



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE RADIOLOGÍA DEL HOSPITAL SANTA ROSA EN PUEBLO LIBRE DEL AÑO 2018

Línea de investigación:

Salud pública

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Administración de Servicios
de Salud

Autora

Gutierrez García, María Sandra

Asesor

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

ORCID: 0000-0002-9667-2375

Jurado

Paz Soldán Oblitas, Carlos Enrique

Castro Rojas, Miriam Corina

Paredes Campos, Felipe Jesús

Lima - Perú

2025



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EVALUACION DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACION
DEL SERVICIO DE RADIOLOGIA DEL HOSPITAL SANTA ROSA EN
PUEBLO LIBRE DEL AÑO 2018

Línea de investigación:

Salud pública

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Administración
de Servicios de Salud

Autora

Gutierrez García, María Sandra

Asesor

Engracio Salinas, Jorge Aurelio
ORCID: 0000-0002-9667-2375

Jurado

Paz Soldán Oblitas, Carlos Enrique
Castro Rojas, Miriam Corina
Paredes Campos, Felipe Jesús

Lima – Perú
2025

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor y misericordia, por ser la luz que guía mi camino, a mi familia por el inmenso amor que me dan, motivándome a ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis:

Dr. Jorge A. Engracio Salinas

Por sus aportes y sugerencias para el desarrollo
del presente trabajo.

INDICE

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCION	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Descripción del problema	3
1.3. Formulación del problema	5
1.3.1. Problema general	5
1.3.2. Problemas específicos.....	5
1.4. Antecedentes	5
1.4.1. Antecedentes internacionales.....	5
1.4.2. Antecedentes Nacionales	7
1.5. Justificación de la investigación	9
1.6. Limitaciones de la investigación.....	10
1.7. Objetivos	10
1.7.1. Objetivo general.....	10
1.7.2. Objetivos específicos	10
1.8. Hipótesis	11
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Marco Conceptual.....	12
2.1.1. Enfoques o teorías de la Administración	12
2.1.2. Procesos de la administración.....	15
2.1.3. Procesos de Planificación	16
2.1.4. Proceso de organización	18

2.1.5.	Procesos de dirección.....	20
2.1.6.	Procesos de Control	23
III.	MÉTODO	26
3.1.	Tipo de investigación.....	26
3.2.	Población y muestra.....	27
3.3.	Operacionalización de variables	28
3.4.	Instrumentos.....	32
3.5.	Procedimientos.....	34
3.6.	Análisis de datos	35
3.7.	Consideraciones éticas	36
IV.	RESULTADOS.....	37
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
VI.	CONCLUSIONES	69
VII.	RECOMENDACIONES.....	72
VIII.	REFERENCIAS.....	74
IX.	ANEXOS	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de la administración: Dimensión planeación	38
Tabla 2 Programación del plan operativo o plan de actividades 2018	39
Tabla 3 Proceso de la administración: Organización.....	40
Tabla 4 Proceso de la administración: Dirección	43
Tabla 5 Proceso de la administración: Control	44
Tabla 6 Número de exámenes radiológicos realizados por mes en el año 2018.....	46
Tabla 7 Grupo ocupacional de los empleados según su profesión	48
Tabla 8 Grupo ocupacional de los empleados según su función	48
Tabla 9 Sexo de los empleados	49
Tabla 10 Condición laboral de los empleados	49
Tabla 11 Tiempo de Servicio de los empleados en años	50
Tabla 12 ¿Se le da a conocer la visión de su área laboral?	51
Tabla 13 ¿Se le da a conocer la misión de su área laboral?	51
Tabla 14 ¿Se le da a conocer, cuáles son los valores de su área laboral?	52
Tabla 15 ¿Se le da a conocer, cuáles son las metas de su área laboral?	52
Tabla 16 ¿Recibe usted capacitación anualmente?	53
Tabla 17 ¿Se le da a conocer el organigrama de su área laboral?.....	53
Tabla 18 ¿Se da a conocer cuáles son sus funciones por escrito?	54
Tabla 19 ¿Conoce los procedimientos para realizar el cumplimiento de sus funciones?	54
Tabla 20 ¿Su Jefe, le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral?	55

Tabla 21 ¿Se respeta las líneas de autoridad en su área laboral?.....	55
Tabla 22 ¿Se le permite tomar decisiones en asuntos o temas de su competencia?	56
Tabla 23 ¿Su Jefe, premia o da reconocimiento al personal que lo amerita?	56
Tabla 24 ¿La comunicación de su Jefe hacia el personal es la más adecuada?	57
Tabla 25 ¿Su Jefe está disponible cuando se le necesita?.....	57
Tabla 26 ¿Su Jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?.....	58
Tabla 27 ¿Se le da a conocer cuál debe ser su producción diaria?	58
Tabla 28 ¿Recibe usted información sobre el avance o cumplimiento de las metas en su área laboral?	59
Tabla 29 Análisis de la encuesta realizada al Jefe del Servicio de Radiología, según dimensión.	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama estructural del DDI	42
---	----

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa, durante el periodo 2018. Se utilizó el diseño de investigación no experimental, clasificado dentro del tipo transversal descriptivo, la muestra por ser pequeña estuvo conformada por los 22 empleados que conforman el Servicio de Radiología. Los datos se obtuvieron a través de la técnica investigación documental y encuesta, se realizaron dos encuestas de evaluación de los procesos administrativos, una dirigida a los empleados y otra al Jefe del Servicio. Los resultados de la investigación documental demostraron que en el Servicio de Radiología se realizan los procedimientos administrativos; los resultados de la encuesta realizada a los empleados dieron como resultado que el proceso planificación se cumplió en un 55%, el proceso de organización en 56%, el proceso de dirección en 47% y el proceso de control en 50%; los resultados de la encuesta realizada al Jefe del Servicio dio como resultado que el proceso de planificación se cumplió en un 80%, el proceso de organización en 100%, el proceso de dirección 100% y el proceso de control en un 40%. Conclusión: En el Servicio de Radiología se establecen los documentos de gestión necesarios para el buen desarrollo de los procesos de la administración; para el Jefe del Servicio solo el proceso de control presenta problemas a diferencia de los empleados quienes perciben que los procesos se realizan regularmente, resultando deficiente el proceso dirección.

Palabras claves: procesos de la administración, evaluación administrativa, gestión de procesos, administración.

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of evaluating the administration processes in the Radiology Service of the Santa Rosa Hospital, during the 2018 period. The non-experimental research design was used, classified within the descriptive transversal type, the sample being small was made up of the 22 employees that make up the Radiology Service. The data were obtained through the documentary investigation and survey technique, two evaluation surveys of the administrative processes were conducted, one directed to the employees and the other to the Head of the Service. The results of the documentary investigation showed that administrative procedures are performed in the Radiology Department; The results of the survey of the employees resulted in the planning process being completed in 55%, the organization process in 56%, the management process in 47% and the control process in 50%; The results of the survey conducted by the Head of the Service resulted in the planning process being carried out in 80%, the organization process in 100%, the management process 100% and the control process in 40%. Conclusion: In the Radiology Service the necessary management documents are established for the proper development of the administration processes; For the Head of the Service only the control process presents problems unlike the employees who perceive that the processes are carried out regularly, the management process being deficient.

Keywords: administrative processes, administrative evaluation, process management, administration.

I. INTRODUCCION

Un Servicio de Radiología tiene la misión de realizar e interpretar exámenes radiológicos de manera secuencial e integrada, con el fin de obtener un diagnóstico que les permita a los pacientes recibir tratamientos mínimamente invasivos (Sociedad Española de Radiología Médica [SERAM], 2016). Se estima que el 85% de los diagnósticos actuales se fundamentan en métodos radiológicos (SERAM, 2014).

Los Servicios de Radiología desempeñan un rol muy importante en numerosas áreas del cuidado sanitario, que van desde la salud materno-infantil hasta las enfermedades infecciosas y no transmisibles. Por ejemplo, la mamografía es un recurso fundamental para detectar a tiempo y diagnosticar el cáncer de mama, lo que resulta esencial para proporcionar un tratamiento adecuado (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2015).

La radiología convencional, es esencial en un hospital o policlínico que se encargue de dar atención a pacientes que son referidos desde los niveles de Atención Primaria, porque posibilita la realización de exámenes o estudios radiológicos generales, como son exámenes de abdomen, tórax, huesos, entre otros; estos estudios radiológicos pueden ser simples o estudios especiales en los cuales son necesarios el uso de medios de contraste. Así mismo los Servicios de Radiología brindan atención a los pacientes que han sido derivados de las diferentes unidades ya sea de consultas, urgencias u hospitalización, pudiendo ser del mismo hospital, ambulatorios o de otros centros de salud de la zona poblacional correspondiente (OPS, s.f.).

Dada la complejidad de los Servicios de Radiología, es muy importante que se realicen procesos de gestión y administración a fin de poder lograr la máxima efectividad y eficiencia, del Servicio. La previsión de la planificación estratégica de un Servicio de Radiología es indispensable no solo para los hospitales nuevos, sino también para aquellos que están en

funcionamiento con la finalidad de identificar la necesidad de recursos y el incremento de demanda del servicio (SERAM, 2016).

Los procesos de la administración son cuatro: “la planeación, la organización, la dirección y el control, con la finalidad de lograr eficacia y eficiencia en la organización” (Chiavenato, 20013, p. 3).

La administración hospitalaria constituye un eje fundamental para garantizar la calidad, eficacia y eficiencia en los servicios de salud. En el caso del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa, la creciente demanda de exámenes radiológicos y mamográficos exige procesos administrativos sólidos que permitan responder oportunamente a las necesidades de los pacientes. Evaluar las dimensiones de planificación, organización, dirección y control resulta indispensable para identificar fortalezas y debilidades en la gestión, y así proponer mejoras que optimicen la atención. Este estudio, de diseño no experimental y tipo transversal descriptivo, se centra en analizar cómo se desarrollaron dichos procesos durante el año 2018, considerando la percepción tanto de los empleados como del Jefe del Servicio, así mismo la revisión documental de los procesos administrativos.

1.1. Planteamiento del problema

La OPS (2013) señaló que los servicios radiológicos son necesarios en la detección y tratamiento de enfermedades, pero en América Latina aún existe baja cobertura y deficiencias en la gestión. En el Hospital Santa Rosa, el Servicio de Radiología realiza más de 25,000 exámenes anuales, enfrentando limitaciones de recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura.

Los informes de satisfacción de usuarios (2015) evidencian tiempos prolongados de espera y altos niveles de insatisfacción, lo que sugiere problemas en la planificación,

organización, dirección y control. Surge entonces la necesidad de responder a la pregunta central:

¿Cómo son los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre durante el año 2018?

1.2. Descripción del problema

La OPS (2013) afirma que a nivel mundial se hacen aproximadamente 3,600 millones de exámenes radiológicos por año, dentro de este contexto los servicios radiológicos tiene un papel importante en el cuidado de la salud, especialmente materno – infantil, enfermedades infecciosas y no transmisibles que afectan a 200 millones en las Américas; la mamografía es importante para detectar y dar tratamiento al cáncer de mama en estadio precoz o avanzado, sin embargo su cobertura en América Latina y el Caribe son bajas. La Organización Panamericana de la Salud hace un llamado a los países para “ampliar el acceso de la población a los servicios de radiología”.

En el Hospital Santa Rosa el Servicio de Radiología es una unidad dependiente del Departamento de Diagnóstico por Imágenes, que tiene como función realizar más de veinticinco mil exámenes radiológicos y mamográficos al año, a los usuarios que provienen de las diferentes unidades productoras de salud. Mediante los exámenes radiológicos y mamográficos se ayuda a dar un diagnóstico y tratamiento médico a los usuarios que adolecen de alguna enfermedad aguda o crónica. En estos últimos años hay una demanda creciente en el Servicio de Radiología, ya que el hospital al tener un nivel tres, también atiende a usuarios de los diferentes distritos de Lima y de los diferentes departamentos del Perú, dentro de este contexto se hace necesario que los Jefes de Departamentos y Servicios tengan conocimientos y desarrollen todos los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y

control, para poder atender a la población vulnerable y lograr los objetivos en forma eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2001)

En un Servicio de Radiología, se debe planificar el número de exámenes radiológicos y mamográficos al año, teniendo en cuenta la demanda; también se debe tener en cuenta la cantidad de recursos humanos para atención de los usuarios, los recursos tecnológicos, la infraestructura, los equipos radiológicos y lo más importante es lograr que el personal se comprometa con la visión, misión, valores y filosofía de la organización. La organización es otro proceso de la administración en el cual se establecen la estructura y las relaciones laborales (Jones y George, 2010); dentro de un servicio debe haber documentos de gestión como el manual de organización y funciones, los manuales de procedimientos y otros que regulen las normas de salud y ayuden al buen desempeño laboral. El proceso de Dirección, un buen Jefe debe saber motivar, ser buen comunicador, dar retroalimentación cuando un empleado lo necesite, debe ser un líder predicando con el ejemplo y debe tomar buenas decisiones para el logro de los objetivos, (Münch, 2010); según la encuesta de clima organizacional Hospital Santa Rosa del año 2016, los indicadores de motivación, toma de decisiones, liderazgo son indicadores que están “por mejorar” y el indicador comunicación su rango de puntuación obtenido es “saludable”. Finalmente, el proceso de control, en esta etapa el ejecutivo hace que se cumplan las actividades planificadas, un control equivocado perjudica a la organización irreparablemente. (Bateman y Snell, 2009)

El informe de encuesta de satisfacción aplicada a los usuarios externos de los servicios de emergencia, hospitalización y consultorios externos segundo semestre del Hospital Santa Rosa (2015), indica que la percepción de los pacientes para tomarse los exámenes radiológicos fue muy prolongado, mostrando un 49 % de insatisfacción en consultorios externos, 20 % de insatisfacción en hospitalización y 51 % de insatisfacción en emergencia, de lo descrito

anteriormente los problemas pueden deberse a la falta de recursos humanos, falta o fallas de los equipos, falta de comunicación, falta de capacitación, falta de motivación, etc.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

- ¿Cómo son los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Qué características presenta el proceso de planificación en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?
- ¿De qué manera se lleva a cabo proceso de Organización en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?
- ¿Qué particularidades se evidencian en el proceso de Dirección en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?
- ¿Cómo es el proceso de Control en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes internacionales

Flores (2015) en su tesis “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinoteca 2010 – 2013”, tuvo como objetivo analizar los procesos de la administración y gestión empresarial. La muestra estuvo conformada por los 18 empleados de la empresa, se utilizó como instrumentos la revisión documental, la entrevista y la observación directa. Las conclusiones son: Los procesos administrativos no se realizan de forma correcta, Los directivos tienen escasos conocimientos administrativos por eso la gestión empresarial se ve limitada, los

resultados de la encuesta realizada a los empleados indico que no hay un sistema motivacional para los empleados.

Suyapa (2007) en su tesis “Análisis administrativo de Hondutel”, tuvo como objetivo evaluar el proceso administrativo de Hondutel. La muestra comprendió 48 empleados, como instrumento se utilizó entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas. Los resultados fueron: que todos los procesos de la administración no se cumplen, siendo los nudos más críticos el desconocimiento de la visión y misión con un 77%, el 85 % opina que existe muy poco control y un 79% que los errores no se corrigen a tiempo, a pesar que un 54% opina que los procedimientos están documentados un 74% opinan que estos son engorrosos, un 35% opina que no existe líneas de respeto en la organización. Conclusiones: La falta de un desarrollo integral de los procesos administrativos limitan el cumplimiento de los objetivos, la planificación está más enfocado al tema de presupuesto, no hay crecimiento financiero en Hondutel porque hay más apertura del mercado, no se realiza planificación estratégica, no existe indicadores de rendimiento y crecimiento empresarial, se ejecutan proyectos sin estudios previos de oferta y demanda, deficiencias en el monitoreo y control, no se realiza un análisis situacional, no hay un crecimiento financiero que pone en riesgo a Hondutel.

Jarez (2010) en su tesis “El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa” tuvo como objetivo evaluar los procesos administrativos. La muestra estuvo conformada por 37 directores, se utilizó como instrumento una encuesta. Los resultados fueron: La aplicación de los procesos administrativos es importante para toda organización pero solo 45% de los directores no lo realizo por desconocimiento; el 50% de directores no planifico; el 6 2% de los directores conocen la misión y visión y el 50% de docentes la desconocen; un 55% de directores y un 31% de docentes conocen las Políticas educativas; un 63% de directores y un 34% de docentes conocen

objetivos, un 80% de directores respondieron que planifican; un 83% de directores no reciben capacitación; un 86% de directores y un 36% de docentes no conocen su estructura organizacional; un 79% de directores dan instrucciones para el desarrollo de actividades docentes y 60% de docentes afirma que si reciben instrucciones claras; Coordinación: un 52 de directores y un 69% de docentes coordinan sus actividades; Organización: un 55% de directores y un 52% de docentes están de acuerdo con la distribución de los cargos; un 45% de directores publica los logros del personal y un 62% de docentes no conocen sus logros, un 62% de directores no capacitan a su personal y un 88% de docentes no reciben capacitación, un 68% de directores indican que aceptan opiniones de sus empleados y un 56% de docentes dicen que sus opiniones no son aceptadas; un 65% de directores indican que realizan supervisión y un 54% de docentes responden que no hay supervisión; un 72% de directores y un 50% de docentes respondieron que hay buena comunicación; un 66% de directores no verifican las metas y un 49% de empleados responden que sí. Conclusiones: Los Directores no aplican los procesos administrativos; el 50% de los colegios no tienen definidos sus objetivos, metas, procedimientos; la comunicación es deficiente; los controles son deficiente porque hay poca supervisión de las actividades docentes; falta de liderazgo que genere confianza y apoyo en las coordinaciones director – docente.

1.4.2. Antecedentes Nacionales

Araujo (2017) en su tesis “Proceso administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas” tuvo como objetivo evaluar el proceso administrativo. La muestra comprendió 110 empleados administrativos, como instrumento se utilizó una encuesta con 24 preguntas. Se encontró como resultados que el Proceso administrativo es insuficiente El 52.7%, eficaz 26.4%, ineficaz 20.9%; la Dimensión Planeación 65.5% es insuficiente, eficaz 21.8%, ineficaz 12.7%; la Dimensión organización 58.2% nivel insuficiente, eficaz 13.6%,

ineficaz 28.2%; Dimensión Dirección 50.9% nivel insuficiente, eficaz 18.2%, ineficaz 30.9%; Dimensión Control 44.6% nivel insuficiente, eficaz 42.7%, ineficaz 12.7%. Conclusión: El Proceso administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas tiene un nivel de insuficiente.

Fernández (2017) en su tesis “Proceso administrativo y su relación con la gestión de calidad en la Municipalidad provincial de Huaraz, para el 2017” tuvo como objetivo evaluar la relación entre el proceso administrativo y la gestión de calidad. La muestra comprendió 170 empleados administrativos, como instrumento se utilizó dos cuestionarios: un cuestionario para evaluar el proceso administrativo y el otro cuestionario para evaluar la gestión de calidad. Se encontró como resultados para la Dimensión Planeación 58.82% es regular, la Dimensión organización 55.29% es regular, Dimensión Dirección 48.82% es adecuada, Dimensión Control 45.88% es regular y el resultado de la evaluación de la gestión de calidad con sus indicadores toma de decisiones, introducción a la auditoria interna, enfoque hacia el usuario, procesos de mejora continua y gestión de calidad municipal dieron como calificación de regular; así mismo se realizó la relación de cada dimensión del proceso de la administración y gestión de calidad saliendo como resultado regular. Conclusión: el Proceso administrativo tiene 58.82% es percibida como regular.

Cabana (2018) en su tesis “Gestión administrativa y servicios de atención al usuario en los establecimientos de salud de la Región Callao” su objetivo fue Evaluar la relación entre gestión administrativa y satisfacción de los usuarios en los hospitales de la Región Callao. La muestra estuvo representada por 350 empleados y usuarios, como instrumento se utilizó la observación, encuesta, análisis documentario, entrevistas, fichaje de resumen, fichaje de cotejo. Los resultados de la encuesta para la gestión administrativa fueron: cumplimiento de normas 61%, cumplimiento de guías 90%, se aplica un control administrativo 58%, solo el 20% aplica

las herramientas de gestión porque el 65% la desconoce y el 15% no lo aplica, en cuanto a disposición de ayuda entre compañeros el 82% manifiesta que no hay disposición, el 85% manifiesta que no conoce el sistema de gestión, a la pregunta si el Jefe acepta sugerencias un 78% respondió que no acepta, en cuanto a las condiciones ambientales de su área laboral el 59% piensa que son regularmente adecuadas. Conclusiones: Se establece que hay una relación directa entre gestión administrativa y satisfacción de los usuarios en los hospitales de la Región Callao, en relación a la satisfacción de los usuarios se determina que deficiente y se debe mejorar, en cuanto a la gestión administrativa se considera como poco optima y hay que mejorarlo.

1.5. Justificación de la investigación

Justificación teórica: se contrasto los conocimientos científicos sobre los procesos de la administración con la práctica administrativa del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa.

Justificación práctica: la presente tesis Evaluación de los procesos de la administración del Servicio de Radiología, es importante porque evalúa, describe y analiza el desarrollo de cada proceso administrativo; lo cual ha permitido proponer o sugerir mejoras, que podrán ser consideradas por el Jefe del Servicio o Departamento para tomar mejores decisiones en la gestión.

Justificación metodológica: para lograr los objetivos del presente estudio se utilizó el diseño de investigación no experimental de tipo transversal descriptivo con dos técnicas de investigación. La técnica de encuesta, con su instrumento el cuestionario, elaborado en base a las dimensiones de la variable “procesos de la administración”, y para medir los resultados de la encuesta se utilizó el aplicativo de Microsoft Excel 2010; también se utilizó la técnica de investigación documental, para realizar un análisis de contenido de la variable.

1.6. Limitaciones de la investigación

Limitación del tiempo: el tiempo fue una limitación principal en el desarrollo de la presente tesis, debido a los cambios de Jefes tanto del Departamento de Diagnóstico por Imágenes como del Servicio de Radiología. En relación al Jefe de Radiología, a pesar de no haberse negado a facilitar los documentos de gestión solicitados y dar fechas para realizarle la encuesta sobre los procesos de la administración, no estuvo presente en las fechas acordadas, así mismo no facilitó los documentos de gestión; posteriormente hubo algunos meses que el Servicio de Radiología estuvo sin Jefe; al nombrarse un nuevo Jefe se pudo continuar con el estudio, realizándose la encuesta sobre los procesos de la administración; en cuanto a los documentos de gestión solicitados, no se pudo obtener debido al cambio de oficina que se realizaba en aquel momento.

Limitación de la muestra: del total de la muestra dos empleados no participaron en la encuesta sobre los procesos administrativos.

Limitación de acceso documentario: los documentos de gestión solicitados al Jefe del Servicio de Radiología, no fueron facilitados, por lo que se obtuvo información directa de la página web del Hospital Santa Rosa y de la Oficina de Planeamiento Estratégico.

1.7. Objetivos

1.7.1. *Objetivo general*

- Evaluar los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018

1.7.2. *Objetivos específicos*

- Analizar el proceso de planificación en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018.

- Examinar el proceso de organización en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018.
- Describir el proceso de la dirección en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018.
- Determinar el proceso de control en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018.

1.8. Hipótesis

La presente investigación no tiene hipótesis, ya que es un diseño de investigación no experimental del tipo transaccional descriptivo, lo cual tiene como objetivo la descripción de la variable “Procesos de la administración”. Sampieri (2014) sostiene que el propósito de estas investigaciones es analizar incidencias de una o varias variables para poder describirlas, tratándose de investigaciones totalmente descriptivas. (p. 155).

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. *Enfoques o teorías de la Administración*

La administración es una ciencia que existe desde siempre, con el transcurrir del tiempo ha ido evolucionando y creando nuevos métodos, herramientas e instrumentos para mejorar su eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de la organización; muestra de ello son las grandes edificaciones que tienen muchos siglos de antigüedad. Por ejemplo, Macchupichu, las pirámides de Egipto, la Gran Muralla China y otros; a través de estas grandes edificaciones podemos darnos cuenta que los procesos de la administración como la planificación, organización, dirección y control, siempre estuvieron presentes para lograr un objetivo principal.

Si estudiamos cada época, civilización y cultura de nuestra historia hasta nuestros días nos daremos cuenta que la administración es un proceso inherente de cada actividad humana y organizacional; así muchos autores e investigadores han contribuido a la ciencia administrativa a través de los diferentes enfoques o teorías de la administración que a continuación se presenta.

2.1.1.1. Enfoques clásicos

Considera dos teorías, que son las siguientes: Administración científica y Administración general.

Robbins y Coulter (2010) fundamentan que la teoría de la administración encuentra representado por dos principales estudios: el primero por los principios de la administración científica (Principles of Scientific Management), libro escrito por Frederick W. Taylor (padre de la administración científica) y publicada en el año 1911. Donde Taylor hace a estudios sobre los procesos operacionales de la producción en las empresas Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvani, los cuales le parecían ser muy ineficientes y descubrió que aplicando métodos

científicos se mejora la eficiencia en la producción y el segundo estudio realizado por Frank y Lillian Gilbreth, quienes se enfocaron en hacer estudios para disminuir tiempos y movimientos en los procesos, sus experimentos lo llevaron a cabo en el área de albañilería Frank.

Robbins y Coulter (2010) señalan que la teoría general de la administración tiene un enfoque más orientada a las funciones gerenciales, siendo sus principales representantes: Henri Fayol quien describe cinco funciones gerenciales (planear, organizar, mandar, coordinar y controlar) y los 14 principios de la administración, ambas aplicables a cualquier tipo de organización. Otro representante fue Max Weber, quien escribió artículos sobre una organización basada en la burocracia, cuyas características eran las siguientes: jerarquías de las autoridades, normas y reglamentos detallados, división del trabajo y relaciones impersonales.

2.1.1.2. Enfoques cuantitativos o ciencia de la administración

Este enfoque fue utilizado durante la Segunda Guerra Mundial, posteriormente su utilización se hizo a nivel organizacional, porque las técnicas cuantitativas eran necesarias para la optimización de los recursos y ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones. Robbins y Coulter (2010) señalan “¿Qué es exactamente el enfoque cuantitativo? Éste consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de administración” (p. 31).

2.1.1.3. Enfoque conductual

Son los estudios basados en el comportamiento organizacional, que reconocen al trabajador como el activo más importante para el logro del éxito de una organización; algunas de las características de este enfoque son: procedimientos de selección de empleados, capacitación, programas de motivación, equipos de trabajo, mejoras de las condiciones laborales. Unos de los estudios importantes del comportamiento organizacional los realizaron Hawthorne y Elton Mayo, en Western Electric Company Works, en Cícero, quienes probaron

en los empleados la relación entre los incentivos según productividad y la aceptación y seguridad del grupo; llegando a la conclusión que los estándares grupales predominan y establecen la productividad en relación a los incentivos que es menor. Otros autores que contribuyeron con este enfoque fueron: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, y Chester Barnard. (Robbins y Coulter, 2010)

2.1.1.4. Enfoques contemporáneo

Está formado por dos enfoques: Teoría de sistemas y la de Teoría de contingencias.

La teoría de sistemas fue planteado por Chester Barnard en 1938 en su libro Las funciones del ejecutivo (The Functions of an executive) en el fundamenta que las organizaciones funcionan como un sistema, porque todas sus partes se interrelacionan y son interdependientes entre sí. Recién en la década de 1960, los investigadores dan mayor importancia a esta teoría dándose cuenta que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos porque toman recursos del entorno lo procesan y lo devuelven como productos al mercado, también llamado en esta teoría entorno o entorno externo. El otro tipo de sistema que existe es el sistema cerrado, es aquel que no interactúa con su entorno externo, este sistema no es ideal para las organizaciones.

El Enfoque de contingencias también llamado enfoque de situaciones o situacional, a diferencia de la administración tradicional que proponía que sus principios o teorías eran aplicables a cualquier organización; en este enfoque se plantea que cada organización es diferente, con situaciones diferentes por lo tanto es necesario utilizar diferentes enfoques de acuerdo a su realidad o contingencia. (Robbins y Coulter, 2010)

Los diferentes enfoques analizados anteriormente han servido de base para seguir desarrollando nuevos estudios de investigación que ayude a la organización a ser exitosa en un

entorno globalizado; estos enfoques también están siendo utilizados de acuerdo a las necesidades de la organización y al estilo gerencial.

2.1.2. *Procesos de la administración*

Münch (2010) afirmó que “La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (p. 26).

Koontz et al. (2012) mencionó que “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

Ramírez (2009) mencionó que “La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 6).

Chiavenato (2001) afirmó que “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 3).

Bateman y Snell (2009) afirmaron que “Las cuatro funciones tradicionales de la administración: planeación, organización, dirección y control” (p. 19).

Jones y George (2010) afirmaron que “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (p. 5).

Según describe Franklin (2009) la Planeación es un proceso sistémico que considera la organización para su estructura, dirección y control en un entorno actual. La organización tiene como objetivo establecer la comunicación de los trabajadores a través de la especialización y división del trabajo asignando funciones específicas a las diferentes unidades de trabajos y

relacionándolas a través de las líneas de mando, jerarquía y comunicación. Los estudios de administración ayudan a mejorar los procesos de la organización; las personas son el recurso más valioso de las organizaciones. Dirección es un proceso que sirve para dar soporte y guiar a las personas hacia el logro de la meta con efectividad, para ello se vale de la comunicación, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, toma de decisiones, tecnología de la información, equipos de trabajo, manejo del estrés, el conflicto y la crisis. Control es el proceso que nos sirve para para comparar si las acciones que se realizan están acordes con los estándares de desempeño, planes y metas en la organización.

En conclusión, los procesos de la administración de acuerdo a los diferentes autores son necesario que se realice en todas las organizaciones para el logro de los objetivos y las metas programadas, pueden tener cuatro o cinco dependiendo del autor, siendo ella las siguientes: planeación, organización, dirección y control, algunos describen cinco dimensiones agregando la dimensión de coordinación.

2.1.3. *Procesos de Planificación*

Robbins y Coulter (2010) afirmaron que “Planeación. Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades” (p. 9).

Jones y George (2010) afirmaron que “Planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados” (p. 8).

2.1.3.1. Elementos del plan estratégico

Münch (2010) mencionó:

- Filosofía. Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía

organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

- Misión. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- Visión. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- Objetivos estratégicos. Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- Políticas. Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
- Estrategias. Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- Programas. En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- Presupuestos. Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros. (p. 42)

Robbins (2009) afirma que:

La planeación se da en todos los niveles de la organización y de acuerdo a los horizontes del tiempo pueden ser: plan a largo plazo, aquellos que son mayores de cinco años, estos planes lo desarrollan los ejecutivos de la alta administración; plan a mediano plazo,

aquello que son de uno a tres años, estos planes lo desarrollan los ejecutivos de nivel medio y plan a corto plazo, aquello que son menores de un año, estos planes lo desarrollan los supervisores de primera línea. (pp. 70 - 71)

2.1.4. *Proceso de organización*

La función de organización es muy importante y se realiza después de haber concluido el proceso de planificación. En este proceso se definen que tipos de trabajos se requieren para el logro de objetivos y elaborar la estructura organizacional; conceptos sobre organización son:

Koontz et al. (2012) afirman que la “Organización. Estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200).

Hellriegel et al. (2009) afirman que “la organización es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia” (p. 358).

Jones y George (2010) afirman:

Organizar es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que ésta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. (p. 11)

2.1.4.1. Diseño de la estructura organizacional

Robbins y Coulter (2010) señalan:

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos (...). Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones

con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

Propósitos de organizar:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización. (pp. 184 – 190)

2.1.4.2. Elementos clave del diseño organizacional

- a) Especialización del trabajo. División de las actividades laborales en tareas separadas.
- b) Departamentalización. Base sobre la cual se agrupan los puestos.
- c) Cadena de mando. Línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo que especifica quién le reporta a quién.
- d) Tramo de control. Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.
- e) Centralización y descentralización. La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está.

- f) La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. (Robbins y Coulter, 2010, pp. 184 - 190)

2.1.5. *Procesos de dirección*

Hernández (2011) afirma:

Dirección. Fayol, denomina a la función de la dirección comando, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área. (p. 56)

Münch (2010) menciona que “la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (p. 105).

2.1.5.1. Elementos del proceso de dirección

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

- a. Toma de decisiones. La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible

que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

- b. La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.
- c. La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos:
 - Emisor, en donde se origina la información.
 - Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
 - Receptor, que recibe y debe entender la información.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
- Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la

comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

- Vertical. Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
 - Horizontal. Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
 - Verbal. Se transmite oralmente.
 - Escrita. Se transmite mediante material escrito o gráfico.
 - No verbal. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita (...).
- d. Liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión. Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:
- Conocimientos tecnológicos. Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva. Por otra parte, es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio.
 - Conocimientos administrativos. La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. Ishikawa, padre de la calidad total,

opina que “la calidad empieza con educación y termina con educación”. Obviamente la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

- Competencias personales. A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son: visión, autocontrol, seguridad en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva, sinceridad, justicia y lealtad. (Münch, 2010, pp. 105 - 111)

2.1.6. *Procesos de Control*

El control es la última etapa del proceso administrativo y es en esta etapa donde el administrador puede corregir los errores que se den sobre el no cumplimiento de los objetivos planificados; para ello es necesario que una organización cuente con sistemas de control y que sean supervisados continuamente, Bateman y Snell (2009) afirman:

El control se define como cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Se trata de cómo los administradores efectivos se aseguran de que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado. Algunos administradores no quieren aceptarlo, pero los problemas de control, la falta de control o el tipo de control equivocado con frecuencia causan daños irreparables en la organización. (p. 574)

Koontz et al. (2012) afirman:

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se

logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear (...). El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

- Establecer estándares.
- Medir el desempeño contra estos estándares.
- Corregir las variaciones de los estándares y planes. (p. 496)

Münch (2007) menciona:

El control y su importancia está íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización. El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

2.1.6.1. Elementos del proceso de control

- a. Establecimiento de estándares e Indicadores. El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- b. Medición y detección de desviaciones. Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).
- c. Corrección. Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una disminución en las ventas que indica que no se han logrado los objetivos. Antes de implantar una medida correctiva es conveniente analizar si esta disminución se debe a la escasa calidad en el producto o a deficientes procesos mercadológicos.
- d. Retroalimentación. A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. ((Münch, 2010, pp. 25 – 126)

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

El diseño de investigación utilizado en el estudio “Evaluación de los procesos de la administración del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018, fue de investigación no experimental, clasificado dentro del tipo transaccional descriptivo (Sampieri, 2014). Fue un diseño no experimental porque la variable “procesos de la administración” se estudió dentro de su contexto natural, sin que el investigador manipule la variable o sus dimensiones; fue transaccional o transversal porque se realizó en el año 2018 y es descriptiva porque su objetivo fue recolectar datos sobre la variable y describirlo.

Sampieri et al. (2014) señalan:

Diseños no experimentales. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables (...). Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales.

Investigación transeccional o transversal. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (...). A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales - causales.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen

hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). (pp. 152 - 155)

Niño (2011) señala:

La investigación descriptiva. Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. (p. 34)

3.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por los 22 empleados del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa.

Muestra: Por ser la población pequeña, la muestra se realizó con los 22 empleados, siendo su distribución la siguiente:

- Jefe de Servicio 1
- Médicos radiólogos 3
- Médicos residentes 3
- Tecnólogo Medico 10
- Técnico en Radiología 2
- Personal administrativo 3

Niño (2011) afirma que “Es posible abordar una investigación sobre la totalidad de una población, si esta es pequeña” (p. 55).

Sampieri et al. (2014) afirman que “Hipótesis descriptivas de un dato o valor que se pronostica. Estas hipótesis se utilizan a veces en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar” (p. 108).

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Procesos de la administración Son funciones que se realizan en forma secuencial para lograr la eficacia y eficiencia organizacional. Estas funciones son: planificación, organización, dirección y control.	Planificación	• Visión • Misión • Filosofía • Objetivos • Estrategias/tácticas • Programas • Políticas • Presupuesto	¿Se realiza el Plan Operativo Anual en su área laboral? ¿Se Establece la visión de su área laboral? ¿Se Establece la misión de su área laboral? ¿Se establecen los valores en su área laboral? ¿Da a conocer al personal a su cargo las metas anuales de su área laboral? ¿Se desarrollan estrategias para cumplir los objetivos en su área laboral? ¿Se establecen programas y actividades destinadas al logro de los objetivos? ¿Se da capacitación anualmente al personal para mejorar en su área laboral? ¿Hay relación entre la política, los objetivos y los programas en su área laboral? ¿Se realiza el presupuesto anual en su área laboral? ¿Se le da a conocer, la visión de su área laboral? ¿Se le da a conocer, la misión de su área laboral? ¿Se le da a conocer, cuales son los valores de su área laboral? ¿Se le da a conocer, cuáles son las metas de su área laboral? ¿Recibe usted capacitación anualmente?	Jefe del área empleados	Cuestionario de encuesta

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Procesos de la administración Son funciones que se realizan en forma secuencial para lograr la eficacia y eficiencia organizacional. Estas funciones son: planificación, organización, dirección y control.	Organización	• Estructura organizacional. • Especialización del trabajo • Departamentalización • Cadena de mando • Centralización y descentralización • La formalización	¿Cuenta con un organigrama funcional en su área laboral? ¿Cuenta con el manual de organización y funciones “MOF” en su área laboral? ¿Cuenta con el manual de procedimientos “MAPRO” en su área laboral? ¿Solicita información u opinión a sus subordinados antes de tomar decisiones sobre asuntos de sus competencias? ¿Sus documentos de gestión se encuentran actualizados? ¿Los documentos de gestión MOF, POA y MAPRO son de conocimiento del todo el personal? ¿Se le da a conocer, el organigrama de su área laboral? ¿Se da a conocer cuáles son sus funciones por escrito? ¿Conoce los procedimientos para realizar el cumplimiento de sus funciones? ¿Su Jefe, le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral? ¿Se respeta las líneas de autoridad en su área laboral?	Jefe del área empleados	Cuestionario de encuesta

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Procesos de la administración Son funciones que se realizan en forma secuencial para lograr la eficacia y eficiencia organizacional. Estas funciones son: planificación, organización, dirección y control.	Dirección	• Toma de decisiones • Motivación • Comunicación • Liderazgo	¿Se le da a conocer, el organigrama de su área laboral? ¿Se da a conocer cuáles son sus funciones por escrito? ¿Conoce los procedimientos para realizar el cumplimiento de sus funciones? ¿Su Jefe, le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral? ¿Se respeta las líneas de autoridad en su área laboral? ¿Considera la opinión e información de su personal para asuntos importantes? ¿Se premia o se da reconocimiento al personal que lo amerita? ¿Se da retroalimentación al personal que lo necesita? ¿Utiliza por lo general la comunicación formal? ¿Utiliza por lo general la comunicación informal? ¿Utiliza por lo general la comunicación formal e informal? ¿Da iniciativas para la realización del trabajo en equipo? ¿Da iniciativas para la realización del trabajo en grupo?	Jefe del área empleados	Cuestionario de encuesta

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Procesos de la administración Son funciones que se realizan en forma secuencial para lograr la eficacia y eficiencia organizacional. Estas funciones son: planificación, organización, dirección y control.	Control	• Establecimiento de estándares e Indicadores • Medición y detección de desviaciones • Corrección • Retroalimentación	¿Cuenta con estándares de producción el Servicio de Radiología? ¿Cuenta con indicadores que le permiten medir el cumplimiento de sus metas? ¿Cuenta con un sistema de información confiable? ¿Se toman las medidas correctivas, cuando no se están cumpliendo con los objetivos? ¿Se recibe retroalimentación cuando no se está cumpliendo con los resultados esperados? ¿Se le da a conocer cuál debe ser su producción diaria? ¿Recibe usted información sobre el avance o cumplimiento de las metas en su área laboral?	Jefe del área empleados	Cuestionario de encuesta

3.4. Instrumentos

Se utilizó dos instrumentos y dos técnicas, siendo las siguientes:

- Técnica de encuesta y su instrumento cuestionario de encuesta
- Técnica de investigación documental y su instrumento análisis de contenido

Lozano et al. (2015) señalan que “la encuesta, es una técnica de investigación y que su instrumento de recolección de datos es el cuestionario de encuesta; así mismo la investigación documental o análisis documental es una técnica y su instrumento es el análisis de contenido” (p. 74).

Sampieri et al. (2014) afirma “que el cuestionario es el instrumento más utilizado para realizar encuestas y que nos permite medir una o más variables” (p. 217).

3.4.1. *Técnica de encuesta y su instrumento cuestionario de encuesta.*

Para la evaluación de los procesos de la administración del Servicio de Radiología se aplicó dos encuestas; una encuesta dirigida al Jefe del Servicio y otra dirigida a los empleados. Las encuestas fueron anónimas, compuestas de datos esenciales como: sexo, grupo profesional, condición laboral, tiempo de servicio y preguntas relacionadas con la variable “procesos de la administración”. Estos instrumentos fueron sometidos a las pruebas de validez de jueces expertos cuya valoración fue de 75.7%. para la encuesta evaluación de los procesos administrativos al Jefe del Servicio de Radiología y 66.4% para la de evaluación de los procesos administrativos a los empleados del Servicio de Radiología, siendo la calificación muy buena para ambas encuestas (ver anexo 10). Para estimar la confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach con un resultado de 0.9, que significa que el instrumento es altamente confiable (anexo 11).

3.4.1.1. Descripción de las encuestas

La primera encuesta (ver anexo 1) estuvo dirigida al Jefe del Servicio de Radiología, esta encuesta estuvo conformada por 28 preguntas distribuidas entre las cuatro dimensiones de la variable “procesos de la administración”, habiendo sido la siguiente:

- Planificación: preguntas del 01 al 10
- Organización: preguntas del 11 al 16
- Dirección: preguntas del 17 al 24
- Control: preguntas del 25 al 29

La segunda encuesta (ver anexo 2) estuvo dirigida a los empleados del Servicio de Radiología, constaba de 17 preguntas, distribuidas entre las cuatro dimensiones de la variable “procesos de la administración”, habiendo sido la siguiente:

- Planificación: preguntas del 01 al 05
- Organización: preguntas del 06 al 10
- Dirección: preguntas del 11 al 15
- Control: preguntas del 16 al 17

3.4.1.2. Criterios de inclusión para la aplicación de la encuesta

La encuesta se aplicó a todos empleados nombrados y contratados de cualquier modalidad que se encontraban laborando en el área administrativa y asistencial del Servicio de Radiología, los días que se realizó la encuesta.

3.4.1.3. Criterios de exclusión para la aplicación de la encuesta

Se excluyeron aquellos empleados que estuvieron ausentes por algún motivo y aquellos que voluntariamente decidieron no colaborar con la encuesta anónima.

3.4.2. *Técnica de Investigación documental y su instrumento análisis de contenido.*

Mediante esta técnica se seleccionó los documentos de gestión, para realizar el análisis de contenido de los procesos de la administración del Servicio de Radiología.

3.5. Procedimientos

3.5.1. *Procedimiento empleado para realizar las encuestas*

Antes de aplicar las encuestas sobre la evaluación de los procesos administrativos del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa 2018, a los empleados y al Jefe de Servicio, se realizó el siguiente procedimiento:

- Lo primero que se hizo fue capacitar a un encuestador para el llenado de las encuestas. La capacitación consistió en dotarle de conocimientos sobre conceptos de procesos de la administración y metodología de la investigación.
- Se hizo de conocimiento del encuestador de la estructura de la encuesta y se aplicó 10 pruebas pilotos; quedando totalmente capacitado en teoría y práctica.
- Se estableció un periodo de aplicación de 4 días para realizar las encuestas, para incluir al personal de todos los turnos rotativos del Servicio de Radiología.
- Se estableció el tiempo promedio para realizar cada encuesta. La duración aproximada de una encuesta basada en las pruebas pilotos fue de 12 minutos para el Jefe del Servicio de Radiología y 7 minutos para los empleados.

3.5.2. *Procedimiento empleado para realizar la investigación documental*

Para obtener los datos acerca de la variable “procesos de la administración” y el análisis de contenido, mediante la investigación documental se realizó el siguiente procedimiento:

- Se revisó primero la página web del Hospital Santa Rosa, encontrándose los siguientes documentos de gestión: Manual de organización y funciones, el Manual

de procedimientos, plan estratégico institucional y el plan operativo anual de la institución.

- Se solicitó a la Oficina de Planeamiento estratégico el plan de trabajo anual, anteriormente llamado plan operativo anual del Departamento de Diagnóstico por Imágenes.

3.6. Análisis de datos

Se realizó dos tipos de análisis.

3.6.1. *Análisis de datos de las encuestas*

3.6.1.1. Análisis de datos de la encuesta realizada a los empleados en la evaluación de los procesos administrativos del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa 2018

Para realizar el procesamiento o vaciado de los datos obtenidos en la encuesta se utilizó una plantilla en el programa informático de Excel de acuerdo al orden de los ítems; el análisis se realizó por cada ítem y por cada dimensión, expresándose los resultados en porcentajes.

3.6.1.2. Análisis de datos de la encuesta realizada al Jefe del Servicio en la evaluación de los procesos administrativos del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa 2018

El procesamiento de los datos obtenidos se realizó mediante una plantilla elaborada en el programa informático Excel, organizada de acuerdo con el orden de los ítems de la encuesta. El análisis consideró el total de ítems respondidos y sus dimensiones evaluadas, expresando los resultados en porcentajes para facilitar su interpretación.

3.6.2. *Análisis de datos de la investigación documental*

Para realizar el análisis de datos de la investigación documental se diseñó primero tablas para cada dimensión de la variable procesos de la administración con la finalidad de poder validar en que documentos de gestión se encontraban los indicadores que forman parte del

proceso administrativo del Servicio de Radiología, posteriormente se procedió hacer el análisis por cada indicador.

3.7. Consideraciones éticas

Antes de iniciar la encuesta se informó a los empleados y al Jefe de Servicio que la encuesta sería anónima, confidencial y voluntaria, con una duración de 7 minutos para los empleados y 12 minutos para el Jefe del Servicio de Radiología teniendo la facultad de dejar de participar en cualquier momento durante la encuesta. Así mismo se informó que el objetivo era de recabar datos sobre la realización de los procesos de la administración en el Servicio de Radiología, con fines exclusivamente de investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de los resultados se realizó en el siguiente orden:

- Análisis e interpretación de la investigación documental
- Análisis e interpretación de la encuesta a los empleados sobre la evaluación de los procesos de la administración del Servicio de Radiología del HSR
- Análisis e interpretación de la encuesta al Jefe del Servicio en la Evaluación de los procesos administrativos del Servicio de Radiología del HSR.

4.1.1. *Análisis e interpretación de la investigación documental*

Para el análisis e interpretación de la investigación documental se siguió el orden secuencial de los procesos de la administración planteados en los objetivos de la investigación.

4.1.1.1. Evaluación del proceso de Planeación

la Tabla 1 muestra los indicadores de la dimensión planificación y los documentos de gestión donde se establecieron cada indicador.

Tabla 1*Proceso de la administración: Dimensión planeación*

Indicadores	Documento de Gestión
Visión	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
Misión	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
Filosofía	POA (Hospital Santa Rosa, 2018) (ver anexo 7)
Objetivos	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
Estrategias	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
Programas	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
Políticas	POA (Hospital Santa Rosa, 2018) (ver anexo 7)
Presupuesto	POA (Hospital Santa Rosa, 2018) (ver anexo 7)

Nota. Elaboración propia

- Visión: Ser el Departamento de Diagnóstico por Imágenes con nivel competitivo a nivel nacional con personal médico altamente especializado y constantemente capacitado, con vocación de servicio a las diferentes enfermedades que afecta a la población.
- Misión: Somos un equipo de profesionales de la salud que brindamos ayuda en el diagnóstico por imágenes con alto profesionalismo contribuyendo a la detección y tratamiento, asegurando la entrega oportuna de imágenes médicas con informe médico adecuados en calidad y tiempo.
- Filosofía: Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad, Equidad.
- Objetivos: OEI 3. Garantizar y mejorar de forma continua el cuidado de la salud y calidad de atención de los servicios de salud.

La Tabla 2 muestra los indicadores de programación del plan operativo.

Tabla 2

Programación del plan operativo o plan de actividades 2018

Actividades	Unidad de	Meta	I	II	III	IV
Programadas	medida	Anual	Trim.	Trim.	Trim.	Trim.
Servicio de Radiología	Exámenes radiológicos	24000	6000	6000	6000	6000
	Exámenes Mamográficos	1500	375	375	375	375

Nota. Elaboración propia

- Estrategias: Acción estratégica, AE 3.1 Optimizar la capacidad resolutive del DDI
- Programas: Para el desarrollo de programas se tiene una plantilla donde se registra: objetivos estratégicos, resultados esperados, actividad operativa, tareas, meta anual, unidad de medida, cronograma y responsable
- Políticas: Los lineamientos de la Política del Servicio de Radiología están alineados a la Política Institucional y del Ministerio de Salud, los cuales son: (a) gestión eficiente y transparente del sistema de salud, centrado en las personas, (b) mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud, (c) revalorización del personal de salud y dotación adecuada de recursos humanos en el sistema de salud y (d) Infraestructura y equipamiento de los servicios de salud, modernos e interconectados.
- Presupuesto: El Plan Operativo Anual 2018 del Hospital Santa Rosa, en la página 32 muestra el presupuesto para el año fiscal 2018, aprobado con RM N°1157-

2017/MINSA, cuya cantidad asciende a 81,283,718 soles, pero no se especifica que cantidad corresponde al servicio de Radiología.

4.1.1.2. Evaluación del proceso de Organización

La Tabla 3 muestra los indicadores de la dimensión Organización y los documentos de gestión donde se registró cada indicador.

Tabla 3

Proceso de la administración: Organización

Indicadores	Documento de Gestión
Estructura organizacional	MOF (ver anexo 4)
Especialización del trabajo	MOF (ver anexo 4)
Departamentalización	MOF (ver anexo 4)
Cadena de mando	MOF (ver anexo 4)
La formalización	MAPRO (ver anexo 5)

Nota. Elaboración propia

Estructura organizacional

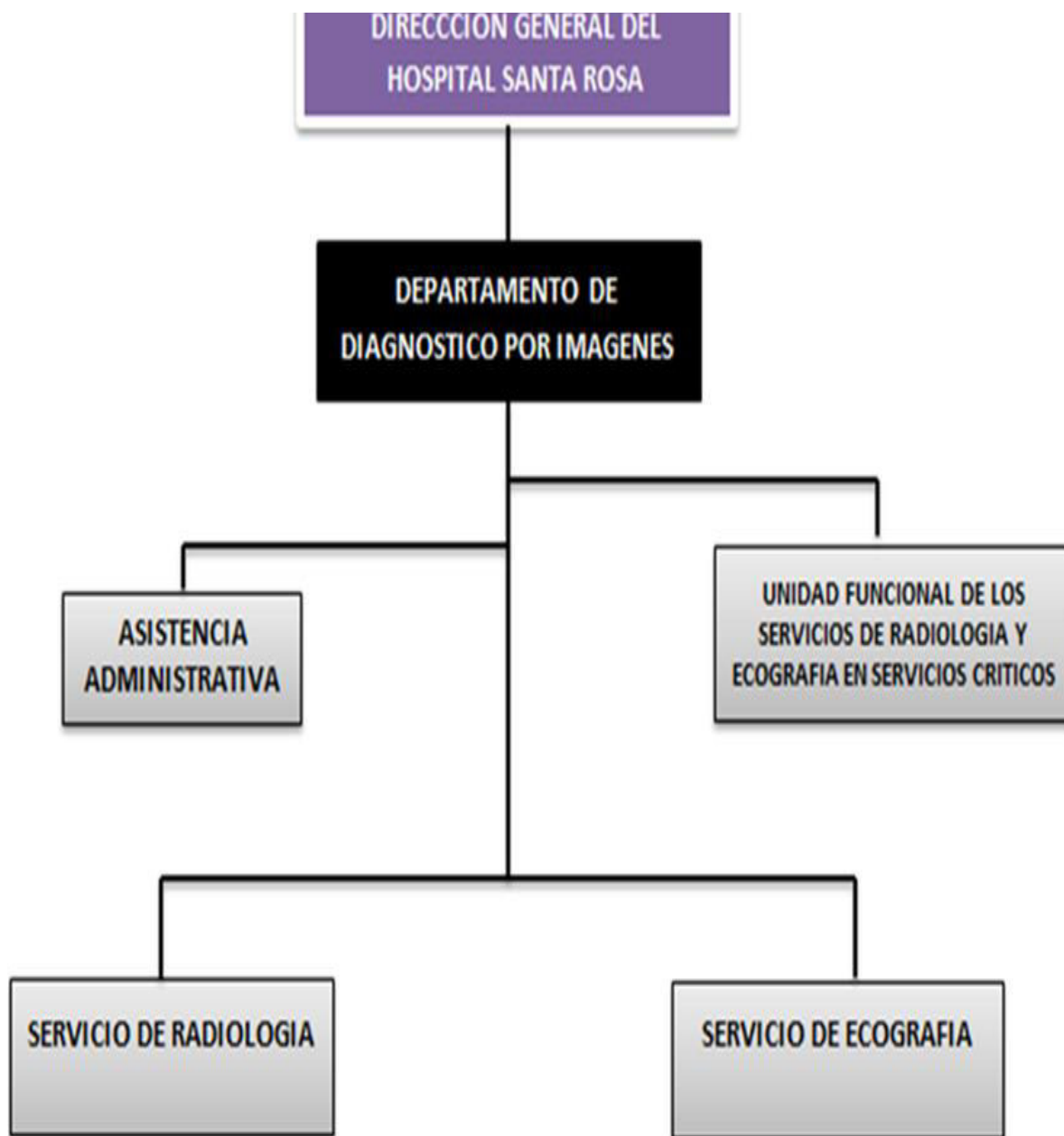
La Estructura organizacional, está representada por un organigrama estructural y funcional que se identificó en el Manual de organización y funciones “MOF” (Hospital Santa Rosa, 2015) (ver figura 1) que fue aprobado con RD N° 189 – 2015 DG – HSR – IGSS.

- Especialización del trabajo. El Manual de organización y funciones, MOF, del Departamento de Diagnóstico por Imágenes en el Capítulo VI describe las funciones de los cargos o puestos de trabajo del Servicio de Radiología.
- Departamentalización. Las funciones de los cargos o puestos de trabajo del Servicio de Radiología están descritos en el Capítulo VI, numeral 6.2.

- Cadena de mando. Las líneas de autoridad están especificadas en el MOF, así el personal profesional tiene línea de mando sobre el personal auxiliar y técnico, el Jefe de Servicio tiene línea de autoridad sobre el personal a su cargo y depende del Jefe de Departamento.
- La formalización. El Servicio de Radiología cuenta con un Manual de procedimientos, aprobado con RD N° 397 – 2017 DG HSR – MINSA, (Hospital Santa Rosa, 2017) en el cual se especifica los procedimientos para el desempeño de las funciones del personal administrativo y asistencial.

Figura 1

Organigrama estructural del DDI



Nota. Tomado del Manual de organización y funciones del DDI – 2015

4.1.1.3. Evaluación del proceso de Dirección

la Tabla 4 muestra los indicadores de la dimensión Organización y los documentos de gestión donde se evidenció cada indicador.

Tabla 4

Proceso de la administración: Dirección

Indicadores	Documento de Gestión
Toma de decisiones	MOF (ver anexo 4)
Motivación	Informe de aplicación de encuesta de
Comunicación	Clima organizacional del HSR - 2016.
Liderazgo	

Nota. Elaboración propia

Según la investigación documental encontrada como marco referencia de estos indicadores (ver Tabla 4), solo en el Manual de Organización y Funciones del DDI en Capítulo VI, numeral 6.2, página 18, se establecieron los requisitos que se debe reunir el Jefe del Servicio de Radiología, siendo los siguiente: tener estudios de maestría o diplomado en gestión de servicio de salud o afines, tener capacidades, habilidades y actitudes como: amplia capacidad en la conducción de personal, amplia experiencia en coordinación, organización y control de recursos asignados, capacidad de liderazgo orientado al logro de objetivos institucionales, capacidad de trabajar en equipo y bajo presión, actitud proactiva orientada a resultados, actitud y servicio al usuario interno y externo, etc.

Otra fuente de información encontrada y que mide estos indicadores a nivel organizacional es el informe de aplicación de encuesta de clima organizacional (Hospital Santa Rosa, 2016) (ver anexo 3), realizado por la Oficina de Gestión de la Calidad; cuyo resultado

fue lo siguiente: los indicadores motivación, toma de decisiones y liderazgo tienen un rango de puntuación “Por mejorar” y el indicador comunicación su rango de puntuación obtenido es “Saludable”.

Los conceptos del informe encuesta de clima organizacional para los indicadores son los siguientes:

- Motivación: es considerado como impulso que siente el empleado para trabajar.
- Toma de decisiones: utilizar la información disponible dentro de la organización.
- Comunicación: facilidad de ser escuchados por la dirección.
- Liderazgo: Influencia de los Jefes para lograr resultados

4.1.1.4. Evaluación del proceso Control

La Tabla 5 muestra los indicadores de la dimensión Control y los documentos de gestión donde se encontró cada indicador.

Tabla 5

Proceso de la administración: Control

Indicadores	Documento de Gestión
Establecimiento de estándares e Indicadores	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
	Manual de procedimientos (ver anexo 5)
Medición y detección de desviaciones	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
	Plan de trabajo 2019 DDI
Corrección	Plan de trabajo 2018 DDI (ver anexo 6)
	Plan de trabajo 2019 DDI
Retroalimentación	Plan Operativo Anual 2019 - HSR

Nota. Elaboración propia

- **Establecimiento de estándares e Indicadores.** Los indicadores están establecidos en el Plan de trabajo 2018 del Departamento de Diagnóstico por Imágenes y en el Manual de procedimientos, aprobado con RD N° 397 – 2017 DG HSR – MINSA; siendo los siguientes indicadores:
 - número de exámenes radiológicos
 - número de exámenes de mamografía
 - porcentaje de exámenes informados
 - porcentaje de placas malogradas
 - porcentaje de exámenes no realizados
 - porcentaje de reacciones adversas
 - porcentaje de demanda creciente
 - porcentaje de repetición de exámenes
 - porcentaje de pacientes de seguros
- **Medición y detección de desviaciones.** La medición de los indicadores es mensual y el responsable de la información es el Jefe del Servicio y del Departamento. La Meta anual del Servicio de Radiología para el año 2018 fue de:
 - Número de exámenes radiológicos: 24,000 anual, por trimestre 6,000
 - Número de exámenes mamográficos: 1,500 anual, por trimestre 375

En el año 2018 se superó la meta anual del número de exámenes radiológicos programados, realizándose 2,804 exámenes más, haciendo un total de 26,804 (ver Tabla 6). En cuanto a los exámenes mamográficos, no se pudo cumplir con la meta programada ya que el equipo de mamografía LORAD M IV fue dado de baja por obsolescencia tecnológica en septiembre del 2017.

Tabla 6*Número de exámenes radiológicos realizados por mes en el año 2018*

Mes	Número de exámenes	Meta trimestral
Enero	1866	
Febrero	1812	
Marzo	2414	6092
Abril	2144	
Mayo	2052	
Junio	2219	6415
Julio	2116	
Agosto	2376	
Setiembre	2325	6817
Octubre	2443	
Noviembre	2869	
Diciembre	2168	7480
Total	26804	26804

Nota. Fuente: Plan de trabajo del DDI 2019

- **Corrección.** Según el plan de trabajo del DDI 2018 el Servicio de Radiología puede dejar de producir por falta de recursos humanos y por inoperatividad total o parcial de sus equipos de radiología o mamografía. En el caso de falta de recursos humanos el Jefe de Departamento eleva un memorando a su superior pidiendo se cubra la necesidad y en el caso de inoperatividad parcial o total de los equipos se hace memorando a la Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento, para que

den mantenimiento correctivo a los equipos y de esta forma se soluciona el problema. Cuando se da de baja a un equipo su reposición puede demorar muchos meses e inclusive pasar del año, ya que no se puede realizar la compra de inmediato por falta de presupuesto; en este caso si afecta el cumplimiento de metas del Servicio.

Principales problemas no resueltos del Servicio de Radiología

- Falta de equipo radiológico de Arco en C para sala de operaciones y Emergencia. Esta carencia obliga a suspender operaciones traumatológicas o alquilar equipo de Arco en C por parte de los familiares del paciente.
- El equipo de radiología portátil marca Dragón se encuentra parcialmente operativo.
- Falta de 3 equipo de radiología portátil para el segundo, tercer y quinto piso del hospital.
- El equipo de Fluoroscopia Hitachi requiere mantenimiento correctivo.
- Falta de equipo de mamografía.
- **Retroalimentación.** Según el Plan operativo anual (Hospital Santa Rosa, 2019) en la página 43, se mencionó la compra de un equipo de mamografía por reposición.

4.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los empleados

La encuesta sobre la evaluación de los procesos de la administración del Servicio de Radiología, realizada a los empleados, para realizar el análisis e interpretación utilizó cuadros elaborados en el programa informático Excel, siendo los siguientes:

En la Tabla 7 se presentan el grupo ocupacional de los empleados según su profesión; los resultados mostraron que de los 20 encuestados, el 45% son tecnólogos médicos que representan a 9 encuestados, el 20% son médicos radiólogos que representan a 4 encuestados, el 15% son médicos residentes que representan a 3 encuestados, el 15% son personal

administrativo que representan a 3 encuestados y un 5% corresponde al personal técnico en radiología que representan a 1 encuestado.

Tabla 7

Grupo ocupacional de los empleados según su profesión

Grupo ocupacional	N° de empleados	Porcentaje
Médicos radiólogos	4	20%
Médicos residentes	3	15%
Tecnólogos médicos	9	45%
Técnico en radiología	1	5%
Personal administrativo	3	15%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

En la Tabla 8 muestra el grupo ocupacional de los empleados según su función, los resultados mostraron de los 20 empleados encuestados, el 85% son personal asistencial que representan a 17 encuestados y el 15% son personal administrativo que representan a 3 encuestados.

Tabla 8

Grupo ocupacional de los empleados según su función

Grupo ocupacional	N° de empleados	Porcentaje
Asistencial	17	85%
Administrativo	3	15%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 9 indica el sexo de los empleados, los resultados identificaron que el 50% son del sexo femenino que representan a 10 encuestadas y el 50% son del sexo masculino que representan a 10 encuestados.

Tabla 9

Sexo de los empleados

Sexo	N° de empleados	Porcentaje
Femenino	10	50%
Masculino	10	50%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 10 presenta la Condición laboral de los empleados. En relación Condición laboral de los 20 encuestados, se identificó que el 65% correspondía a la condición de nombrado que representan a 13 encuestados, el 25% le corresponde la condición de CAS que representan a 5 encuestados y el 2% le corresponde la condición de terceros que representan a 2 encuestados.

Tabla 10

Condición laboral de los empleados

Condición laboral	N° de empleados	Porcentaje
Nombrado	13	65%
CAS	5	25%
Terceros	2	10%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 11 señala el tiempo de Servicio de los empleados en años. En relación al Tiempo de servicio de los 20 empleados encuestados, se encontró que: el 45% tiene entre 0 y 5 años que representan a 9 encuestados, el 35% tiene más de 16 años que representan a 7 encuestados, un 2% tiene entre 6 y 10 años que representan a 2 encuestados y otro 2% tiene entre 11 y 15 años de servicio que representan a 2 encuestados.

Tabla 11

Tiempo de Servicio de los empleados en años

Tiempo de servicio	Nº de empleados	Porcentaje
0 a 5	9	45%
6 a 10	2	10%
11 a 15	2	10%
16 a más	7	35%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 12 establece la pregunta 1: ¿Se le da a conocer la visión de su área laboral? El 60% de los encuestados respondió que si tiene conocimiento de la visión de su área laboral y el 40% desconoce la visión de su área laboral.

Tabla 12

¿Se le da a conocer la visión de su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%
A veces	0	0%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 13 establece la Pregunta n° 2: ¿Se le da a conocer la misión de su área laboral? El 55% de los encuestados respondió que si tiene conocimiento de la misión de su área laboral y el 45% desconoce la misión de su área laboral.

Tabla 13

¿Se le da a conocer la misión de su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	9	45%
A veces	0	0%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 14 establece la Pregunta n° 3: ¿Se le da a conocer, ¿cuáles son los valores de su área laboral? El 60% de los encuestados respondió que si conoce los valores de su área laboral y el 40% restante desconoce los valores de su área laboral.

Tabla 14

¿Se le da a conocer, cuáles son los valores de su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%
A veces	0	0%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 15 establece la Pregunta n° 4: ¿Se le da a conocer, ¿cuáles son las metas de su área laboral? El 55% de los encuestados respondió que, si tiene conocimiento de las metas de su área laboral, el 25% desconoce las metas de su área laboral y un 20% manifiesta que a veces no recibe información sobre las metas que debe cumplir en su área laboral.

Tabla 15

¿Se le da a conocer, cuáles son las metas de su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	5	25%
A veces	4	20%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 16 establece la Pregunta n° 5: ¿Recibe usted capacitación anualmente? El 45% de los encuestados manifestó que si recibe capacitación anual y el 55% manifiesta que no recibe capacitación anual.

Tabla 16

¿Recibe usted capacitación anualmente?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	9	45%
No	11	55%
A veces	0	0%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 17 establece la Pregunta n° 6: ¿Se le da a conocer el organigrama de su área laboral? El 40% de los encuestados respondió que si tiene conocimiento del organigrama y el 60% que desconoce el organigrama de su área laboral.

Tabla 17

¿Se le da a conocer el organigrama de su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	8	40%
No	12	60%
A veces	0	0%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 18 establece la Pregunta n° 7: ¿Se da a conocer cuáles son sus funciones por escrito? El 40% de los encuestados respondió que, si tiene conocimiento formal de sus funciones, el 50% respondió que no recibe sus funciones por escrito y un 10 % manifiesta que a veces no recibe sus funciones por escrito o vía formal.

Tabla 18

¿Se da a conocer cuáles son sus funciones por escrito?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	8	40%
No	10	50%
A veces	2	10%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 19 establece la Pregunta n° 8: ¿Conoce los procedimientos para realizar el cumplimiento de sus funciones? El 90% de los encuestados respondió que si conoce los procedimientos para el desarrollo de sus funciones mientras que el 10% a veces desconoce algunos procedimientos para el desarrollo de sus funciones.

Tabla 19

¿Conoce los procedimientos para realizar el cumplimiento de sus funciones?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	0	0%
A veces	2	10%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 20 establece la Pregunta n° 9: ¿Su Jefe, le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral? El 45% de los encuestados respondió que su Jefe si le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre

asuntos relacionados a su área laboral, mientras un 40% respondió que algunas veces y un 15% manifiesta que no es tomado en cuenta.

Tabla 20

¿Su Jefe, le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	9	45%
No	3	15%
A veces	8	40%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 21 establece la Pregunta n° 10: ¿Se respeta las líneas de autoridad en su área laboral? El 65% de los encuestados respondieron que, si se respeta las líneas de autoridad en área laboral, el 15% respondió que no y un 20% respondió que solo algunas veces o no siempre se respeta las líneas de autoridad.

Tabla 21

¿Se respeta las líneas de autoridad en su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	13	65%
No	3	15%
A veces	4	20%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 22 establece la Pregunta n° 11: ¿Se le permite tomar decisiones en asuntos o temas de su competencia? El 55% de los encuestados respondió que sí se le permite tomar decisiones en asuntos o temas de su competencia, un 30% a veces y un 15% no puede.

Tabla 22

¿Se le permite tomar decisiones en asuntos o temas de su competencia?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	3	15%
A veces	6	30%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 23 establece la Pregunta n° 12: ¿Su Jefe, premia o da reconocimiento al personal que lo amerita? El 35% de los encuestados respondió que su Jefe si premia o da reconocimiento al personal que lo amerita, un 30% respondió que a veces y un 35% responde que su Jefe no da reconocimiento al personal que lo amerita.

Tabla 23

¿Su Jefe, premia o da reconocimiento al personal que lo amerita?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	7	35%
No	7	35%
A veces	6	30%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 24 establece la Pregunta n° 13: ¿La comunicación de su Jefe hacia el personal es la más adecuada? El 35% de los encuestados respondió que la comunicación de su Jefe hacia el personal es la más adecuada, el 50% que a veces y un 15% responde que no hay una comunicación adecuada del jefe hacia el personal.

Tabla 24

¿La comunicación de su Jefe hacia el personal es la más adecuada?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	7	35%
No	3	15%
A veces	10	50%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 25 establece la Pregunta n° 14: ¿Su Jefe está disponible cuando se le necesita? El 55% de los encuestados respondió que su Jefe está disponible cuando se le necesita y un 45% que solo a veces.

Tabla 25

¿Su Jefe está disponible cuando se le necesita?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	0	0%
A veces	9	45%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 26 establece la Pregunta n° 15: ¿Su Jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable? El 55% de los encuestados responde que, si se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, el 35% responde que a veces y un 10% respondió que no se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.

Tabla 26

¿Su Jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	2	10%
A veces	7	35%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 27 establece la Pregunta n° 16: ¿Se le da a conocer cuál debe ser su producción diaria? El 50% de los encuestados respondió que si conoce cuál debe ser su producción diaria, el 25% responde que a veces y un 25% responde que no se le da a conocer cuál debe ser su producción diaria.

Tabla 27

¿Se le da a conocer cuál debe ser su producción diaria?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	10	50%
No	5	25%
A veces	5	25%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

La Tabla 28 establece la Pregunta n° 17: ¿Recibe usted información sobre el avance o cumplimiento de las metas en su área laboral? El 50% de los encuestados respondió que, si recibe información sobre el avance de las metas, el 10% respondió que a veces y un 40% respondió que no recibe información sobre el avance de las metas.

Tabla 28

¿Recibe usted información sobre el avance o cumplimiento de las metas en su área laboral?

Escala Valorativa	frecuencia	Porcentaje
Si	10	50%
No	8	40%
A veces	2	10%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

4.1.3. Análisis e interpretación de la encuesta realizada al Jefe del Servicio

En la evaluación de los procesos administrativos del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa 2018. Para el análisis e interpretación de la encuesta al Jefe del Servicio de Radiología se utilizó una plantilla del aplicativo Excel, con resultados en porcentajes para cada proceso o dimensión de la administración.

La Tabla 29 establece el análisis de la encuesta realizada al Jefe del Servicio de Radiología, según dimensión, los resultados fueron:

- **Dimensión Planificación:** Según la encuesta el Jefe del Servicio de Radiología respondió que el del proceso de planificación se realizó en un 80%, y un 20% de este proceso no se realizó.

- **Dimensión de Organización:** Según la encuesta el Jefe del Servicio de Radiología respondió que el proceso de organización se realizó en un 100%.
- **Dimensión de Dirección:** Según la encuesta el Jefe del Servicio de Radiología respondió que el proceso de Dirección se realizó en un 100%.
- **Dimensión Control:** Según la encuesta el Jefe del Servicio de Radiología respondió que el proceso Control se realizó en un 40% y un 60% de este proceso no se realizó, porque se carece de un sistema de información confiable, no se tomaban las medidas correctivas y no se recibe retroalimentación para el logro de los objetivos.

Tabla 29

Análisis de la encuesta realizada al Jefe del Servicio de Radiología, según dimensión.

Escala/ Dimensión	Planificación	%	Organización	%	Dirección	%	Control	%
Si	8	80	6	100	8	100	2	40
No	2	20	0	0	0	0	3	60
A veces	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	10	100	6	100	8	100	5	100

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las discusiones han sido realizadas acuerdo al orden de los objetivos planteados y sustentadas con los antecedentes y el marco teórico de la presente investigación.

Objetivo general: Evaluar los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa, según la investigación documental encontrada los procedimientos administrativos de planeación, organización, dirección y control del Servicio de Radiología, están sustentados en los diferente documentos de gestión como: Plan de trabajo 2018 del Departamento de Diagnóstico por Imágenes, Plan Operativo Anual 2018 del HSR, Manual de organización y funciones del DDI, Manual de procedimientos del DDI, Plan operativo anual 2019 del HSR, Plan de trabajo del año 2019 del DDI. Según la encuesta realizada a los empleados del Servicio de Radiología el proceso de planificación se cumplió en un 55%, el proceso de organización se cumplió en un 56%, el proceso de dirección se cumplió en un 47%, el proceso de control se cumplió en un 50% (ver anexo 9), lo cual nos indica que los procesos administrativos deben mejorarse. En la encuesta realizada al Jefe del Servicio de Radiología el proceso de planificación se cumplió en un 80%, el proceso de organización se cumplió 100%, el proceso de dirección se cumplió al 100%, el proceso de control se cumplió en un 40% (ver tabla 29), lo cual nos indicaría que el Jefe tiene una percepción diferente a los empleados; Jones & George (2010) afirman que la administración involucra los procesos de planeación, organización, dirección y control no solo de los recursos humanos, sino también de otros tipos de recursos que nos permitan alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia; muchos investigadores han realizados estudios sobre los proceso administrativos, como: Araujo (2017) en su tesis “Proceso administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas encontró como resultado que la dimensión Planeación es eficaz 21.8%, la dimensión Organización es eficaz 13.6, dimensión Dirección es eficaz 18.2%, la

dimensión Control es eficaz 42.7%, concluyendo que el proceso administrativo es insuficiente en un 52.7%. Fernández (2017) en su tesis “Proceso administrativo y su relación con la gestión de calidad en la Municipalidad provincial de Huaraz, para el 2017”, concluye que el resultado del proceso administrativo es percibido como regular, con un porcentaje 58.82%. Suyapa (2007) en su tesis “Análisis administrativo de Hondutel”, concluye que la falta de un desarrollo integral de los procesos administrativos limita el cumplimiento de los objetivos. Flores (2015) en su tesis “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinoteca 2010 - 2013”, concluye que los procesos administrativos no son realizados correctamente debido al escaso conocimiento administrativo por parte de los directivos y Jarez (2010) en su tesis “El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa” concluye que los Directores no aplican los procesos administrativos, que el 50% de los colegios no han definidos sus metas, objetivos, procedimientos; tiene una comunicación deficiente, el proceso de control es deficiente debido a la poca supervisión de las actividades docentes, hay falta de liderazgo del director hacia los docentes. Los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones muestran que los procesos administrativos son deficientes o insuficientes y regulares, por lo que es recomendable evaluaciones futuras a fin de poder mejorar estos procesos.

Primer objetivo específico: Analizar el proceso de planificación en el Servicio de Radiología, en la investigación documental registrada en los diferentes documentos de gestión (ver Tabla 1) en el Servicio de Radiología se establecieron ocho indicadores del proceso de planificación; la visión, misión, objetivos, programas y estrategias son desarrollados por el Jefe del Departamento de Diagnóstico por Imágenes y el Jefe del Servicio de Radiología; los otros tres indicadores como la filosofía, política y presupuesto están registradas en el Plan Operativo Anual 2018 del Hospital Santa Rosa. En cuanto al indicador visión el enunciado solo

compromete al personal médico, por lo que no lograra una visión compartida por todos los empleados, ya que en el Servicio de Radiología también trabajan otros profesionales de la salud; el indicador misión si contempla la razón de ser; el indicador filosofía se expresa en los valores de la organización; el indicador objetivo ha sido cuantificado estableciéndose la meta anual y por trimestre (ver Tabla 2) y guarda relación con el indicador estrategias y programas; el indicador política guarda relación con el objetivo estratégico del Servicio; el indicador presupuesto se realiza en la alta dirección, el Servicio de Radiología solo hace los requerimientos vía formal para el cumplimiento de los objetivos.

Según la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada a los empleados del Servicio de Radiología se determina lo siguiente: un 60% conoce la visión, un 55% conoce la misión, un 60% conoce los valores, un 55% conoce las metas y un 55% declaro no haber recibido capacitación (ver Tablas del 12 al 16) y según la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada al Jefe del Servicio de Radiología, indico que el 80% de los indicadores de la dimensión de planificación se cumplen (ver Tabla 29). Estos resultados coinciden con lo presentado por Jarez (2010) en su tesis “El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa” quien concluyo que el 62% de los directores conocen la misión y visión y el 50% de docentes la desconocen; un 55% de directores y solo un 31% de docentes conocen las políticas educativas; un 63% de directores y un 34% de docentes conocen los objetivos. Suyapa (2007) en su tesis “Análisis administrativo de Hondutel”, señala que un 77%, tiene desconocimiento de la visión y misión.

Segundo objetivo específico: Examinar el proceso de Organización en el Servicio de Radiología, según la investigación documental encontrada (ver Tabla 3) se establecen cinco indicadores del proceso de Organización; en el Manual de organización y funciones se

encuentran cuatro indicadores, la Estructura organizacional está representada por un organigrama estructural (ver figura 1) donde se muestra que el Servicio de Radiología es dependiente del DDI, los indicadores Especialización del trabajo, la Departamentalización y la Cadena de mando están descritos en el Capítulo VI, numeral 6.2, donde se especifica el cargo, el N° CAP, la función básica, relaciones de cargo, atribuciones del cargo, funciones específicas y los requisitos del cargo; el quinto indicador que es la Formalización, se describe en el Manual de procedimientos, los procedimientos del trabajo para cada cargo o puesto; (Koontz et al., 2012) señalan que el proceso de Organización establecen una Estructura intencional y una estructura formal de funciones o puestos.

Según la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada a los empleados del Servicio de Radiología, el 60% de los empleados manifestó que no conocía el organigrama, el cual nos muestra la división formal de los puestos y la dependencia del Servicio de Radiología al DDI; el 90% de los empleados conoce los procedimientos para realizar sus funciones a pesar que solo se dio por escrito las funciones a un 40% de los empleados; el 45% de los empleados respondieron que su Jefe si le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral, esta información es muy importante porque indica que hay cierto nivel de descentralización y que la toma de decisiones a nivel gerencial favorecerá al sector operativo. Hay un 65% de empleados que respondieron que, si se respeta las líneas de autoridad, la Formalización del trabajo nos sugiere que se pueden establecer dentro del trabajo reglas que guíen el comportamiento de los trabajadores (ver Tablas del 17 al 21). Según la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada al Jefe del Servicio de Radiología, el Jefe afirmó que se cumplió con el proceso de organización en un 100%, (ver Tabla 29). Estos resultados aunque no son iguales se asemejan a los estudios los realizados por Cabana (2018) en su tesis “Gestión

administrativa y servicios de atención al usuario en los establecimientos de salud de la Región Callao”, quien concluyo que solo el 20% aplica las herramientas de gestión porque el 65% la desconoce y el 15% no lo aplica, en cuanto a disposición de ayuda entre compañeros el 82% manifiesta que no hay disposición, cumplimiento de normas 61%; así mismo Jarez (2010) en su tesis “El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa” concluye que un 36% de docentes no conocen su estructura organizacional, un 79% de directores dan instrucciones para el desarrollo de actividades docentes y 60% de docentes afirma que si reciben instrucciones claras, un 55% de directores y un 52% de docentes están de acuerdo con la distribución de los cargos.

Tercer objetivo específico: Describir el proceso de Dirección en el Servicio de Radiología, según la investigación documental encontrada hay dos fuentes que nos proporcionan información sobre la Dimensión Dirección (ver Tabla 4), el primero que nos ofrece una información es el Manual de organización y funciones del DDI, el cual establece los requisitos que debe reunir el Jefe de Radiología, quien no solo debe tener el título de médico sino también debe haber realizado una maestría o diplomado en gestión de servicio de salud y poseer habilidades blandas gerenciales; la segunda fuente de información es el informe de aplicación de encuesta de clima organizacional del Hospital Santa Rosa del 2016, cuyos resultados fue que la motivación, toma de decisiones y liderazgo son indicadores que están “Por mejorar” en referencia al resultado del indicador Comunicación que es “Saludable”(ver anexo 3); teniendo como referencia estos resultados es necesario que cada Jefe en su área desarrolle estas habilidades como el liderazgo para influir en los empleados hacia el logro de los objetivos, la motivación para impulsar al empleado hacer mejor su trabajo, facilitar la comunicación en doble vía, facilitar información para que los empleados puedan tomar mejores decisiones en sus respectivas áreas laborales; para Münch (2010) el proceso de Dirección

comprende la toma de decisiones cuya influencia se da en el entorno interno y externo de la organización, la motivación de los empleados para el logro de los resultados, la comunicación eficaz para el logro de los objetivos, el liderazgo para influir y guiar al personal hacia la visión organizacional. La encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada a los empleados del Servicio de Radiología, mostro que al 55% de los empleados se le permitió tomar decisiones en asuntos o temas de su competencia, el 35% de empleados sienten que el Jefe dio reconocimiento al desempeño, el 35% considera que la comunicación de su Jefe hacia el personal es la más adecuada, el 55% de los empleados manifestó que su Jefe está disponible cuando se le necesita, el 55% responde que su Jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable (ver Tablas del 22 al 26) y en la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada al Jefe del Servicio de Radiología, el Jefe manifestó que se cumplió con el proceso de Dirección en un 100% (ver Tabla 29); estos resultados que guardan relación con Cabana (2018) en su tesis “Gestión administrativa y servicios de atención al usuario en los establecimientos de salud de la Región Callao” a la pregunta si el Jefe acepta sugerencias, un 78% respondió que no acepta; en cuanto a disposición de ayuda entre compañeros el 82% manifiesta que no hay disposición, así mismo, Jarez (2010) en su tesis “El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa” manifiesta que un 68% de directores indican que aceptan opiniones de sus empleados y un 56% de docentes dicen que sus opiniones no son aceptadas; un 72% de directores y un 50% de docentes respondieron que hay buena comunicación. Los principales problemas observados son dos, el primero es la falta de comunicación y retroalimentación que debe haber entre los jefes y empleados, el segundo problema es la falta de reconocimiento al desempeño de los empleados, si no hay reconocimiento la motivación del empleado disminuye; ambos problemas afectan el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Cuarto objetivo específico: Determinar el proceso de Control en el Servicio de Radiología, según la investigación documental hay cuatro indicadores que se establecen en el Servicio de Radiología, descritos en el Manual de procedimientos y el plan de trabajo 2018 (ver Tabla 2 y 5). La meta anual de exámenes radiológicos para el 2018 fue de 24,000 exámenes, con una meta de producción trimestral de 6000 y la meta anual de exámenes mamográficos fue de 1,500 exámenes, con una meta de producción trimestral de 375 mamografías, al medir el número de exámenes radiológicos realizados el año 2018, el resultado fue de 26804 exámenes radiográficos realizados, lo que indica que hubo una producción del 110.5 %, se superó la meta programada en un 10.5% más (ver Tabla 6); en lo que respecta al número de exámenes mamográficos programados, no se pudo lograr la meta porque el equipo mamográfico estuvo inoperativo aproximadamente desde el mes de setiembre del 2017 y posteriormente fue dado de baja; es este caso no se pudo corregir el problema porque la compra de un equipo de mamografía requiere de un alto presupuesto que las instituciones públicas no cuentan; según el plan operativo anual del HSR - 2019 se adquirirá un equipo de mamografía por reposición.

Dentro de las unidades productoras de servicios de salud es importante que cada empleado sepa cuál es su participación cuantitativa para el logro de los objetivos de su unidad; en la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada a los empleados del Servicio de Radiología, el 50% de los empleados manifestaron que se les dio a conocer su producción diaria y que recibieron información sobre el avance de las metas (ver Tablas 27 y 28), lo ideal sería informar e involucrar a todos los empleados dentro de todo el proceso productivo. En la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada al Jefe del Servicio de Radiología, el Jefe manifestó que hubo un 60% de deficiencia en el proceso de control (ver Tabla 29), debido a un sistema de información poco confiable y no se tomaron las

medidas correctivas y retroalimentación; lo cual significo que no se cumplieran con las metas programadas de exámenes mamográficos. Los estudios realizados por Suyapa (2007) en su tesis “Análisis administrativo de Hondutel” concluye que hay deficiencias en el monitoreo y control, mostrando como resultados que el 85 % de los empleados opinan que existe muy poco control y un 79% opinan que los errores no se corrigen a tiempo y Jarez (2010) en su tesis “El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa”, concluye que el proceso control son deficientes debido a la escasa supervisión, mostrando como resultados que solo el 45% de directores publica los logros del personal y el 62% de docentes no conocen sus logros, un 65% de directores indican que realizan supervisión y un 54% de docentes responden que no hay supervisión; un 66% de directores no verifican las metas.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones están dadas de acuerdo al orden de los objetivos planteados en la presente investigación:

- **Objetivo general:** Evaluar los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa, según la investigación realizada, se demostró que el Servicio de Radiología es una unidad dependiente del Departamento de Diagnóstico por Imágenes, cuya función principal es de prevención y ayuda al diagnóstico y tratamiento de los pacientes a través de la realización de exámenes radiológicos y mamográficos; para cumplir con sus funciones utilizó los procesos de planificación, organización, dirección y control de la administración.
- **Primer objetivo específico:** Analizar el proceso de planificación en el Servicio de Radiología, en base a los resultados y a los instrumentos utilizados se concluye lo siguiente: En la investigación documental el enunciado de la visión no es el adecuado, pues no involucra a todo el personal; el enunciado de la misión es adecuado; la filosofía, los objetivos, las estrategias, los programas y las políticas guardan relación entre sí y están direccionados al cumplimiento de la misión, el indicador presupuesto no se realiza a nivel del Servicio, sino a través de otros órganos de apoyo de la organización. En la encuesta realizada a los empleados del Servicio de Radiología, se concluye que el proceso de planificación se cumplió en un 55 %, así mismo la encuesta realizada al Jefe del Servicio, se concluye que se cumplió con realizar el 80% de este proceso.
- **Segundo objetivo específico:** Examinar el proceso de Organización en el Servicio de Radiología, en base a los resultados y a los instrumentos utilizados se concluye lo siguiente: la investigación documental demostró que la Estructura organizacional

es funcional, la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando y la formalización, se encuentran documentadas en el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos del Departamento de Diagnóstico por Imágenes. En la encuesta realizada a los empleados del Servicio de Radiología se concluye que el proceso de Organización se cumplió en un 56%, así mismo la encuesta realizada al Jefe del Servicio, se concluye que se cumplió con realizar el 100 % de este proceso.

- Tercer objetivo específico: Describir el proceso de Dirección en el Servicio de Radiología, en base a los resultados y a los instrumentos utilizados se concluye lo siguiente: la investigación documental demostró que el Manual de Organización y Funciones establece los requisitos que debe reunir un Jefe de Servicio de Radiología, entre los cuales esta las habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación. Según la encuesta de evaluación de los procesos administrativos realizada a los empleados del Servicio de Radiología, se concluye que el 47 % de los empleados estuvo de acuerdo con el proceso de Dirección. Así mismo la encuesta realizada al Jefe del Servicio se concluye que este proceso se cumplió en un 100 %.
- Cuarto objetivo específico: Determinar el proceso de Control en el Servicio de Radiología, en base a los resultados y a los instrumentos utilizados se concluye lo siguiente: la investigación documental demostró que se establecen estándares e Indicadores, se realizan la medición trimestral de las metas, la corrección y retroalimentación se solucionan en el Servicio, cuando son problemas relacionados a la atención de los usuarios, pero cuando los problemas son por falta de insumos, recursos humanos o mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos, la

retroalimentación depende de la alta dirección y de las oficinas de apoyo. El año 2018 El Servicio de Radiología supero la meta anual programada en exámenes radiológicos, habiendo producido un 110.5% lo que significa que la demanda supero a la oferta; en cuanto a la meta de exámenes mamográficos no se cumplió porque el equipo de mamografía fue dado de baja en setiembre del 2017. Según la encuesta realizada a los empleados del Servicio de Radiología se concluye que el 50 % de empleados tiene conocimientos del proceso control respecto a la producción y cumplimiento de la meta del servicio; así mismo en la encuesta realizada al Jefe del Servicio, respondió que solo se realiza el 40 %. de este proceso.

VII. RECOMENDACIONES

- Fortalecer la identificación y el compromiso de los trabajadores del Servicio de Radiología mediante la difusión permanente de la visión, misión, valores y objetivos institucionales, a través de medios formales de comunicación, inducción o reuniones de trabajo.
- Establecer programas de capacitación para el personal administrativo y asistencial a fin de fortalecer sus competencias laborales en beneficio del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- fortalecer los métodos de comunicación interna, haciendo una gestión más participativa en la toma de decisiones de acuerdo a las funciones del personal.
- Socializar regularmente los documentos de gestión del Servicio de Radiología, tales como el Manual de Procedimientos, el Manual de Organización y Funciones con el objetivo que el personal pueda conocer sus funciones, responsabilidades y líneas de autoridad en la institución.
- Elaborar estrategias de reconocimiento para los trabajadores que tengan mejor desempeño laboral, favoreciendo el aumento de la satisfacción del personal, contribuyendo al aumento de la productividad y la mejora de la calidad de los servicios.
- Promover programa de capacitación en habilidades blandas, resolución de conflictos, para el personal responsables de gestión.
- Evaluar periódicamente la oferta y demanda de exámenes radiológicos con la finalidad de identificar necesidades de infraestructura, equipamiento o recursos humanos que permitan mejorar la capacidad resolutive del Servicio de Radiología.

- Reforzar los sistemas de supervisión, seguimiento y retroalimentación de las actividades programadas, con el objetivo de identificar a tiempo desviaciones y definir acciones correctivas que ayuden a lograr los objetivos institucionales.

VIII. REFERENCIAS

- Araujo, E. (2017). Proceso administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_f11e562729aaace33d4176a1f0d8cc0d
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cabana, H. (2018). Gestión administrativa y servicios de atención al usuario en los establecimientos de salud de la región Callao [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/2180>
- Fernández, D. (2017). Proceso administrativo y su relación con la gestión de calidad en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_75a47224d1073d501f4d02b7ad78b736
- Flores, S. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1800/>
- Franklin, E. B. (2009). Organización de empresas (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias (11.^a ed.). Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hospital Santa Rosa. (2015). Informe de encuesta de satisfacción aplicada a los usuarios externos de los servicios de emergencia, hospitalización y consultorios externos del segundo semestre de 2015.
http://190.102.131.45/calidad/images/pdf/servqual/INFORME_SERVQUAL_2015_2.pdf
- Hospital Santa Rosa. (2015). Manual de organización y funciones.
<http://190.102.131.45/transparencia/pdf/Mof/Departamentos/RD-189-2015.pdf>
- Hospital Santa Rosa. (2016). Informe de aplicación de encuesta de clima organizacional.
https://site.hsr.gob.pe/?page_id=4451
- Hospital Santa Rosa. (2017). Manual de procedimientos.
<http://190.102.131.45/transparencia/pdf/Mapros/Departamentos/RD-397-2017.pdf>
- Hospital Santa Rosa. (2018). Plan operativo anual 2018.
http://190.102.131.45/transparencia/pdf/poa/POA_2018.pdf
- Hospital Santa Rosa. (2019). Plan operativo anual 2019.
http://190.102.131.45/transparencia/pdf/poa/POA_2019.pdf
- Jarez, L. (2010). El proceso administrativo en las escuelas públicas urbanas del municipio de Coatepeque y su incidencia en la calidad educativa [Tesis de maestría, Instituto Nacional de Administración Pública]. <https://cecodinap.inap.gob.gt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=104>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). Administración contemporánea (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Lozano, G., La Rosa, J., Viaña, J., & Mendoza, M. (2015). *Diseño de plan de tesis e informe de investigación en ciencias de la salud*. Editorial Universitaria UNFV.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Organización Panamericana de la Salud. (2013, 8 de noviembre). Los servicios de radiología son críticos para cubrir las necesidades en salud pública.
https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=9141
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración*. ECOE Ediciones.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración* (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Suyapa, N. (2007). *Análisis administrativo de Hondutel* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Honduras].
<https://es.scribd.com/document/360637540/Analisis-Administrativo-de-Hondutel>

IX. ANEXOS

Anexo A: Instrumento de investigación



ENCUESTA DE EVALUACION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS AL JEFE DEL SERVICIO DE RADIOLOGIA DEL HOSPITAL SANTA ROSA -2018

Estimado Jefe del Servicio de Radiología:

La finalidad de esta encuesta es recoger información acerca de los procesos administrativos, que se realiza en el Servicio de Radiología, el cual permitirá mejorar la calidad del servicio.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas lea cada una de ellas y responda de manera sincera. Marque con una equis (x) o escriba su respuesta.

Profesión..... Sexo: F () M ()

Condición laboral: Nombrado () CAS () Tercero () / Administrativo () Asistencial ()

Tiempo trabajando en el Puesto Actual

Nº	ITEMS	Si	No	A veces
PLANIFICACION				
1	¿Se realiza el Plan Operativo Anual en su área laboral?	si		
2	¿Se establece la visión de su área laboral?	Si		
3	¿Se establece la misión de su área laboral?	Si		
4	¿Se establecen los valores en su área laboral?	Si		
5	¿Da a conocer al personal a su cargo las metas anuales de su área laboral?	Si		
6	¿Se desarrollan estrategias para cumplir los objetivos en su área laboral?		NO	
7	¿Se establecen programas y actividades destinadas al logro de los objetivos?	Si		
8	¿Se da capacitación anualmente al personal para mejorar en su área laboral?	Si		
9	¿Hay relación entre la política, los objetivos y los programas es en su área laboral?	Si		
10	¿Se realiza el presupuesto anual en su área laboral?	Si	NO	
ORGANIZACIÓN				
11	¿Cuenta con un organigrama funcional en su área laboral?	Si		
12	¿Cuenta con el manual de organización y funciones "MOF" en su área laboral?	Si		
13	¿Cuenta con el manual de procedimientos "MAPRO" en su área laboral?	Si		
14	¿Solicita información u opinión a sus subordinados antes de tomar decisiones sobre asuntos de sus competencias?	Si		
15	¿Sus documentos de gestión se encuentran actualizados?	Si		
16	¿Los documentos de gestión MOF, POA y MAPRO son de conocimiento del todo el personal?	Si		
DIRECCIÓN				
17	¿Considera la opinión e información de su personal para asuntos importantes?	Si		
18	¿Se premia o se da reconocimiento al personal que lo amerita?	Si		
19	¿Se da retroalimentación al personal que lo necesita?	Si		
20	¿Utiliza por lo general la comunicación formal?	Si		
21	¿Utiliza por lo general la comunicación informal?	Si		
22	¿Utiliza por lo general la comunicación formal e informal?	Si		
23	¿Da iniciativas para la realización del trabajo en equipo?	Si		
24	¿Da iniciativas para la realización del trabajo en grupo?	Si		
CONTROL				
25	¿Cuenta con estándares de producción el Servicio de Radiología?	Si		
26	¿Cuenta con indicadores que le permiten medir el cumplimiento de sus metas?	Si		
27	¿Cuenta con un sistema de información confiable?		NO	
28	¿Se toman las medidas correctivas, cuando no se están cumpliendo con los objetivos?		NO	
29	¿Se recibe retroalimentación cuando no se está cumpliendo con los resultados esperados?		NO	

Anexo B: Instrumento de investigación

ENCUESTA DE EVALUACION DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS A LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO DE RADIOLOGIA DEL HOSPITAL SANTA ROSA -2018

Estimados empleados:

La finalidad de esta encuesta es recoger información acerca de los procesos administrativos, que se realiza en el Servicio de Radiología, el cual permitirá mejorar la calidad del servicio.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas lea cada una de ellas y responda de manera sincera. Marque con una equis (x) o escriba su respuesta.

Profesión..... Sexo: F () M ()

Condición laboral: Nombrado () CAS () Tercero () / Administrativo () Asistencial ()

Tiempo trabajando en el Puesto Actual:

Nº	ITEMS	Si	No	A veces
	PLANIFICACION			
1	¿Se le da a conocer, la visión de su área laboral?			
2	¿Se le da a conocer, la misión de su área laboral?			
3	¿Se le da a conocer, los valores de su área laboral?			
4	¿Se le da a conocer, cuáles son las metas de su área laboral?			
5	¿Recibe usted capacitación anualmente?			
	ORGANIZACION			
6	¿Se le da a conocer el organigrama de su área laboral?			
7	¿Se da a conocer, cuáles son sus funciones por escrito?			
8	¿Conoce los procedimientos para realizar el cumplimiento de sus funciones?			
9	¿Su jefe le solicita información u opinión antes de tomar decisiones sobre asuntos relacionados a su área laboral?			
10	¿Se respeta las líneas de autoridad en su área laboral?			
	DIRECCIÓN			
11	¿Se le permite tomar decisiones en asuntos o temas de su competencia?			
12	¿Su Jefe, premia o da reconocimiento al personal que lo amerita?			
13	¿La comunicación de su Jefe hacia el personal es la más adecuada?			
14	¿Su Jefe está disponible cuando se le necesita?			
15	¿Su Jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?			
	CONTROL			
16	¿Se le da a conocer cuál debe ser su producción diaria?			
17	¿Recibe usted información sobre el avance o cumplimiento de las metas en su área laboral?			

Anexo C: Clima organizacional Hospital Santa Rosa 2016

	VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
			No Saludable	Por mejorar	Saludable				
	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	74.28	Por Mejorar	0.449	*
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	23.42	Por Mejorar	0.358	
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.32	Por Mejorar	0.446	1
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.24	Por Mejorar	0.417	2
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.85	Saludable	0.239	3
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	24.77	Por Mejorar	0.624	
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	3.44	No Saludable	0.759	1
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.49	Por Mejorar	0.418	2
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.12	Saludable	0.320	3
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.72	Saludable	0.214	4
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	26.09	Por Mejorar	0.543	
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.18	Por Mejorar	0.647	1
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	9.62	Por Mejorar	0.532	2
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.89	Por Mejorar	0.518	3
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.41	Por Mejorar	0.432	4

Fuente: www.hsr.gob.pe/calidad/images/pdf/climaorganizacional/2016/INFORME_CLIMAORGANIZACIONAL_2016.pdf

Anexo D: Contenido del Manual Organización y Funciones del Departamento de Diagnóstico por Imágenes

 MINISTERIO DE SALUD		Página 2 de 39
Versión: 1.0		Manual de Organización y Funciones del Departamento de Diagnóstico por Imágenes.

INDICE	PAG.
CARÁTULA	1
INDICE	2
CAPITULO I OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	3
CAPITULO II BASE LEGAL	4
CAPITULO III CRITERIOS DE DISEÑO	5
CAPITULO IV ESTRUCTURA ORGANICA, ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL	7
4.1 Estructura Orgánica	
4.2 Organigrama Estructural	
4.3 Organigrama Funcional	
CAPITULO V CUADRO ORGANICO DE LOS CARGOS	10
CAPITULO VI DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	11
6.1 Funciones de los cargos o puestos de trabajo del Departamento de Diagnóstico por Imágenes.	
6.2 Funciones de los cargos o puestos de trabajo del Servicio de Radiología.	
6.3 Funciones de los cargos o puestos de trabajo del Servicio de Ecografía.	
CAPITULO VII Comités y/o Comisiones de Trabajo.	38
CAPITULO VIII Anexo y Glosario de términos.	39

Fuente: <http://190.102.131.45/transparencia/pdf/Mof/Departamentos/RD-189-2015.pdf>

Anexo E: Manual de procedimientos del Departamento de Diagnóstico por Imágenes

2007/MINSA que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Hospital Santa Rosa; y en uso de las facultades y atribuciones conferidas con Resolución Ministerial N°701-2004/MINSA;

Con la visación de la Directora Adjunta, Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico y la Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica del Hospital Santa Rosa;

SE RESUELVE:

Primero.- APROBAR la actualización del "MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS" (MAPRO) del Departamento de Diagnostico por Imágenes del Hospital "Santa Rosa"; el mismo que está debidamente visados, y que anexo adjunto formando parte de la presente Resolución.

Segundo.- DEJAR sin efecto la Resolución Directoral N°382-2015-DG-HSR-IGSS.

Tercero.- ENCARGAR a la Oficina de Comunicaciones la publicación en la página web del Hospital Santa Rosa.

Cuarto.- La presente Resolución entrará en vigencia al día siguiente de su expedición.

Regístrese, Comuníquese y Publíquese.


MICO ANTONIO PÉREZ MENDOZA
DIRECTOR GENERAL (E)
C.M.P. 17141 RNE: 1964



CAPITULO IV

INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO:	ATENCION DE DIAGNOSTICO POR IMÁGENES EN RADIOLOGIA, MAMOGRAFIA Y ECOGRAFIA
	PROCEDIMIENTOS
	SERVICIO DE RADIOLOGIA
	- Atención radiológica a pacientes de consultorio externo, hospitalización, emergencia y unidades críticas.
	- Atención mamografía a pacientes ambulatorios y hospitalizados.
	SERVICIO DE ECOGRAFIA
	- Atención ecografía a pacientes de consultorio externo, hospitalización, emergencia y unidades críticas.

Fuente: <http://190.102.131.45/transparencia/pdf/Mapros/Departamentos/RD-397-2017.pdf>

Anexo F: Plan de trabajo 2018 del Hospital Santa Rosa



Pueblo Libre, 21 de diciembre del 2017

MEMO N° 00500-2017-MINSA -HSR-DDI

ASUNTO: Remito PLAN DE TRABAJO 2018

A : Ecom. Marco Antonio Cumpa Cortez
Jefe de la Oficina de Planeamiento Estratégico

DE : Dra. Diana Peláez Ruiz
Jefa del Departamento de Diagnóstico por Imágenes.

REF. : MEMO N° 076-2017-HSR-OEPE-UP

Me dirijo a usted, para saludarle cordialmente y a la vez remitirle adjunto al presente el PLAN DE TRABAJO 2018, del Departamento de Diagnóstico por Imágenes, solicitado en el Memo de la referencia.

Es lo que cumplo en remitir según solicitado.

Atentamente,


DRA. DIANA PELÁEZ RUIZ
Jefa del Departamento de Diagnóstico por Imágenes



Fuente: Oficina de Planeamiento estratégico del HSR

Anexo G: Plan operativo anual 2019 del Hospital Santa Rosa



Fuente: http://190.102.131.45/transparencia/pdf/poa/POA_2019.pdf

Anexo H: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
EVALUACION DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE RADIOLOGÍA DEL HOSPITAL SANTA ROSA					
EN PUEBLO LIBRE DEL AÑO 2018.					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo son los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018? PROBLEMAS ESPECIFICOS ¿Qué características presenta el proceso de planificación en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018? ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de organización en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?	OBJETIVO GENERAL Evaluar los procesos de la administración en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018 OBJETIVO ESPECIFICOS Analizar el proceso de planificación en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018. Examinar el proceso de organización en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018?.	Procesos de la administración	Planificación	Visión Misión Filosofía Objetivos Estrategias/tácticas Programas Políticas Presupuesto	TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo DISEÑO DE ESTUDIO: No experimental-transversal
			Organización	Estructura organizacional. Especialización del trabajo Departamentalización Cadena de mando Centralización y descentralización La formalización	POBLACION: 22 trabajadores del Servicio de Radiología del HSR MUESTRA: 22 trabajadores del Servicio de Radiología

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
EVALUACION DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE RADIOLOGÍA DEL HOSPITAL SANTA ROSA					
EN PUEBLO LIBRE DEL AÑO 2018.					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMAS ESPECIFICOS ¿Qué particularidades se evidencian en el proceso de dirección en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018? ¿Cómo es el proceso de control en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018??	Describir el proceso de la dirección en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018. Determinar el proceso de control en el Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa en Pueblo Libre del año 2018.	Procesos de la administración	Dirección Control	Toma de decisiones Motivación Comunicación Liderazgo Establecimiento de estándares e Indicadores Medición y de detección de desviaciones Corrección Retroalimentación	TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS Encuesta -Instrumento: cuestionario -Investigación documental METODO DE ANALISIS DE DATOS: Análisis estadístico, porcentual, con el programa Excel

Anexo I: Resultados de la encuesta

Resultados de la encuesta de Evaluación de los procesos administrativos a los empleados del Servicio de Radiología del HSR - 2018

Dimensión /	Planificación							Organización							Dirección							Control			
Respuestas	p1	p2	p3	p4	p5	P	%	p6	p7	p8	p9	p10	P	%	p11	p12	p13	p14	p15	P	%	p16	p17	P	%
empleado 1	0	0	0	1	2			0	0	2	1	2			1	1	1	1	1			0	0		
empleado 2	0	0	0	0	0			0	0	2	1	1			1	1	1	1	1			0	0		
empleado 3	2	2	2	2	2			0	2	1	1	2			2	2	2	2	2			1	0		
empleado 4	2	2	0	2	0			0	0	2	2	0			0	0	1	1	0			0	0		
empleado 5	0	0	0	0	0			0	0	2	0	0			0	0	0	1	0			0	0		
empleado 6	2	0	0	0	2			0	2	2	0	0			1	0	1	2	1			2	2		
empleado 7	2	2	2	2	2			0	0	2	2	2			2	2	2	2	2			2	0		
empleado 8	0	0	0	0	0			0	0	2	0	2			0	0	0	2	2			2	2		
empleado 9	0	0	0	0	0			0	1	2	1	2			2	1	1	1	1			0	0		
empleado 10	0	0	0	2	0			0	0	2	1	2			1	0	0	1	1			2	0		
empleado 11	2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2		
empleado 12	2	2	2	1	0			0	0	1	2	1			2	2	1	1	2			1	1		
empleado 13	2	2	2	1	0			2	0	2	1	1			2	1	1	2	2			1	2		
empleado 14	2	2	2	1	0			2	0	2	2	1			2	2	1	2	2			1	1		
empleado 15	2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2		
empleado 16	2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2		
empleado 17	2	2	2	2	2			2	1	2	1	2			2	1	1	1	1			2	2		
empleado 18	2	0	2	2	2			0	2	2	2	2			2	1	2	1	2			1	2		
empleado 19	0	0	2	2	0			2	2	2	2	2			1	0	2	2	2			2	2		
empleado 20	0	2	2	2	0			2	2	2	1	2			1	0	1	2	1			2	2		
Si = 2	12	11	12	11	9	11	55%	8	8	18	9	13	11.2	56%	11	7	7	11	11	9.4	47%	10	10	10	50%
No = 0	8	9	8	5	11	8.2	41%	12	10	2	3	3	6	30%	3	7	3	0	2	3	15%	5	8	6.5	33%
A veces = 1	0	0	0	4	0	0.8	4%	0	2	0	8	4	2.8	14%	6	6	10	9	7	7.6	38%	5	2	3.5	18%
Total	20	20	20	20	20	20	100%	20	20	20	20	20	20	100%	20	20	20	20	20	20	100%	20	20	20	100%

Nota. Elaboración propia, realizada con datos de la encuesta.

p1,p2,...pn = número de preguntas

P = Promedios

% = Porcentaje

Anexo J: Validación del instrumento

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: SOTOMAYOR FLORES CESAR AUGUSTO

Cargo o institución donde labora: DOCENTE - UNFV - FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos al Jefe del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
1. Redacción	Ortografía adecuada				X	
2. Objetividad	Expresada En términos medibles				X	
3. Organización	Lógica y secuencia					X
4. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables					X
5. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación					X
6. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
7. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia					X

II. Opinión de aplicabilidad: EXCELENTE

III. Promedio de valoración 81.4 %

DNI: 10438467

Mp. CESAR SOTOMAYOR FLORES

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: López Pumagali Manuel Fritz

Cargo o institución donde labora: Jefe de la Unidad de Radiología - HSR

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos al jefe del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
8. Redacción	Ortografía adecuada			X		
9. Objetividad	Expresada En términos medibles				X	
10. Organización	Lógica y secuencia			X		
11. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables				X	
12. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación			X		
13. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
14. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia			X		

II. Opinión de aplicabilidad: _____

III. Promedio de valoración: Buena (41 - 60 %)


 Mg. Manuel Fritz López
 DNI: 09610622

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: Mg. Manuel Ibarco Calla

Cargo o institución donde labora: Jefe de la Op. de Comunicaciones del Hospital Santa Rosa

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos al Jefe del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
8. Redacción	Ortografía adecuada				X	
9. Objetividad	Expresada en términos medibles				X	
10. Organización	Lógica y secuencia					X
11. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables					X
12. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación					X
13. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
14. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia					X

II. Opinión de aplicabilidad: Instrumento para ser aplicado

III. Promedio de valoración: 80% - Muy bueno


 Mg. MANUEL IBARCO CALLA
 JEFE DE LA OPERACIÓN DE COMUNICACIONES

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: Dr. Engracio Salinas Jorge Aurelio
 Cargo o institución donde labora: Docente de Facultad de Administración U.N.F.V.

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos al Jefe del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
1. Redacción	Ortografía adecuada				X	
2. Objetividad	Expresada En términos medibles				X	
3. Organización	Lógica y secuencia					X
4. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables					X
5. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación					X
6. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
7. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia					X

II. Opinión de aplicabilidad: Excelente

III. Promedio de valoración 81.4 %


 DNI: 41366452

Validación por juicio de expertos en la encuesta Evaluación de los procesos administrativos al Jefe del Servicio de Radiología del HSR - 2018

Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	
1	70	50	70	70	
2	70	70	70	70	
3	90	50	90	90	
4	90	70	90	90	
5	90	50	90	90	
6	70	70	70	70	
7	90	50	90	90	
Promedio %	81.4	58.6	81.4	81.4	75.7

CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	0 - 20 %	21 - 40 %	41 - 60 %	61 – 80 %	81 – 100 %

Calificación = 75.7 %
Muy bueno (61 – 80 %)

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: SOTOMAYOR FLORES CESAR AUGUSTO

Cargo o institución donde labora: DOCENTE - UNFV - FAC. ADMINISTRACIÓN

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos a los Empleados del Servicio De Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
1. Redacción	Ortografía adecuada				X	
2. Objetividad	Expresada En términos medibles				X	
3. Organización	Lógica y secuencia					X
4. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables				X	
5. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación				X	
6. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
7. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia				X	

II. Opinión de aplicabilidad: MUY BUENO

III. Promedio de valoración (61 - 80%)



DNI: 10438467

Mp. CESAR SOTOMAYOR FLORES

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: López Pumayali Manuel Frate

Cargo o institución donde labora: Jefe de la Unidad de Docencia - HSR

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos a los Empleados del Servicio De Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
1. Redacción	Ortografía adecuada				X	
2. Objetividad	Expresada En términos medibles			X		
3. Organización	Lógica y secuencia				X	
4. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables			X		
5. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación				X	
6. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas		X			
7. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia			X		

II. Opinión de aplicabilidad: _____

III. Promedio de valoración: Buena (41 - 60%)


 Mg. Manuel Frate López P.
 DNI 09610622

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: Mg. Manuel Iberico CallaCargo o institución donde labora: Jefe de la Op. de Comunicaciones del Hospital Santa Rosa

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos a los Empleados del Servicio De Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
1. Redacción	Ortografía adecuada			X		
2. Objetividad	Expresada En términos medibles				X	
3. Organización	Lógica y secuencia				X	
4. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables				X	
5. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación				X	
6. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
7. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia				X	

II. Opinión de aplicabilidad: Muy buenoIII. Promedio de valoración: 67.1 %


 PERU MINISTERIO DE SALUD HOSPITAL SANTA ROSA
 Mg. MANUEL S. IBERICO CALLA
 JEFE DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES

Validación por juicio de expertos

I. Datos generales

Apellidos y nombres: Dr. Engracio Salinas Jorge Aurelio

Cargo o institución donde labora: Docente de la Facultad de Administración U.N.F.V.

Nombre del Instrumento de evaluación: Encuesta de Evaluación de los Procesos Administrativos a los Empleados del Servicio De Radiología del Hospital Santa Rosa -2017

Autor del Instrumento: Lic. Gutierrez García, María Sandra

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20 %	REGULAR 21 - 40 %	BUENO 41 - 60 %	MUY BUENO 61 - 80 %	EXCELENTE 81 - 100 %
1. Redacción	Ortografía adecuada				X	
2. Objetividad	Expresada En términos medibles				X	
3. Organización	Lógica y secuencia				X	
4. Suficiencia	Comprende Aspectos que son investigables				X	
5. Intencionalidad	Adecuado para Valorar el objeto de la investigación				X	
6. Coherencia	Se manifiesta en las preguntas efectuadas				X	
7. Metodología	Tiene relación con la matriz de consistencia				X	

II. Opinión de aplicabilidad: Muy bueno

III. Promedio de valoración 70 %

DNI:

41366458

Validación por juicio de expertos en la encuesta Evaluación de los procesos administrativos a los empleados del Servicio de Radiología del HSR - 2018

Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	
1	70	70	50	70	
2	70	50	70	70	
3	90	70	70	70	
4	70	50	70	70	
5	70	70	70	70	
6	70	30	70	70	
7	70	50	70	70	
Promedio %	72.9	55.7	67.1	70.0	66.4

CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	0 - 20 %	21 - 40 %	41 - 60 %	61 - 80 %	81 - 100 %

Calificación = 66.4 %
Muy bueno (61 – 80 %)

Anexo K: Confiabilidad del instrumento

Análisis de Confiabilidad de la encuesta Evaluación de los procesos administrativos a los empleados del Servicio de Radiología del Hospital Santa Rosa - 2018

Encuestados	Items																	Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
empleado 1	0	0	0	1	2	0	0	2	1	2	1	1	1	1	1	0	0	13
empleado 2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9
empleado 3	2	2	2	2	2	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	0	27
empleado 4	2	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	12
empleado 5	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
empleado 6	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	1	0	1	2	1	2	2	17
empleado 7	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	28
empleado 8	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	2	2	12
empleado 9	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	1	1	1	1	0	0	12
empleado 10	0	0	0	2	0	0	0	2	1	2	1	0	0	1	1	2	0	12
empleado 11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
empleado 12	2	2	2	1	0	0	0	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	21
empleado 13	2	2	2	1	0	2	0	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	24
empleado 14	2	2	2	1	0	2	0	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	25
empleado 15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
empleado 16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
empleado 17	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	28
empleado 18	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	27
empleado 19	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	25
empleado 20	0	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	0	1	2	1	2	2	24
Varianzas	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	

$$\alpha \text{ Alfa} = 0.9086$$

$$k = 17$$

$$V_i = 11.5825$$

$$V_t = 79.9475$$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = Alfa de Cronbach

k = Número de items

V_i = Varianza de cada item

V_t = Varianza del total

Anexo L: Definición de términos

Eficacia: es la capacidad de lograr los objetivos o las metas de la organización.

Eficiencia: es el cumplimiento de los objetivos utilizando menos recursos de la organización.

Enfermedad aguda: aquella que tiene un inicio súbito y de evolución rápida.

Enfermedad crónica: son afecciones de larga duración.

Demanda: es la cantidad de bienes y servicios que las personas desean adquirir.

Inoperativo: es un equipo que no funciona o funciona parcialmente.

Mantenimiento correctivo: es la actividad de corrección de las fallas que presentan los equipos cuando su capacidad operativa se ve limitada.

Oferta: es la cantidad de bienes y servicios que pone en venta una organización.

Operativo: equipo que funciona eficientemente, cumpliendo los parámetros técnicos y estándares.

Unidades productoras de salud: es la unidad básica funcional que producen determinados servicios en salud, de acuerdo al nivel de complejidad del establecimiento y está formada por recursos humanos y tecnológicos.

Usuario: persona que utiliza los servicios en salud.

Anexo M: Definición de abreviaturas

AE	Acción estratégica
CAP	Cuadro de asignación de personal
DDI	Departamento de Diagnóstico por Imágenes
DG	Dirección general
HSR	Hospital Santa Rosa
MAPRO	Manuales de Procedimientos
MINSa	Ministerio de Salud
MOF	Manual de Organización y Funciones
POA	Plan operativo anual
RD	Resolución Directoral
RM	Resolución Ministerial