿Usted considera, que la evaluación de metas institucionales favorece cuando se desarrolla programas de comunicación a los directivos del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
21. En su opinión, los objetivos institucionales se debe al eficiente desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
 d) Totalmente en desacuerdo
22. ¿Cuál de los siguientes elementos de evaluación de los instrumentos de gestión considera usted que contribuyen para el buen desempeño de los directivos?
 g) Programas de Cambios Continuos ()
 h) Programas de comunicación ()
 i) Tecnología de la Información y Comunicación ()

23. ¿Cómo califica Ud., los siguientes documentos de gestión en relación al desempeño de los directivos del Hospital La Caleta?

N°	Documentos de Gestión	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
k)	Plan Estratégico Institucional				
l)	Reglamento de Organización y Funciones				
m)	Manual de Organización y Funciones				
n)	Cuadro para Asignación de Personal				
o)	Manual de Procedimientos Administrativos				

24. ¿Cómo califica Ud., la calidad de trabajo de los directivos en relación a los siguientes factores?

N°	Documentos de Gestión	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
g)	Eficiencia				
h)	Eficacia				
i)	Efectividad				

**ANEXO N 03
RELACION DE MUESTRA**

RELACION DE MUESTRA

N^a	UNIDAD ORGANICA
1.	DIRECCION EJECUTIVA
2.	ORGANO DE CONTROL INTERNO
3.	OFICINA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
4.	UNIDAD DE GESTION DE LA CALIDAD
5.	UNIDAD DE EPIDEMIOLOGIA
6.	OFICINA DE ADMINISTRACION
7.	UNIDAD DE ECONOMIA
8.	UNIDAD DE PERSONAL
9.	UNIDAD DE LOGISTICA
10.	UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO
11.	UNIDAD DE ESTADISTICA E INFORMATICA
12.	UNIDAD DE APOYO A LA DOCENCIA
13.	UNIDAD DE SEGUROS
14.	DEPARTAMENTO DE MEDICINA
15.	DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA
16.	DEPARTAMENTO DE CIRUGIA
17.	DEPARTAMENTO DE GINECO-OBSTETRICIA
18.	DEPARTAMENTO DE EMERGENCIA
19.	DEPARTAMENTO DE ANESTESIOLOGIA
20.	DEPARTAMENTO DE ODONTOESTOMATOLOGIA
21.	DEPARTAMENTO DE PATOLOGIA CLINICA Y ANATOMIA PATOLOGICA
22.	DEPARTAMENTO DE DIAGNOSTICO POR IMÁGENES
23.	DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA
24.	SERVICIO DE FARMACIA
25.	SERVICIO SOCIAL
26.	SERVICIO DE NUTRICION
27.	SERVICIOS DE PSICOLOGIA
28.	CERITSS