

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS”**

Por:

FRANCISCO JORGE FARFÁN CRUZ

Trabajo Tesis presentado a consideración de la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”**, como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas

**Abril del 2009
TARIJA - BOLIVIA**

VºBº

.....
Lic. Víctor Hugo Romero Román
PROFESOR GUÍA

.....
Lic. Bernardo Muños Vargas
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICA Y FINANCIERAS

.....
Lic. Francisco Varas Mendoza
VICE DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

APROBADO POR:
TRIBUNAL:

.....
Lic. Adrian Silisque Mamani

.....
Lic. Ronald Delgado Barrera

.....
Lic. Jhonny Remonth Iñiguez

El Tribunal Calificador de la presente Tesis no se solidariza con la forma, términos y expresiones vertidas en el presente trabajo, siendo las mismas únicamente responsabilidad del autor

AGRADECIMIENTOS:

A Dios y a la Virgen por iluminar nuestras vidas mediante la fe que profesamos.

Al Lic. Víctor Hugo Romero por su apoyo en todo momento, brindándome su tiempo, conocimiento, su paciencia que fueros de suma valía para la realización del presente trabajo.

Al Señor Dante Vaca por su colaboración incondicional en la realización de este sueño.

A todos los familiares y amigos quienes me brindaron su apoyo a lo largo de mis años de estudio.

DEDIDATORIA:

A mi querido padre Candelario Farfán (†), que está siempre dentro de mi corazón.

A mis hermanos que son las personas que más quiero en la vida.

A todos mis amigos y familiares

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

PENSAMIENTO

RESUMEN

| | Página |
|-----------------------------------|---------------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 3. HIPÓTESIS..... | 4 |
| 3.1. Definición de variables..... | 4 |
| 3.2. Variable Independiente..... | 4 |
| 3.3. Variable Dependiente..... | 4 |
| 4. OBJETIVOS..... | 4 |
| 4.1. Objetivo General..... | 4 |
| 4.2. Objetivos Específicos..... | 4 |
| 5. ALCANCE..... | 5 |
| 5.1. Alcance Espacial..... | 5 |
| 5.2. Alcance Temporal..... | 5 |
| 6. METODOLOGÍA..... | 5 |

CAPÍTULO I

MARCO TÉORICO CONCEPTUAL

| | |
|---|----|
| 1.1. ADMINISTRACIÓN..... | 7 |
| 1.2. SALUD, HOSPITAL Y ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD..... | 7 |
| 1.3. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL..... | 10 |
| 1.3.1 Introducción a la Administración de Personal..... | 10 |
| 1.3.2. Importancia de la Administración de Personal..... | 11 |
| 1.4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 13 |
| 1.4.1. Definición de la Evaluación del Desempeño..... | 13 |

Página

| | |
|---|----|
| 1.4.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño..... | 14 |
| 1.4.3. Problemas en la Evaluación del Desempeño..... | 17 |
| 1.4.3.1. La Tendencia a la Medición Central..... | 17 |
| 1.4.3.2. Efecto de Halo o Aureola..... | 17 |
| 1.4.3.3. Interferencia de Razones Subconscientes..... | 17 |
| 1.4.3.4. Prejuicios Personales..... | 18 |
| 1.4.3.5. Prejuicios por Comportamiento Reciente..... | 18 |
| 1.4.4. Métodos de la Evaluación del Desempeño..... | 18 |
| 1.4.4.1. Método de Escalas Gráficas..... | 19 |
| 1.4.4.2. Método de Elección Forzada..... | 23 |
| 1.4.4.3. Método de Investigaciones de Campo..... | 25 |
| 1.4.4.4. Método de Comparación de Pares..... | 28 |
| 1.4.4.5. Método de Autoevaluación..... | 29 |
| 1.4.4.6. Método de Frases Descriptivas..... | 29 |
| 1.4.4.7. Métodos Mixtos..... | 29 |
| 1.5. DESARROLLO DEL PERSONAL..... | 30 |
| 1.5.1 Capacitación y Desarrollo..... | 30 |
| 1.5.2 Inducción y Capacitación Técnica..... | 31 |
| 1.5.3 Entrenamiento y Desarrollo del Personal..... | 32 |
| 1.5.4 Desarrollo Gerencial en la Actualidad..... | 32 |
| 1.6. COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN..... | 34 |
| 1.6.1 Fundamentos de la Motivación..... | 34 |
| 1.6.2 Establecimiento de Planes de Remuneración..... | 35 |
| 1.6.3 Incentivos Financieros, Prestaciones y Servicios..... | 37 |

CAPÍTULO II

MARCO PRÁCTICO

Página

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

| | |
|--|----|
| 2.1. DESCRIPCIÓN DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 38 |
| 2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 39 |
| 2.2.1. Área Financiera..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2. Área de Prestación de Servicios..... | 41 |
| 2.2.3. Área de Influencia..... | 41 |
| 2.2.4. Área de Comercialización..... | 45 |
| 2.3. ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN..... | 49 |
| 2.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 53 |
| 2.5.MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL..... | 56 |
| 2.6. ESTRUCTURA DE PERSONAL EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 56 |
| 2.7. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 57 |
| 2.8.1. Administración de Cargos y Análisis de Puestos..... | 57 |
| 2.8.2. Evaluación del Personal..... | 58 |
| 2.8.3. Capacitación y Desarrollo del Personal..... | 59 |
| 2.9.ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... | 59 |
| 2.8.1. Determinación del Tamaño de la Muestra..... | 59 |
| 2.8.2. Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo..... | 63 |
| ANÁLISIS FODA..... | 76 |
| CONCLUSIONES..... | 78 |

CAPÍTULO III

MODELO PROPUESTO

| | Página |
|---|---------------|
| 3.1. INTRODUCCIÓN..... | 79 |
| 3.2. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 79 |
| 3.2.1 La Evaluación del Desempeño..... | 80 |
| 3.2.2. Objetivos y Políticas..... | 80 |
| 3.2.3. Determinación del Método..... | 83 |
| 3.2.3.1 Método de Frases Descriptivas..... | 83 |
| 3.2.4. Determinación de los Factores de la Evaluación..... | 83 |
| 3.2.5. Ponderación de los Factores de Evaluación..... | 84 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.6. Diseño de la Ficha de Evaluación del Desempeño..... | 88 |
| 3.2.7. Proceso de Aplicación..... | 91 |
| 3.2.7.1. Conformación del Comité de Evaluación..... | 92 |
| 3.2.7.2. Determinar el Universo a Evaluar..... | 92 |
| 3.2.7.3. Responsables de la Evaluación del Desempeño..... | 92 |
| 3.2.7.4. Traducción en Valores Medibles..... | 92 |
| 3.3. LA COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 100 |
| RECOMENDACIONES..... | 101 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 102 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE CUADROS

| | Página |
|--|---------------|
| Cuadro N° 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO ESCALAS GRÁFICAS..... | 20 |
| Cuadro N° 2: ESCALAS DISCONTINUAS..... | 22 |
| Cuadro N° 3: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA..... | 24 |
| Cuadro N° 4: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES..... | 29 |
| Cuadro N° 5: ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 40 |
| Cuadro N° 6: DISTRIBUCIÓN Y NÚMERO DE HABITACIONES EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 43 |
| Cuadro N° 7: DISTRIBUCIÓN Y NÚMERO DE CAMAS EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS..... | 44 |
| Cuadro N° 8: INGRESO DE PACIENTES H.U.S.J.D.D..... | 45 |
| Cuadro N° 9: CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS | |

| | |
|--|---------------|
| DE SALUD EN TARIJA – CERCADO..... | 47 |
| Cuadro N° 10: ESTABLECIMIENTOS DE SALUD POR NIVEL DE ATENCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA 2008..... | 48 |
| Cuadro N° 11: DISTRIBUCIÓN Y NÚMERO DE TRABAJADORES EN EL H.U.S.J.D.D..... | 57 |
| Cuadro N° 12: SEXO DEL PERSONAL HOSPITALARIO ENCUESTADO..... | 63 |
| Cuadro N° 13: EDAD DEL PERSONAL HOSPITALARIO ENCUESTADO..... | 64 |
| Cuadro N° 14: DIVISIÓN O DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE..... | 64 |
| Cuadro N° 15: ¿QUÉ TIEMPO TRABAJA EN EL HOSPITAL?..... | 64 |
| Cuadro N° 16: ¿QUÉ GRADO DE FORMACIÓN TIENE USTED?..... | 65 |
| Cuadro N° 17: ¿CÓMO LLEGÓ A TRABAJAR EN EL HOSPITAL?..... | 66 |
| Cuadro N° 18: ¿CUÁNDO INGRESO A TRABAJAR EN EL HOSPITAL?..... | 66 |
| | Pagina |
| Cuadro N° 19: ¿SE LE REALIZÓ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?..... | 67 |
| Cuadro N° 20: ¿CADA CUANTO TIEMPO SE LE REALIZA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?..... | 67 |
| Cuadro N° 21: ¿CONSIDERA QUE ES NECESARIO CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?..... | 68 |
| Cuadro N° 22: ¿USTED CREE QUE MEDIANTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUEDE MEJORAR EL PERSONAL?..... | 68 |
| Cuadro N° 23: ¿CÚAL CREE QUE ES LA RAZÓN NECESARIA PARA CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESMPEÑO?..... | 69 |
| Cuadro N° 24: ¿CADA CUÁNTO TIEMPO CONSIDERA QUE DEBERÍA EVALUAR EL DESEMPEÑO?..... | 69 |
| Cuadro N° 25: ¿SU JEFE SUPERVISA EL TRABAJO EN FORMA?..... | 70 |
| Cuadro N° 26: ¿LAS RELACIONES LABORALES CON SU JEFE SON?..... | 70 |
| Cuadro N° 27: ¿EL LUGAR DONDE USTED TRABAJA ES?..... | 71 |
| Cuadro N° 28: ¿EL SALARIO QUE USTED RECIBE ES?..... | 71 |
| Cuadro N° 29: ¿LAS RELACIONES LABORALES CON SU COMPAÑERO SON?..... | 72 |
| Cuadro N° 30: ¿SU CONTRATO DE TRABAJO ES?..... | 73 |
| Cuadro N° 31: ¿COMO SONSIDERA LA DISCIPLINA EN EL HOSPITAL?..... | 73 |
| Cuadro N° 32: ¿EL LOGRO PERSONAL QUE OBTIENE AL RALIZAR | |

| | |
|---|---------------|
| UN BUEN TRABAJO LE MERECE?..... | 74 |
| Cuadro N° 33: ¿EL TRABAJO QUE REALIZA ES?..... | 74 |
| Cuadro N° 34: ¿LAS RESPONSABILIDADES QUE SE ASIGNAN SOBRE SU TRABAJO ES?..... | 75 |
| Cuadro N° 35: ¿EN LOS ÚLTIMOS MESES A REALIZADO CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN?..... | 75 |
| Cuadro N° 36: PONDERACIÓN DE FACTORES PARA EL PERSONAL MÉDICO..... | 86 |
| | Pagina |
| Cuadro N° 37: PONDERACIÓN DE FATORES PARA EL PERSONAL PARAMEDICO..... | 87 |
| Cuadro N° 38: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL MÉDICO H.U.S.J.D.D..... | 89 |
| Cuadro N° 39: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL PARAMÉDICO H.U.S.J.D.D..... | 90 |
| Cuadro N° 40: TRADUCCIÓN DE VALORES MEDIBLES PARA EL PERSONAL MÉDICO..... | 94 |
| Cuadro N° 41. TRADUCCIÓN DE VALORES MEDIBLES PARA EL PEERSONAL PARAMÉDICO..... | 95 |
| Cuadro N° 42: PUNTOS OBTENIDOS EN CADA FRASE “MÉDICOS”..... | 96 |
| Cuadro N° 43: PUNTOS OBTENIDOS EN CADA FRASE “PARAMÉDICOS”..... | 97 |
| Cuadro N°:44: FICHA DE PUNTUACIÓN FINAL PERSONAL MÉDICO..... | 98 |
| Cuadro N° 45: FICHA DE PUNTUACIÓN FINAL PERSONAL PARAMÉDICO..... | 99 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | Página |
|---|---------------|
| Gráfico N° 1: ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS..... | 21 |
| Gráfico N° 2: ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS..... | 22 |

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN
JUAN DE DIOS.

Anexo N° 2: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL HOSPITAL
UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS.

Anexo N° 3: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DEL HOSPITAL
UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

Anexo N° 4: HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS CUADRO
RESUMEN DE RESULTADOS