



*Gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del Hospital  
General Martín Icaza*

*Administrative management and its influence on job performance at the Martín  
Icaza General Hospital*

*Gestão administrativa e sua influência no desempenho profissional no Hospital  
Geral Martín Icaza*

Pamela Marisol Cadena Madrid <sup>I</sup>  
[Veterinaria.pame@hotmail.com](mailto:Veterinaria.pame@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0005-4163-4792>

León Benigno Arguello Nuñez <sup>II</sup>  
[docenteipg11@upse.edu.ec](mailto:docenteipg11@upse.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-2472-5570>

**Correspondencia:** [Veterinaria.pame@hotmail.com](mailto:Veterinaria.pame@hotmail.com)

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 19 de marzo de 2025 \* **Aceptado:** 29 de abril de 2025 \* **Publicado:** 31 de mayo de 2025

- I. Investigador Independiente, Ecuador.
- II. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar la gestión administrativa actual y su incidencia en el desempeño laboral del personal que trabaja en el Hospital General Martín Icaza. Para alcanzarlo este estudio no experimental, con un enfoque cuantitativo, diagnosticó la gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal del Hospital General Martín Icaza. Se encuestó a 177 empleados de diversas categorías: administrativa, operativa, salud y servicios seleccionados por muestreo por conveniencia. Se utilizó un cuestionario tipo Likert para recopilar datos objetivos sobre percepciones y experiencias. Los resultados revelan una necesidad de fortalecer la planificación y comunicación interna, ya que solo la mitad del personal percibe una comunicación efectiva de los planes institucionales y hay incertidumbre sobre los planes departamentales. Si bien se reconoce la existencia de personal de confianza para la supervisión y planes de toma de decisiones, un porcentaje considerable de empleados siente falta de acompañamiento. También se evidencian debilidades importantes en el control del tiempo de atención al paciente y la aplicación de estándares de servicio, afectando directamente la calidad percibida. Además, las soluciones a las fallas no siempre son inmediatas. En general, la gestión administrativa presenta áreas de oportunidad significativas que impactan el desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido.

**Palabras Clave:** Gestión Administrativa; desempeño laboral; hospital; comunicación; estándares de atención.

## Abstract

The objective of this research was to diagnose the current administrative management and its impact on the job performance of the staff working at the Martín Icaza General Hospital. To achieve this objective, this non-experimental study, using a quantitative approach, diagnosed administrative management and its influence on the job performance of the staff at the Martín Icaza General Hospital. A survey was conducted among 177 employees from various categories: administrative, operational, health, and services, selected by convenience sampling. A Likert-type questionnaire was used to collect objective data on perceptions and experiences. The results reveal a need to strengthen internal planning and communication, as only half of the staff perceive effective communication of institutional plans, and there is uncertainty about departmental plans. While the existence of trusted personnel for supervision and decision-making plans is recognized, a

considerable percentage of employees feel a lack of support. Significant weaknesses are also evident in the control of patient care time and the application of service standards, directly affecting perceived quality. Furthermore, solutions to failures are not always immediate. In general, administrative management presents significant areas of improvement that impact job performance and the quality of service provided.

**Keywords:** Administrative Management; job performance; hospital; communication; standards of care.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar a gestão administrativa atual e seu impacto no desempenho profissional dos funcionários do Hospital Geral Martín Icaza. Para isso, este estudo não experimental, com abordagem quantitativa, diagnosticou a gestão administrativa e sua influência no desempenho laboral dos profissionais do Hospital Geral Martín Icaza. Foram entrevistados 177 funcionários de diversas categorias: administrativas, operacionais, de saúde e serviços, selecionados por amostragem de conveniência. Foi utilizado um questionário do tipo Likert para coletar dados objetivos sobre percepções e experiências. Os resultados revelam a necessidade de fortalecer o planejamento e a comunicação interna, já que apenas metade da equipe percebe uma comunicação eficaz dos planos institucionais e há incerteza sobre os planos departamentais. Embora seja reconhecida a existência de pessoal confiável para supervisão e planos de tomada de decisões, uma porcentagem considerável de funcionários sente falta de apoio. Fraquezas significativas também são evidentes no controle do tempo de atendimento ao paciente e na aplicação de padrões de serviço, afetando diretamente a qualidade percebida. Além disso, as soluções para falhas nem sempre são imediatas. Em geral, a gestão administrativa apresenta áreas significativas de oportunidade que impactam o desempenho do trabalho e a qualidade do serviço oferecido.

**Palavras-chave:** Gestão Administrativa; desempenho no trabalho; hospital; comunicação; padrões de cuidado.

## Introducción

La gestión eficiente de los recursos y el personal humano en una organización, representa uno de los aspectos más complejos de una administración. Este proceso implica coordinar las actividades e insumos necesarios para alcanzar las metas establecidas, garantizando así la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral (Barzola et al., 2022), entonces, una administración estable busca optimizar el uso de los recursos disponibles, mediante un control riguroso y la aplicación de procesos.

El desempeño laboral se centra en un sistema utilizado por las organizaciones para evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados, en este sentido, la evaluación del desempeño, integrada en los procesos de gestión, permite una planificación más eficiente de los insumos y establece una base para un sistema de retroalimentación que estimula el rendimiento. Según (Bohórquez et al., 2020) este se define como un sistema de evaluación integral que recoge las percepciones de los proveedores y clientes internos sobre un colaborador, proporcionando información crítica sobre su rendimiento y competencias individuales.

En este sentido, la gestión y evaluación del desempeño laboral de una entidad permite identificar y reconocer las fortalezas y deficiencias de los empleados, estos datos permitirán la implementación de estrategias para el desarrollo profesional de los colaboradores. A criterio de (Yupanqui, 2022) este sistema contribuye a la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales, fomentando un ambiente de trabajo más eficiente y productivo, asimismo, este autor agrega:

Una organización es un sistema que solo funciona si todas las áreas que la componen trabajan como tuercas que engranan una máquina, por lo que es necesario que impere un trabajo en equipo, donde la gestión actúa como una directriz que organiza y supervisa que este procedimiento se realice de la manera más eficaz posible (p. 2)

Una de las problemáticas más complejas que enfrenta una empresa es la gestión eficiente de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de manera exitosa. La administración, en su rol de gestión, se enfrenta a estos desafíos operativos, centrándose en la optimización y el uso eficiente de los recursos disponibles. En palabras de (Rosas et al., 2019) las organizaciones se ven en la necesidad constante de mejorar y destacar su desempeño laboral para alcanzar una alta competencia en el mercado, influenciadas por la tecnología y los nuevos métodos de enseñanza que modifica el ambiente laboral.

La gestión administrativa, en su definición, abarca un sistema estructurado de procedimientos y técnicas, diseñado para la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales e informativos de una entidad organizativa. Este enfoque tiene como objetivo primordial la consecución eficiente y eficaz de los objetivos predefinidos por la organización, mediante la aplicación sistemática de herramientas y métodos especializados en la gestión de dichos recursos.

La gestión administrativa abarca áreas como la planeación estratégica, la organización estructural, la gestión del talento humano, la gestión financiera, el control de calidad, la gestión de proyectos y la innovación, entre otras, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional y alcanzar ventajas competitivas en el mercado. En toda unidad administrativa se realiza un conjunto de funciones, de las cuales algunas pueden ejecutarse y otras no necesariamente, estas son funciones técnicas, funciones comerciales, financieras, de seguridad de contabilidad y funciones administrativas (Maquez, 2020).

Este enfoque multifacético tiene como núcleo la consecución eficiente y eficaz de los objetivos institucionales, sustentada en la aplicación sistemática de herramientas y métodos especializados. Abarcando un espectro diversificado que incluye desde la planeación estratégica hasta la innovación, la gestión administrativa busca perpetuar la mejora continua del desempeño organizacional y la obtención de ventajas competitivas. De acuerdo a (Noriega y Zambrano, 2023) una empresa alcanza el desempeño organizacional deseado si diseña e implanta una estrategia creadora de valor que no está siendo utilizada simultáneamente por un competidor actual o potencial (p. 3).

El problema central se plantea en la dificultad de lograr una integración cohesiva entre la gestión administrativa y la evaluación del desempeño laboral. Esta integración es crucial para identificar y potenciar talentos individuales, optimizar el uso de recursos y asegurar una colaboración eficiente entre todas las áreas de la organización. La falta de esta integración puede resultar en un uso ineficiente de los recursos, una motivación disminuida entre los empleados y una menor capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales de manera exitosa.

En este contexto, la presente investigación está enfocada en estudiar las prácticas de gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Hospital Martín Icaza, el cuál según información oficial del (Ministerio de Salud Pública, 2019) su atención se determina conforme al protocolo Manchester. Se busca analizar cómo las estrategias de la administración actual impactan

en la eficiencia y calidad del trabajo de su personal de nómina, y cómo este enfoque puede mejorar o disminuir la productividad y desempeño de los empleados en el ámbito hospitalario.

Un sistema hospitalario puede presentar problemas potenciales en su administración, desafíos como la falta de recursos, la asignación o gestión inadecuada del personal o una crisis interna puede afectar directamente el desempeño laboral de los colaboradores. Para (Castro y Delgado, 2020) tanto en organizaciones públicas como privadas, el personal es reconocido como un elemento crucial. Por lo tanto, las instituciones se esfuerzan por reclutar empleados idóneos para cada puesto a través de procesos de selección cuidadosos y oportunos, llevados a cabo por el área de recursos humanos, con el objetivo de optimizar el rendimiento laboral

Actualmente existe una creciente necesidad de optimizar la gestión administrativa en las instituciones de salud, esto debido a las inconsistencias en la calidad de servicio que se han observado y la crisis en el ámbito sanitario que atraviesas el Ecuador. Por ende, este estudio busca proporcionar una comprensión detallada de cómo una administración eficiente influye directamente en el desempeño laboral, ofreciendo una base sólida para implementar mejoras estratégicas y operativas en el ámbito hospitalario.

Por lo tanto, es relevante poder identificar las áreas de deficientes en la gestión administrativa del Hospital General Martín Icaza y como está tiene impacto en la calidad del desempeño de los trabajadores. En un entorno tan complejo como el hospitalario, donde la coordinación de recursos humanos y materiales es vital, una administración ineficiente puede conducir a problemas significativos, como la disminución de la calidad del servicio, a criterio de (González et al., 2023) “se trata de optimizar constantemente los servicios existentes y producir cambios que beneficien al hospital para lograr una atención de mayor calidad”.

Es crucial examinar los posibles problemas que puedan surgir en la gestión de un hospital, desafíos como; la falta de recursos, una incorrecta asignación de tareas o los casos de corrupción pueden socavar los administrativos. Estos problemas pueden tener un impacto directo en el clima laboral de los colaboradores, derivando en un mal desempeño, aumento del estrés y la disminución de la calidad en la atención al paciente. Por ello, es fundamental conocer y abordar estas dificultades para garantizar un ambiente laboral óptimo y una atención de calidad en el hospital.

De acuerdo con (Chavez, 2020) “en los últimos años, los hospitales empezaron a sentir tensiones económicas y políticas de una intensidad antes desconocida. Muchas están relacionadas con la gestión de los centros hospitalarios” (p. 2). Con base en esto, en un estudio de estas características,

los beneficiarios directos de los resultados serán el entorno laboral y empleados del Hospital General Martín Icaza, quienes se verán favorecidos por las recomendaciones para optimizar la gestión administrativa de este centro de salud.

En el ámbito académico, los hallazgos de la investigación contribuirán significativamente al conocimiento existente sobre la gestión administrativa y el desempeño laboral en entornos hospitalarios. Los resultados pueden servir como sustento para futuras investigaciones en esta área, así como para el desarrollo de teorías y modelos que mejoren la comprensión de un plan estratégico, o para el desarrollo de programas de formación y capacitación del personal de salud.

Partiendo de lo anterior se pretende diagnosticar la gestión administrativa actual y su incidencia en el desempeño laboral del personal que trabaja en el Hospital General Martín Icaza.

## **Metodología**

### **Enfoque Cuantitativo**

El presente estudio utiliza el enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos para evaluar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal del Hospital General Martín Icaza. A través de encuestas y evaluación de indicadores de desempeño, se obtendrán resultados objetivos y medibles. Para (Sánchez et al., 2018) este enfoque “Comprende el análisis de datos numéricos; para ello se consideran los niveles de medición, ya sea: nominal, ordinal, de intervalo o de razones y proporciones” (p. 16).

### **Diseño no experimental**

Se ha considerado la investigación no experimental porque se centra en describir y evaluar las variables estudiadas en su entorno natural sin alterarlas. Asimismo, se pretende examinar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal del Hospital General Martín Icaza tal como existen en la práctica cotidiana. Sobre esto (Neill y Cortez, 2018) manifiesta que es un tipo de estudio en el cual el investigador observa y analiza las variables tal como ocurren de manera natural, sin manipularlas ni intervenir directamente en el entorno.

### **Población**

La población del trabajo está constituida por empleados del Hospital General Martín Icaza, abarcando diversas categorías laborales. Incluye personal del área administrativa, operativa, profesionales de salud y servicios. Esta composición permite

un análisis integral de cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral a través de diferentes funciones y responsabilidades dentro de la institución. A continuación, se detalla la población:

*Tabla 1. Población de la investigación*

Personal	Cantidad
Administrativo	12
Operativo	23
Profesionales de salud	108
Servicio	34
Total	177

*Elaboración: La autora*

### **Muestra**

La muestra de esta investigación está constituida por 177 empleados del Hospital General Martín Icaza, la muestra de esta investigación se selecciona mediante un muestreo por conveniencia. Este método se elige debido a la accesibilidad y disponibilidad de la población para participar en el estudio. Según (Neill y Cortez, 2018) una muestra se refiere a una parte representativa de una población que se selecciona para ser estudiada con el fin de hacer inferencias sobre la totalidad de esa población.

### **Técnicas e instrumentos**

#### **Encuesta**

Dado que el objetivo es evaluar la percepción y experiencia del personal del Hospital General Martín Icaza en relación con la gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral, la encuesta proporciona una herramienta práctica y escalable para recopilar información sobre actitudes, opiniones y comportamientos de los empleados. En palabras de (Sánchez et al., 2018).

#### **Cuestionario**

Dado que el objetivo es diagnosticar la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal del Hospital General Martín Icaza, la escala de Likert proporciona una estructura sistemática que permite a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas relacionadas con el tema de estudio. Un cuestionario es un instrumento de investigación compuesto

por una serie de preguntas diseñadas para recopilar información específica sobre un tema o fenómeno de interés (Medina et al., 2023).

## Resultados y discusión

*Tabla 1: Descripción de la población según edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 35 años	20	11,2
De 36 a 45 años	62	35,02
De 46 a 55 años	61	34,4
Mayores de 55 años	34	19,4
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo observar que el 35,02% se encuentra en un rango de edad de 36 a 45 años de edad, el 34.4% tiene de 46 a 55 años, mientras que el 19.4% es mayor de 55 años.

*Tabla 2: Tiempo de servicio en la institución*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 1 año	89	50
De 1 a 5 años	84	47,4
Más de 5 años	4	2,6
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

De acuerdo al tiempo de servicio de los empleados el 50.0% ha laborado entre uno y cinco años en la institución, seguido de aquellos que tienen más de cinco años que representan el 47.4%, mientras que solo el 2.6% tiene menos de un año trabajando

*Tabla 3: En la Institución existe un plan de necesidades con base en un plan anual de actividades*

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	13,55
De acuerdo	57	33,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23
En desacuerdo	24	13,55

Totalmente desacuerdo	31	17.3
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

Al observar los resultados se encontró que en el hospital según el 33.2% que mencionó estar de acuerdo sobre la existencia de un plan anual de atención de necesidades basados en actividades planificadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en esta misma tendencia un 13,55% está de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, 23% mencionaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 17.3% se mostró totalmente desacuerdo y un 13,55% desacuerdo lo cual deja en evidencia que la institución cuenta actualmente con un plan elaborado en base a las necesidades de sus empleados.

**Tabla 4: Existe un área de planificación para coordinar y tomar decisiones en las diferentes áreas**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	13,55
De acuerdo	57	33.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23
En desacuerdo	24	13,55
Totalmente desacuerdo	31	17.3
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

La toma de decisiones en una organización es indispensable, y los mecanismos deben ser garantizados de forma constante, en tal sentido, al indagar en los trabajadores se encontró que, los empleados manifestaron estar de acuerdo, siendo el 33.2. %, seguido de un 23% mencionaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 13,55% estuvo totalmente de acuerdo. En tendencia distinta esta un 13,55% y un 17,3% que señalaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos aspectos señalan que en la gestión existe un plan para favorecer la toma de decisiones.

**Tabla 5: Los planes de trabajo están definidos por cada departamento**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	19,4
De acuerdo	43	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	25
En desacuerdo	56	31,6
Totalmente desacuerdo	0	0

Total	177	100
-------	-----	-----

*Elaboración: La autora*

En la pregunta sobre si los planes de trabajo están definidos por cada departamento, el 25.% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,4% manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 24% estuvo de acuerdo. Sin embargo, el 56,6 indicó que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación o en desacuerdo sobre el hecho que cada departamento cuenta con planes específicos para su área; a pesar de que existe un 31.6% que no está de acuerdo con esto, lo que evidencia una probable falta de socialización.

**Tabla 6: Se cuenta con personal de confianza para la supervisión de los demás empleados**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	31,6
De acuerdo	43	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	25
En desacuerdo	34	19,4
Totalmente desacuerdo	0	0
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

Al observar los resultados se encontró que De acuerdo a la pregunta realizada sobre si cuentan con personal de confianza para la supervisión de las tareas, el 25% se mostró indeciso, el 31,6% estuvo totalmente de acuerdo, el 24% dijo estar de acuerdo y por último un 19,4% manifestó estar totalmente desacuerdo; es decir que al agrupar las tendencias favorables se tiene un 55,6% sobre esta afirmación. Es importante resaltar que el porcentaje considerable que está en desacuerdo(19,4%) , debe ser analizado, puesto que pueden sentir que en la institución no hay acompañamiento constante a sus empleados para asegurar el cumplimiento de las tareas. El que los profesionales no cuenten con alguien de confianza puede estar relacionado a que no exista buena comunicación, dando como resultado una baja calidad del servicio entregado al público.

**Tabla 7: Se comunica a todos los empleados los planes y planificaciones de la institución**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	17.3
De acuerdo	57	33.2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23
En desacuerdo	24	13,55
Totalmente desacuerdo	24	13,55
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

*Elaboración: La autora*

En los resultados de la presente tabla se evidencia que en relación a este aspecto existe una tendencia favorable, puesto que en relación a que si se comunica a todos los empleados los planes y planificaciones realizados en la institución, se conoció que el 33,2% estuvo de acuerdo, un 17,33% estuvo totalmente de acuerdo, lo cual conforma el 50,5% de las respuestas; seguido de un 23 % se mantuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, un 13,55% estuvo totalmente desacuerdo y el mismo porcentaje estuvo totalmente en desacuerdo. Se evidenció que la comunicación en la institución debe ser fortalecida a pesar del porcentaje elevado, solo alcanza la mitad de las respuestas, lo cual puede ser una debilidad, dando oportunidad a confusiones y errores, las respuestas desfavorables alcanzaron un 27,1%.

**Tabla 8: Se controla el tiempo de atención por paciente**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	13,55
De acuerdo	57	33,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23
En desacuerdo	24	13,55
Totalmente desacuerdo	31	17,3
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

*Elaboración: La autora*

Con respecto al tiempo de atención brindado para cada paciente y control del mismo, se conoció que el 33,2 %, estuvieron de acuerdo, seguido del 13,55% que manifestaron estar totalmente de acuerdo, sin embargo, una porción bastante considerable 23% mencionó estar en desacuerdo, el 13,55 % dijo estar en desacuerdo y un 17,3% totalmente desacuerdo. Estos resultados permiten evidenciar debilidades en cuanto al control del tiempo para cada paciente, situación que puede perjudicar la satisfacción y calidad percibida por el paciente

**Tabla 9: Se toman acciones inmediatas apenas se detectan fallas en los diferentes departamentos**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	60	34,2
De acuerdo	37	20,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	16,3
En desacuerdo	25	14,12
Totalmente desacuerdo	26	14,12
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

En cuanto a la pregunta realizada sobre si se realizan acciones de manera inmediata a fin de solucionar las fallas, el 34,2 % mencionó estar totalmente de acuerdo, seguido de un 20,9% que manifestó estar de acuerdo; sin embargo, un 16,3% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por ultimo un 14,12% mostró estar en desacuerdo y el mismo porcentaje totalmente desacuerdo. Se evidencia que el personal encargado no siempre da soluciones a las fallas y problemas en la institución, debido a que un 28,24% se agruparon con una tendencia desfavorable, sumado a un 16,3% que no se definió en su respuesta.

**Tabla 10: La institución maneja estándares de atención para mejorar el servicio**

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	19,4
De acuerdo	43	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	25
En desacuerdo	56	31,6
Totalmente desacuerdo	0	0
Total	177	100

*Elaboración: La autora*

Al observar los resultados se puede evidenciar que con respecto a si la institución maneja estándares de atención para mejorar el servicio, se encontró que el 24% estuvo de acuerdo, el 19,4% está totalmente de acuerdo, seguido de un 25% de empleados indecisos sobre sus respuestas. Sin embargo, el 31,6% de los empleados mostraron estar en desacuerdo. Estos resultados señalan que la institución no siempre maneja de manera adecuada los estándares de atención a los pacientes o el funcionamiento de alguna de las dependencias que funcionan en la institución, lo cual se traduce en debilidades para alcanzar el éxito en la gestión.

## Discusión de los resultados

En relación al perfil demográfico del personal y antigüedad laboral, se encontró que su composición del personal del hospital revela una fuerza laboral madura, con un 35.02% en el rango de 36 a 45 años y un 34.4% entre 46 y 55 años. Además, el 19.4% supera los 55 años. En cuanto al tiempo de servicio, la mitad de los empleados (50.0%) tienen una antigüedad de entre uno y cinco años, y un 47.4% ha laborado más de cinco años. Solo un pequeño porcentaje (2.6%) tiene menos de un año de servicio. Esta distribución sugiere una plantilla con experiencia considerable, lo cual es un activo valioso en el ámbito hospitalario.

Existe una percepción dividida sobre la existencia y eficacia de un plan anual de atención de necesidades basado en actividades planificadas para el cumplimiento de objetivos. Si bien un 33.2% está de acuerdo y un 13.55% totalmente de acuerdo con la existencia de dicho plan, un significativo 23% se mantiene neutral, y un 30.85% (17.3% totalmente en desacuerdo y 13.55% en desacuerdo) no está de acuerdo. Esto sugiere que, a pesar de que el hospital pueda contar con un plan, su conocimiento y percepción de su implementación efectiva no es uniforme entre los empleados.

Del mismo modo, la mayoría de los empleados (un 33.2% de acuerdo y un 13.55% totalmente de acuerdo, sumando un 46.75%) perciben que la gestión cuenta con un plan que favorece la toma de decisiones. Sin embargo, un 23% se muestra indeciso y un 30.85% (13.55% en desacuerdo y 17.3% totalmente en desacuerdo) tiene una percepción negativa. Esto indica que, aunque hay una base positiva, la uniformidad y efectividad de los mecanismos de toma de decisiones podrían no ser consistentes para todos los trabajadores.

En relación a los planes de trabajo por departamento se observa una debilidad considerable debido a que un 25% se muestra neutral y un preocupante 56.6% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, o en desacuerdo, con la afirmación de que cada departamento cuenta con planes específicos. Adicionalmente, un 31.6% no está de acuerdo. A pesar de que un 19.4% está totalmente de acuerdo y un 24% de acuerdo, la alta proporción de indecisión y desacuerdo sugiere una probable falta de socialización y claridad en la definición de los planes de trabajo departamentales. Esto puede llevar a la desorganización y la ineficiencia en las operaciones diarias. La institución muestra una fortaleza en la percepción de contar con personal de confianza para la supervisión de tareas, con un 55.6% de respuestas favorables (31.6% totalmente de acuerdo y 24% de acuerdo). No obstante, el 19.4% que se mostró totalmente en desacuerdo es un porcentaje

significativo que debe ser analizado. Este desacuerdo podría indicar una falta de acompañamiento constante o problemas de comunicación, lo que impactaría negativamente la calidad del servicio. A pesar de que el 50.5% de los empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se comunican los planes y planificaciones, el 23% que se mantiene neutral y el 27.1% de respuestas desfavorables (13.55% totalmente en desacuerdo y 13.55% en desacuerdo) evidencian que la comunicación interna necesita ser fortalecida. Un porcentaje tan elevado de respuestas desfavorables y neutras, a pesar de la tendencia favorable, puede generar confusiones y errores, lo que subraya una debilidad en la eficacia de los canales de comunicación.

Aunque el 33.2% está de acuerdo y el 13.55% totalmente de acuerdo con el control del tiempo de atención, un considerable 23% mencionó estar en desacuerdo, el 13.55% dijo estar en desacuerdo y un 17.3% totalmente en desacuerdo. Esto representa un 53.85% de respuestas desfavorables o neutras, lo que permite evidenciar debilidades significativas en el control del tiempo de atención al paciente. Esta situación puede perjudicar gravemente la satisfacción del paciente y la calidad percibida del servicio.

Si bien hay una tendencia favorable con un 34.2% totalmente de acuerdo y un 20.9% de acuerdo en que se realizan acciones inmediatas para solucionar fallas, la suma del 28.24% de respuestas desfavorables (14.12% en desacuerdo y 14.12% totalmente en desacuerdo) y el 16.3% de respuestas neutras, indica que el personal encargado no siempre da soluciones efectivas y oportunas a los problemas. Esto sugiere una falta de proactividad o recursos para abordar las fallas de manera eficiente.

Los resultados muestran una debilidad en los estándares de atención para mejorar el servicio ya que un 31.6% de los empleados mostró estar en desacuerdo con que la institución maneje estándares de atención. Si bien un 24% está de acuerdo y un 19.4% totalmente de acuerdo, el 25% de indecisos y el alto porcentaje de desacuerdo sugieren que la institución no siempre maneja adecuadamente los estándares de atención al paciente o el funcionamiento de sus dependencias. Esta carencia puede traducirse en una baja calidad del servicio y dificultades para alcanzar el éxito en la gestión general del hospital.

## **Conclusión**

La gestión administrativa del Hospital General Martín Icaza presenta oportunidades de mejora significativas que influyen directamente en el desempeño laboral. Si bien existen aspectos positivos

relacionados con la toma de decisiones y, en cierta medida, con el personal de confianza, las principales debilidades se encuentran en la comunicación interna, la socialización y definición de planes de trabajo departamentales, el control del tiempo de atención al paciente y la aplicación efectiva de estándares de atención. La falta de claridad y uniformidad en estos procesos puede generar insatisfacción, ineficiencia y afectar la calidad del servicio.

## Referencias

1. Carhuayal, O. (2020). El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.S.H S.A. *Gestion en el Tercer Milenio*, 1-57. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19134/16069>
2. Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
3. Barzola, I., Lujan, G., Ortega, M., & Flores, J. (2022). Modelo de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en una unidad pública de turismo. Ecuador. 2022. *Revista Ciencia Latina*, 4140-4157. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2925](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2925)
4. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La Motivación y el Desempeño Laboral: El Capital Humano como Factor Clave en una Organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 1-6. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
5. Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 1-20. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>
6. Chavez, A. (2020). Eficiencia y sostenibilidad en la gestión clínica en el Perú en tiempos de pandemia. *South Sustainability*, 1-4. <https://revistas.cientifica.edu.pe/index.php/southsustainability/article/view/788/748>
7. Gonzáles, A., Oblitas, S., Mosqueira, R., & Heredia, F. (2023). Liderazgo transformacional en gestión hospitalaria. Una revisión bibliográfica. *Acta Médica del Centro*, 809-824. <https://revactamedicacentro.sld.cu/index.php/amc/article/view/1860>

8. Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativas y Mixtas. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.  
[https://www.academia.edu/43982331/METODOLOG%3%8DA\\_DE\\_LA\\_INV\\_ESTIGACI%3%93N\\_LAS\\_RUTAS\\_CUANTITATIVA\\_CUALITATIVA\\_Y\\_MIXTA](https://www.academia.edu/43982331/METODOLOG%3%8DA_DE_LA_INV_ESTIGACI%3%93N_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA)
9. Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2019). Responsabilidad social corporativa y políticas públicas. Dialnet, 2-15.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8566237>
10. Maquez, M. (2020). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA. Revista Mexicana de Agronegocios., 1-13.  
<https://www.redalyc.org/pdf/141/14101002.pdf>
11. Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.080> Ministerio de Salud Pública. (2019). Rendición de Cuenta Hospital Martín Icaza. Rendición de Cuentas 2019, 3-51.  
[https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/HGMI\\_PRESENTACI%3%93N\\_RENDICI%3%93N\\_2019.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/HGMI_PRESENTACI%3%93N_RENDICI%3%93N_2019.pdf)
12. Napan, A., & Leyva, L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de. Revista Científica de UCSA, 2-10. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v8n2/2409-8752-ucsa-8-02-3.pdf>
13. Neill, D., & Cortez, L. (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Machala, Ecuador: Ediciones UTMACH.
15. Noriega, C., & Zambrano, F. (2023). DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 1-14. <file:///C:/Users/Brithani%20Nicole/Downloads/Dialnet-DesempenoOrganizacionalEnLasEmpresas-8942855.pdf>
16. Peñafiel, A., Acurio, A., & Monosalva, L. (2020). FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCTORA. Revista

- Universidad y Sociedad, 2-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
17. Pulido, A., Ruiz , A., & Ortiz , L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Revista chilena de ingeniería*, 1-12. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n1/0718-3305-ingeniare-28-01-56.pdf>
18. Rivas , R., Echaiz, C., & Ivan , H. (2022). LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA. *Journal and The Academy*, 1-23. <https://www.journalacademy.net/index.php/revista/article/view/128/99>
19. Rosas , R., Vargas , J., & Carmona , P. (2019). Infl uencia de la inteligencia emocional. *Sapientia Organizacional*, 1,17. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>
20. Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma Vicerrectorado de Investigación. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
21. Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)*, 1,16. <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119/91>