



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG  
Facultad de Postgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:  
Administración de Empresas**

**Tema de tesis:**

**Diseño de un plan estratégico para optimizar el desempeño del  
talento humano y la atención al usuario. Caso Hospital General  
Machala**

**Autor:**

**Ing. Jenny Mercedes Bravo Valarezo**

**Director de Tesis:**

**Mgs. Gina Marianella Guerrero Salazar**

**Septiembre 2019**

**Guayaquil - Ecuador**

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

---

Jenny Bravo Valarezo

C.I.: 0703379784

## DEDICATORIA

Este proyecto de tesis está dedicado con todo mi amor a mi hija Doménica, por ser mi soporte incondicional, por su paciencia y amor, por ser mi apoyo y motivación, por ser mi incentivo para culminar con éxito este nuevo reto.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito a Dios por siempre estar en mi camino guiándome y cuidándome en cada paso que doy. A mis padres por su apoyo y amor, a mi hija.

A los docentes que inculcaron en mí el conocimiento y a todas las personas que me apoyaron e incentivaron en este camino, y especialmente a las autoridades del Hospital General Machala por dar total apertura para desarrollar esta investigación.

Gracias...

Jenny Bravo Valarezo

## RESUMEN

La administración de empresas encargada de organizar, planificar y direccionar a través del buen control de sus recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos, siendo este último uno de los recursos más importantes de toda organización, el Hospital General Machala comprometido con la salud de los usuarios de la provincia de El Oro, debe contratar personal calificado, comprometido e involucrado. A través de la plataforma IESSPR, utiliza indicadores que miden la calidad de servicio, cumplimiento de metas, ejecución de procesos, entre otros, se pudo evidenciar en el año 2018, que la mayoría de las comunicaciones por parte de los usuarios eran quejas por el mal servicio y demora en los tiempos de respuesta. Esta investigación tiene como objetivo formular estrategias para optimizar un mejor desempeño de los servidores del Hospital General Machala, con la finalidad de obtener un mayor grado de satisfacción al usuario. Utilizando un tipo de diseño no experimental, con un alcance de estudio descriptivo y correlacional entre las variables: plan estratégico, desempeño del talento humano y atención al usuario. El enfoque es cuantitativo, utilizando indicadores para medir los resultados logrados. La recolección de datos será mediante encuestas las mismas que fueron aplicadas a los servidores que conforman el Hospital General Machala y los usuarios que son atendidos en las áreas de hospitalización 1 y 2. Dieron como resultados que los usuarios no están satisfechos con el servicio brindado por parte de los servidores, su falta de calidad y calidez se ve reflejada por la falta de estabilidad laboral, la falta de capacitación, la falta de promoción, falta de motivación. Por tanto es necesario la aplicación de un plan estratégico el mismo que mediante de estrategias ayudará a mejorar el desempeño del talento humano que se verá reflejado en una calidad de atención de excelencia a los usuarios.

**PALABRAS CLAVE:** talento humano, plan estratégico, desempeño laboral, satisfacción al usuario, servicios de salud.

## ABSTRACT

The business administration responsible for organizing, planning and directing through the efficient control of its physical, financial, technological and human resources, the latter being one of the most important resources of any organization, the General Hospital of Machala city committed to the health of users of El Oro province, must hire qualified, committed and involved personnel. Through the IESSPR platform, it uses indicators that measure the quality of service, fulfillment of goals, execution of processes, among others. It was evidenced in 2018 that the majority of reports by users were complaints due to bad quality service and delay in response times. This research aims to formulate strategies to optimize a better work performance of the servers of the General Hospital of Machala city, in order to obtain a greater degree of user satisfaction. Using a type of non-experimental design, with a scope of descriptive and correlational study between the variables: strategic plan, performance of human talent and customer service. The approach is quantitative, using indicators to measure the results achieved. The data collection will be through surveys which were applied to the servers that comprise the General Hospital of Machala city and the users that are treated in hospitalization areas 1 and 2. Results show users not being satisfied with the service provided by the servers, their lack of quality and warmth is reflected by the lack of job stability, lack of training, lack of promotion, lack of motivation. Therefore it is necessary to apply a strategic plan the same as through strategies which will help to improve the performance of human talent that will be reflected in a quality of service of excellence to users.

**KEY WORDS:** human talent, strategic plan, work performance, user satisfaction, health services.

# ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	9
1.3. Formulación del problema.....	17
1.4. Sistematización del problema.....	17
1.5. Objetivos de la investigación.....	18
1.5.1. Objetivo general.....	18
1.5.2. Objetivos específicos.....	18
1.6. Justificación.....	18
1.7. Marco de referencia.....	20
1.8. Plan estratégico (Variable independiente).....	22
1.9. Desempeño del talento humano (Variable dependiente).....	23
1.10. Satisfacción al usuario (Variable dependiente).....	26
1.11. Modelo Delta.....	27
1.12. Indicadores.....	30
1.13. Balanced Scorecard (BSC).....	33
1.14. Marco legal.....	36

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	39
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	39
2.2. Métodos de investigación .....	40
2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....	41
2.4. Variables de la investigación, operacionalización.....	43
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información 44	
2.6. Tratamiento de la información .....	44
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	45
3.1. Análisis de la situación actual.....	45
3.3. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	50
3.4. Presentación de resultados y discusión.....	53
CAPÍTULO IV. PROPUESTA .....	70
4.1. Justificación .....	70
4.2. Propósito general.....	71
4.3. Desarrollo .....	72
4.4. Propuesta .....	74
CONLUCIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXOS.....	95



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aplicación de la escala de Litwin y Stringer en instituciones del sector salud .....	8
Tabla 2. Egresos por especialidad .....	11
Tabla 3. Felicitaciones, sugerencias y quejas enero a diciembre de 2018 .....	12
Tabla 4. Felicitaciones, sugerencias y quejas por área enero a diciembre de 2018 .....	14
Tabla 5. Gestión de PQSF .....	48
Tabla 6. Plan estratégico para optimizar el desempeño del talento humano .	104
Tabla 7. Plan de capacitaciones 2019 .....	105
Tabla 8. Plan de bienestar .....	107
Tabla 9. Plan de clima organizacional.....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Central de opinión .....	11
Figura 2. Felicitaciones 2018 .....	12
Figura 3. Sugerencias 2018 .....	13
Figura 4. Quejas 2018.....	13
Figura 5. Felicitaciones por departamento 2018 .....	15
Figura 6. Sugerencias por departamento 2018.....	15
Figura 7. Quejas por departamento 2018 .....	15
Figura 8. Desarrollo humano.....	23
Figura 9. Enfoque del desarrollo humano .....	26
Figura 10. Modelo delta .....	28
Figura 11. Perspectivas del BSC .....	34
Figura 12. Hospital General Machala.....	39
Figura 13. Servidores del Hospital General Machala.....	41
Figura 14. Matriz FODA .....	46
Figura 15. Central de opinión.....	47
Figura 16. Diagrama de flujo PQSF .....	49
Figura 17. Mapa estratégico del IESS.....	50
Figura 18. Red Pública Integral de Salud.....	51
Figura 19. Conocimiento de normativa .....	54
Figura 20. Inducción adecuada .....	54
Figura 21. Capacitaciones .....	55
Figura 22. Sistemas informáticos y gestión documental .....	56
Figura 23. Lugar de trabajo adecuado .....	56
Figura 24. Ampliar conocimientos .....	57
Figura 25. Evaluación de desempeño.....	57
Figura 26. Estabilidad laboral.....	58
Figura 27. Remuneración.....	58
Figura 28. Retención de talento humano .....	59
Figura 29. Comunicación por parte de su jefe .....	59
Figura 30. Motivación.....	60
Figura 31. Bienestar laboral .....	60
Figura 32. Comunicación entre empleado y TTHH .....	61

Figura 33. Falencias por parte del departamento de TTHH .....	61
Figura 34. Atención de solicitudes, reclamos y sugerencias .....	62
Figura 35. Calificación del departamento de TTHH .....	62
Figura 36. Preocupación en ámbito personal.....	63
Figura 37. Trabajo en equipo .....	63
Figura 38. Nivel de integración.....	64
Figura 39. Calidad de atención .....	64
Figura 40. Inquietudes despejadas .....	65
Figura 41. Instalaciones cómodas.....	65
Figura 42. Tiempo de respuesta de servidores .....	66
Figura 43. Atención permanente por parte de área médica .....	66
Figura 44. Dieta recibida .....	67
Figura 45. Medicina e insumos recibidos .....	67
Figura 46. Quejas y reclamos .....	68
Figura 47. Confianza y seguridad .....	68
Figura 48. Lo que más le gustó.....	69
Figura 49. Solución integral para el cliente .....	73
Figura 50. Identificar problemas y propuesta .....	83
Figura 51. Balanced scorecard del Hospital General Machala .....	85

## INTRODUCCIÓN

Siendo la administración de toda organización la encargada de lograr el máximo beneficio posible a través de una buena, planificación, dirección y control de los recursos a su disposición como su capital humano, económico, tecnológico, entre otros, con el afán de conseguir sus objetivos, para lo cual se elabora un plan estratégico donde se tomará en cuenta sus fortalezas y debilidades para alcanzar los objetivos propuestos satisfaciendo la necesidad de los usuarios o clientes.

La administración de las empresas ha evolucionado a través de los años, siendo uno de los componentes de relevancia para el éxito de la empresa su talento humano.

Anteriormente el departamento de recursos humanos solo se enfocaba en contrataciones, nóminas y beneficios, pero actualmente las organizaciones entienden el impacto positivo que ejerce el contar con el equipo de empleados o servidores calificados, comprometidos e involucrados para alcanzar las metas de la organización. Una de las principales prioridades y preocupaciones en toda organización, es tener un desempeño de calidad de su talento humano, según (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015, pág. 7), es necesario aplicar una metodología cuantitativa rigurosa para poder medirla.

Según la Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud, del Ministerio de Salud Pública, es de gran relevancia para toda institución pública y en este caso esta unidad médica, Hospital General Machala, medir el impacto positivo de los afiliados al recibir excelencia de calidad en los servicios de salud.

El desempeño de su personal influye en la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral, permitiendo potenciar aspectos como diferenciación, eficacia, innovación y adaptación.

Uno de los propósitos de este hospital siendo esta una entidad pública, es salvaguardar la salud brindando un servicio de calidad y atención oportuna a todos los usuarios que acuden a esta unidad médica.

El área de talento humano en respuesta a la necesidad de experimentar cambios, considera (Chiavenato, 2002) “el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar” (p. 3).

Desde el 1 de septiembre de 2017, según el decreto presidencial N° 135, firmado por el presidente Lenin Moreno, se inicia el periodo de austeridad, las instituciones públicas se deben mantener y desarrollar aspectos que contribuyan de manera directa y positiva para el éxito de las operaciones. Por tanto, la selección del talento humano contratado es necesario y debe cumplir con la calidad, calidad, eficacia y eficiencia que los usuarios esperan al acudir al Hospital General Machala.

Afirma (Agudelo, García, Robledo, García, & Vaca, 2015, pág. 3), se debe fortalecer la parte crítica en el momento de dar atención al afiliado, intercambiando las erradas actitudes por una atención con calidez y calidad, seleccionando a un talento humano que no se caracterice únicamente por su preparación académica sino además tenga un criterio de colaboración y servicio a la comunidad.

Los usuarios tienen expectativas y experiencias que determinan su percepción de los servicios de salud recibidos, influenciados por múltiples factores difíciles de determinar, señala (Hamui, Fuentes, Aguirre, & Ramírez, 2013, pág. 22), brindar una calidad de atención proyecta a elevar los niveles del fruto del trabajo realizado.

Los afiliados de la provincia de El Oro acudían a las antiguas instalaciones de Hospital General Machala donde presentaban falencias tecnológicas, estructurales y que, debido al incremento de afiliados, el Consejo Directivo del

IESS, aprueba el proyecto para la construcción y equipamiento del nuevo hospital donde se podría satisfacer el alto nivel de atenciones de salud. Las nuevas instalaciones del Hospital General Machala, que desde el 14 de febrero de 2017 brindan a sus usuarios, comodidad y tecnología de punta, dan un giro trascendental en la calidad de atención que se brinda a los afiliados.

El Hospital General Machala, es un establecimiento de salud de segundo nivel que brinda atención clínico-quirúrgica y ambulatoria en consulta externa, hospitalización, cuidados intensivos y emergencias, con especialidades básicas y subespecialidades reconocidas por la ley, por tanto el desempeño de los colaboradores es de vital importancia, se lo hace a través de capacitaciones, retroalimentación y apoyo, que permite tener una visión clara de las competencias para alcanzar el éxito personal e institucional.

Por tanto, el diseño de un plan estratégico es un instrumento para planificar de manera organizativa, en este caso el desempeño del talento humano, y utilizarlo como herramienta para aumentar calidad de atención a los afiliados y generar una eficiencia y eficacia de trabajo en la institución.

Entre las ventajas de tener una buena administración del talento humano, según (Calderón, 2004, pág. 75), está el mejoramiento continuo del personal para mejorar su eficacia y eficiencia, la reducción significativa de la brecha entre competencias, el mejoramiento de la cultura organizacional y el clima laboral, el fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales, una mayor satisfacción laboral del personal médico y administrativo, la disminución de la rotación de personal y aumento de la retención del personal clave.

En esta investigación se abarcará en el capítulo I Marco teórico conceptual, contiene los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema, donde incluye la formulación y sistematización del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, marco de referencia, donde abarca los antecedentes, fundamentación teórica, variables tanto dependientes como independiente y el marco legal.

Capítulo II Marco metodológico, se desarrolla el tipo, alcance y enfoque de la investigación, los métodos a utilizarse, la unidad de análisis, población y muestra, además de las variables operacionales, las fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

Capítulo III Resultados y discusión, se especifica el análisis de la situación actual, y el análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas, la presentación de resultados y discusión.

Capítulo IV Propuesta, se presenta la justificación, el propósito general de la investigación y el desarrollo propiamente de la misma.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

## 1.1. Antecedentes

Los componentes de una empresa lo constituyen el capital físico, financiero, y el capital humano, este último, actualmente es uno de los componentes más importantes para el éxito de toda organización, en donde la buena administración presenta ventajas como el mejoramiento continuo, tener una cultura de consecución de objetivos, reducción de brechas entre competencias, mejora la cultura organizacional y satisfacción laboral y la retención del talento clave.

El desarrollo de las destrezas del talento humano de una empresa, es parte fundamental para el éxito de la misma, según (Manjarrés, Castell, & Luna, 2013, pág. 13), dar a conocer la evaluación del desempeño del personal humano, basado en las competencias, ayuda a identificar los puntos débiles y fuertes del personal, además de implantar la calidad de los subordinados e identificar el cumplimiento de sus funciones con eficacia y eficiencia.

Según la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, se deben realizar evaluaciones periódicas y sistemáticas, identifica si el talento humano está en la capacidad de determinar y conocer los aspectos más relevantes del personal de la organización con la finalidad de tener un desarrollo efectivo en sus actividades laborales, permitiendo categorizar el desempeño laboral basado en las competencias de los empleados de acuerdo al puntaje, ayudando a que la empresa pueda tomar decisiones de acuerdo a las falencias que los empleados presentan luego de la evaluación.

Es por esto que toda organización debe tener un plan estratégico, ya que según (Ascencio, Campo, Ramírez, & Zapata, 2015), es una actividad que se desarrolla en cualquier ámbito debido a la gran importancia de gestionar de manera adecuada el recurso humano para que esté enfocado hacia el cumplimiento de los objetivos planteados. Tener una planificación estratégica hace posible que las organizaciones diseñen un futuro, permitiendo que se



pueda emprender las actividades que garanticen controlar su destino de manera ordenada y sistemática a través de una herramienta que ejecute las tareas que fortalezcan y enfoquen sus esfuerzos en la consecución de sus metas.

Según (Pérez, 2003, pág. 4), una herramienta eficaz para medir las destrezas del talento humano dentro de una organización son los indicadores de gestión, tales como de eficiencia, eficacia, efectividad, los mismos que ayudarán a medir los resultados en base a la meta establecida por la empresa. Obteniendo beneficios como satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking, gerencia del cambio, entre otros.

Como resultado de la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard (BSC) o Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión, donde mide el rendimiento corporativo de una organización, se visualiza el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: Financiera (Accionistas), Cliente (metas de atención), Procesos internos (metas operacionales) y Aprendizaje y crecimiento (metas de aprendizaje e innovación).

Afirma (Pardo C. P., 2011), "Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización" (p. 172). Es en el trabajo donde una persona tiene la posibilidad de realizar actividades trascendentales y el gerente el responsable de la administración adecuada del talento humano, mediante la anticipación adecuada de objetivos que afrontará la empresa, tener una buena administración del talento humano permiten al gerente como empleados estar a la vanguardia de cualquier adversidad.

En toda organización el activo principal lo constituye el talento humano, mediante la selección o reclutamiento, la capacitación para el desarrollo de habilidades y destrezas, la participación, evaluación formativa y proactiva, por tanto, concluye que debido a la competitividad, se necesita estar a la vanguardia de las necesidades convirtiéndolas en estrategias de acción

eficientes y socialmente responsables que garanticen resultados en beneficio de los clientes.

Según el autor (Espín, Zula, Espín, & Carrión, 2015) afirma que “es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos en las entidades públicas, en el Ecuador el ente rector en la Gestión de Talento Humano es el Ministerio de Relaciones Laborales” (p. 2).

Es imprescindible que para obtener el éxito de creación, desarrollo, transferencia y adaptación los servidores y servidoras públicas deben responder a las necesidades de la sociedad, a través de un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual, indica (Espín, Zula, Espín, & Carrión, 2015, pág. 3). Que requiere una transformación cultural, que defina estrategias que tiendan al desarrollo de talentos y habilidades personales, potenciando sus capacidades, sentimientos y emociones, que potencien un aspecto diferenciador y un valor agregado que haga a la organización más productiva y competitiva.

Es por esto que la gestión del talento humano en el sector público tiene como organismo rector, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), el mismo que lo conforma la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, y actualmente es regido por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, ayuda a desarrollar las habilidades y capacidades en las competencias técnicas y genéricas para que el desempeño laboral sea en un ambiente de trabajo agradable haciendo que sean más productivas. Esto contribuye a que se realicen acciones generadoras de vínculos, donde se puedan transmitir ideas y conceptos claros y convincentes, los grupos interdisciplinarios puedan interactuar, tomar decisiones, tener acuerdos y compartir conocimientos. Esto lo desarrollan mediante la ejecución de talleres de difusión de la planificación estratégica, estructura y retroalimentación de los clientes internos, con material visual, exposiciones, dinámicas de integración y trabajo en equipo.

En el estudio realizado en Colombia, donde analizaron la gerencia del talento humano en el sector público, se tiene la cultura que el funcionario público es injustamente reconocido por ser ineficiente, incapaz y deshonesto, siendo el problema de fondo de tipo social y político, y que se debe cambiar el pensamiento desmotivador del servidor público por el orgullo de formar parte de entidades públicas comprometidas con el cambio social. (Calderón, 2004, pág. 10).

Afirma (Bernal I. P., 2014, pág. 12) que el clima organizacional dentro de una institución de salud debe tener las siguientes propiedades: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto, e Identidad, por tanto propone un modelo teórico donde menciona diagnosticar el clima organizacional y la calidad de los servidores públicos de salud, para que la gestión hospitalaria logre moras continuas para alcanzar excelencia y ventajas competitivas de calidad y equidad en la prestación de servicios. Aplicando la escala de Litwin y Stringer que se detalla a continuación:

**Tabla 1. Aplicación de la escala de Litwin y Stringer en instituciones del sector salud**

AUTOR	OBJETIVO DEL ESTUDIO	RESULTADOS
Hidalgo, Cabezas y Collados (1997)	Evaluar el clima organizacional en un centro de salud de primer nivel de atención	Se detectan percepciones positivas en las dimensiones de motivación y el interés por realizar una labor de servicios a los pacientes. Sin embargo, se requiere atención en los niveles de satisfacción de los empleados
Noboa (2007)	Determinar las especialidades del clima organizacional en un centro de asistencia médica de la República de Uruguay	En cuanto a la escala de medición, se obtuvo una valoración positiva (validez y confiabilidad). En la valoración del clima organizacional se muestran debilidades en la mayoría de sus dimensiones.
Arredondo (2008)	Establecer la correlación entre inteligencia emocional y el clima organizacional en un Hospital de Lima-Perú	Se demuestra que el clima organizacional en el hospital Féliz Mayorca Soto es bueno pero no motiva el desarrollo de la institución, ni presenta correlación con la inteligencia emocional
Pangrazi y Parra (2010)	Analizar el clima organizacional de un Hospital Base de Linares, Chile	Se construye un cuestionario con 14 dimensiones. Los resultados manifiestan percepciones negativas en 6 factores, siendo la dimensión de equipo y distribución de personas y material el factor más débil

**Fuente:** *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño un modelo teórico.*

**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo.

Los autores concluyen que los factores de medición más recurrentes para mejorar las destrezas del talento humano son empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad y seguridad.

## 1.2. Planteamiento del problema

En el Hospital General Machala, según los estándares mensuales que se miden a través de la plataforma IESSPR (IESS por resultados), (e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V., 2001 - 2014), que son indicadores para medir grados de satisfacción, cumplimiento, ejecución, servicio, calidad, entre otros, y cuya información es obtenida de los cuatro centros de buzón de sugerencias implementados en varias zonas del nosocomio, se denota una precarización del talento humano, debido a la falta de calidad en la atención al usuario, la carencia de personal capacitado, inadecuadas herramientas que generan un clima laboral adverso, en consecuencia impide el desarrollo de destrezas y consecuentes mejoras, esto redundando en una ineficaz gestión. Existe carencia de motivación y estímulos que propendan al desarrollo del talento humano, disminuyendo con ello la productividad del personal en las tareas encomendadas, las mismas que deben ser evaluadas oportunamente.

Según (Rivero & Dabos, 2017, pág. 4), la inconformidad del usuario, es el resultado del escaso aporte que da su talento humano, no saben aprovechar sus características individuales, no desarrollan sus capacidades, y mucho menos el deseo de sobresalir. Aunque todos los empleados se gestionan homogéneamente son exclusivamente ellos los que podrían aprovechar sus aptitudes para poder diferenciarse de los demás. Afirman (Matabajoy, Maritza, & Maria, 2018, pág. 7), que la falta del compromiso del personal y como se involucran en la mejora de su desempeño laboral repercute en la atención al usuario, y en su satisfacción o no de los servicios recibidos. El escaso fortalecimiento en los procesos de desarrollo laboral afecta además en su rendimiento y consecuentemente en su productividad y calidad que se ofrecen a los usuarios.

Según (López, Díaz, Segredo, & Pomares, 2017, pág. 9), las reservas que tienen las instituciones para desarrollar evaluaciones que ayuden a la realización de su personal, evitan su estimulación para la toma de decisiones en beneficio de su propio progreso, ya que no son estimulados y existe una excesiva burocracia en pro de la gestión a desarrollar su talento humano.

Afirma (González & Molina, 2016, pág. 3), que uno de los problemas en la baja calidad de atención al usuario se debe a la imperiosa necesidad de tener una vasta cantidad de empleados y no se mida no solo su preparación académica, sino que sea un personal altamente calificado que se apegue a las exigencias que esperan los usuarios.

El Hospital General Machala, al brindar servicios de salud, necesita que su talento humano se involucre en desarrollar una ventaja competitiva y resalte en su atención a los usuarios. De esta manera modular sus fortalezas y oportunidades que en conjunto favorezcan en alcanzar los objetivos específicos, alcanzables y medibles, otorgando en la atención, un valor agregado en la atención al paciente, por lo que se debe involucrar de manera directa en la planeación estratégica y su ejecución para alcanzar los resultados previstos.

Todo esto influye notablemente en el rendimiento de su talento humano y esto es como consecuencia de los tiempos cambiantes y que los valores éticos no sean primordiales o sean escasos. Encontrar a verdaderos responsables de gestión en una organización, se ha tornado cada día más difícil, debido a profesionales empíricos, incapaces de entender o propiciar una calidad de atención que satisfaga las necesidades de los usuarios.


Afirma (Márquez, 2014, pág. 10), que la verdadera problemática en las actitudes del personal radica en técnicas, principios y lineamientos tradicionales, sin considerar el cambiante pensamiento paradigmático actual. Es imprescindible adaptarse a las nuevas exigencias de los usuarios y de la institución, para que esto no afecte a la calidad de servicios que el Hospital General Machala debe brindar y está en la obligación de cumplir en beneficio de los usuarios. Según (Rey, 2013, pág. 3), la complejidad y diversidad que implique el no desarrollo de capacidades y destrezas de su personal, y que no se dé un enfoque a renovar una atención de excelencia que renueve principalmente el pensamiento a su personal que trabaja en hospitales públicos, seguirían fomentando la imagen de atención inadecuada y por consiguiente la insatisfacción de los servicios recibidos.



**Figura 1.** Central de opinión

**Fuente:** Departamento de Comunicación Hospital General Machala.

**Tabla 2. Egresos por especialidad**

													
<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL</b> <b>HOSPITAL GENERAL MACHALA</b> <b>EGRESOS POR ESPECIALIDAD</b> <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018</b>													
<i>Egresos por dependencias censables.</i>													
ESPECIALIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CARDIOLOGIA (HO)	16	14	15	15	18	14	11	16	12	15	16	19	181
CIRUGIA GENERAL (HO)	96	60	81	71	71	86	121	84	87	65	75	92	989
ENDOCRINOLOGIA (HO)	16	18	24	15	15	11	24	17	18	16	14	19	207
GASTROENTEROLOGIA (HO)	23	20	19	24	9	26	18	17	30	23	19	16	244
GERIATRIA (HO)	20	13	19	14	17	27	17	16	8	15	19	15	200
GINECO_OBSTETRICIA (HO)	231	204	259	243	238	228	239	260	237	254	212	229	2.834
INFECTOLOGÍA (HO)	7	6	5	10	3	9	3	6	6	10	5	10	80
MEDICINA INTERNA (HO)	67	86	85	70	93	108	90	66	61	80	88	81	975
NEFROLOGIA (HO)	18	21	27	18	11	20	21	16	21	29	24	18	244
NEUMOLOGIA (HO)	20	16	23	23	27	21	20	20	18	23	20	21	252
NEUROCIRUGIA (HO)	8	5	9	14	7	15	13	8	3	10	12	8	112
NEUROLOGIA (HO)	14	10	17	14	27	23	15	19	10	22	15	19	205
OTORRINOLARINGOLOGIA (HO)	11	9	15	13	13	16	29	16	5	13	17	8	165
PEDIATRIA GENERAL (HO)	151	138	170	138	142	138	148	113	101	136	118	131	1.624
TRAUMATOLOGIA/ORTOPEDIA (HO)	41	40	35	40	29	42	56	50	23	35	22	30	443
UROLOGIA (HO)	15	14	16	10	24	21	15	22	11	13	12	14	187
<b>Total general</b>	<b>754</b>	<b>674</b>	<b>819</b>	<b>732</b>	<b>744</b>	<b>805</b>	<b>840</b>	<b>746</b>	<b>651</b>	<b>759</b>	<b>688</b>	<b>730</b>	<b>8.942</b>

**Fuente:** MIS-AS400

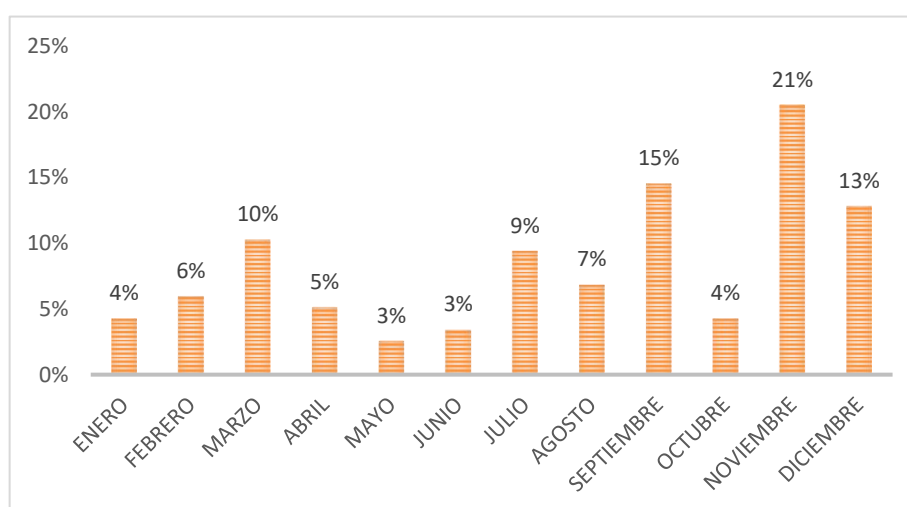
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo.

Los datos estadísticos en este marco, son los valores que se obtienen al llevar a cabo un estudio en el Hospital General Machala sobre las Felicitaciones, Sugerencias y Quejas que se ha recibido en el mes de enero hasta diciembre del año 2018. La cual arroja un número de 447 personas que se han pronunciado en este proceso mediante teléfono rojo, escrito y digital en ventanilla de atención al usuario.

**Tabla 3. Felicitaciones, sugerencias y quejas enero a diciembre de 2018**

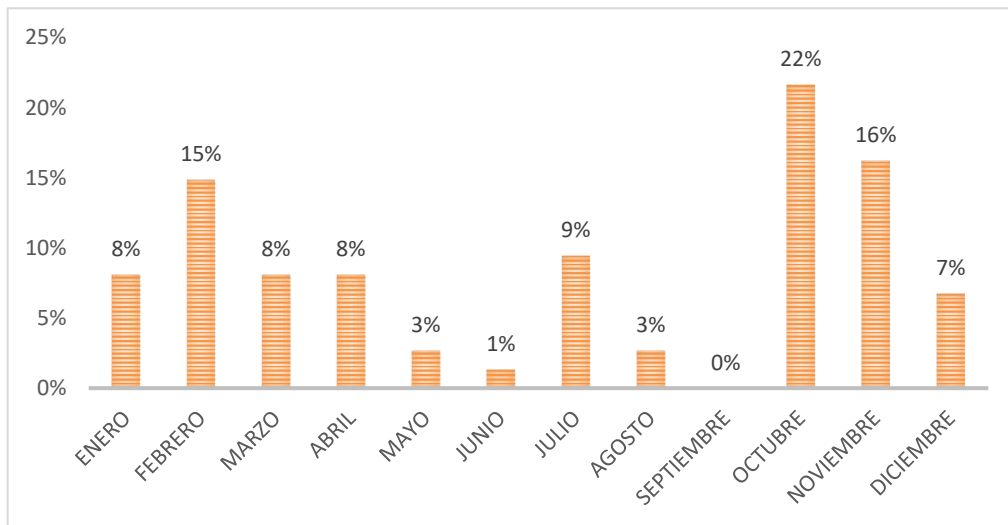
MES	FELICITACIONES	SUGERENCIAS	QUEJAS	TOTAL	
	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	PORCENTAJE
ENERO	5	6	40	52	11%
FEBRERO	7	11	36	54	12%
MARZO	12	6	30	48	11%
ABRIL	6	6	20	32	7%
MAYO	3	2	17	22	5%
JUNIO	4	1	11	16	4%
JULIO	11	7	8	26	6%
AGOSTO	8	2	25	35	8%
SEPTIEMBRE	17	0	20	37	8%
OCTUBRE	5	16	23	44	10%
NOVIEMBRE	24	12	9	45	10%
DICIEMBRE	15	5	17	37	8%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>74</b>	<b>256</b>	<b>447</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo



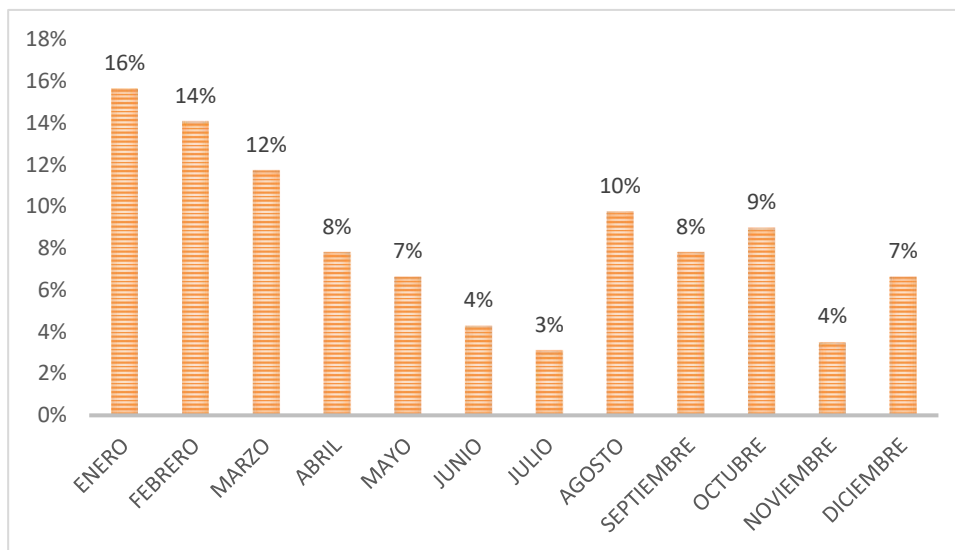
**Figura 2. Felicitaciones 2018**

**Fuente:** Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.



**Figura 3.** Sugerencias 2018

**Fuente:** Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.



**Figura 4.** Quejas 2018

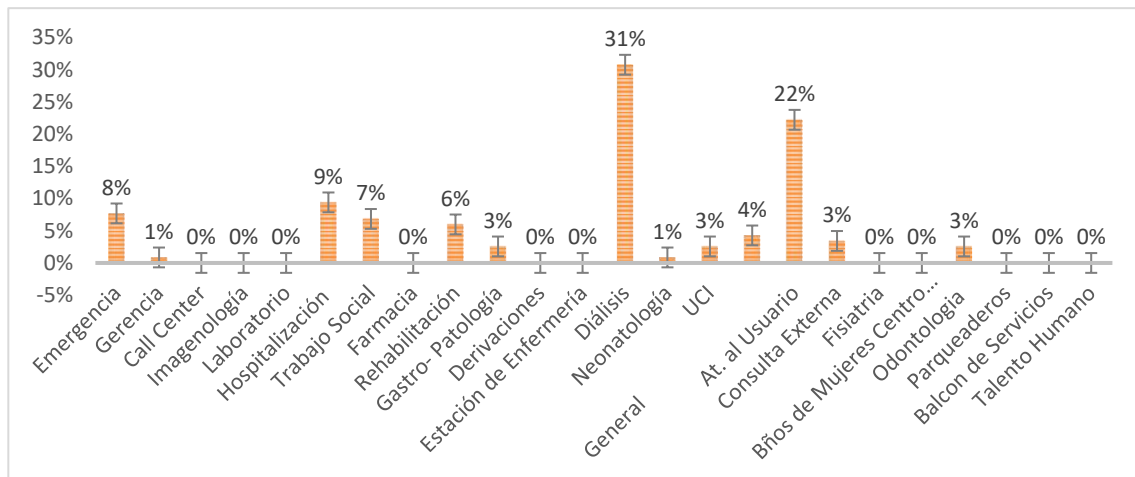
**Fuente:** Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.



**Tabla 4. Felicitaciones, sugerencias y quejas por área enero a diciembre de 2018**

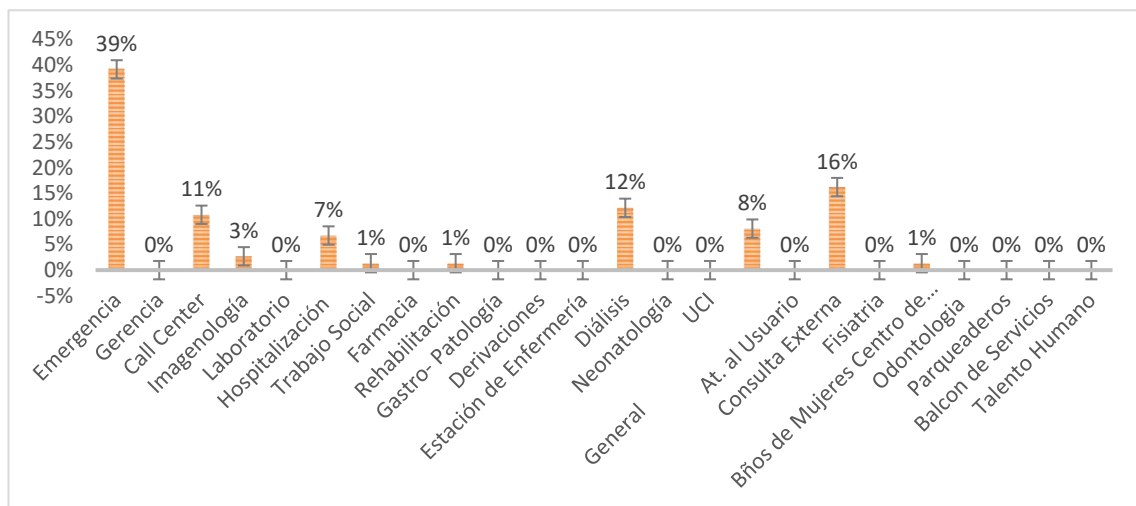
ÁREA	FELICITACIONES		SUGERENCIAS		QUEJAS	
	UNIDADES	PORCENTAJE	UNIDADES	PORCENTAJE	UNIDADES	PORCENTAJE
Emergencia	9	8%	29	39%	79	31%
Gerencia	1	1%	0	0%	0	0%
Call Center	0	0%	8	11%	25	9%
Imagenología	0	0%	2	3%	11	4%
Laboratorio	0	0%	0	0%	4	2%
Hospitalización	11	9%	5	7%	20	8%
Trabajo Social	8	7%	1	1%	1	0%
Farmacia	0	0%	0	0%	5	2%
Rehabilitación	7	6%	1	1%	5	2%
Gastro-Patología	3	3%	0	0%	7	3%
Derivaciones	0	0%	0	0%	3	1%
Estación de Enfermería	0	0%	0	0%	4	2%
Diálisis	36	31%	9	12%	5	2%
Neonatología	1	1%	0	0%	0	0%
UCI	3	3%	0	0%	0	0%
General	5	4%	6	8%	24	9%
At. al Usuario	26	22%	0	0%	0	0%
Consulta Externa	4	3%	12	16%	50	20%
Fisiatria	0	0%	0	0%	1	0%
Bños de Mujeres Centro de Oración	0	0%	1	1%	0	0%
Odontología	3	3%	0	0%	0	0%
Parqueaderos	0	0%	0	0%	1	0%
Balcon de Servicios	0	0%	0	0%	4	2%
Talento Humano	0	0%	0	0%	7	3%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.  
Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo*



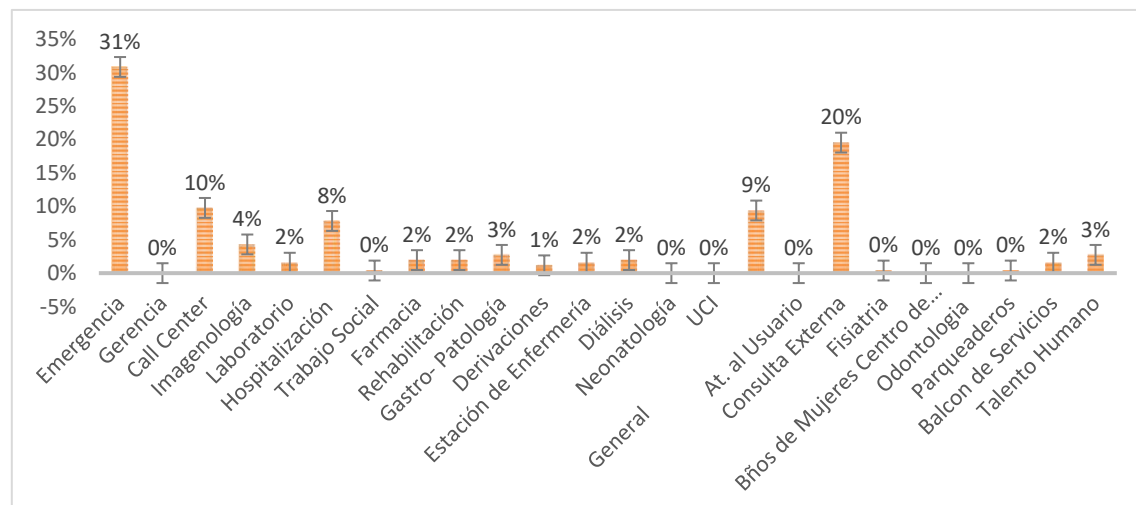
**Figura 5.** Felicitaciones por departamento 2018

**Fuente:** Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.



**Figura 6.** Sugerencias por departamento 2018

**Fuente:** Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.



**Figura 7.** Quejas por departamento 2018

**Fuente:** Departamento de Unidad de Atención al Usuario de Hospital General Machala.

## **Análisis PQSF 2018**

### **Quejas 2018: 57%**

Mediante las notificaciones recibidas del año 2018, se evidencia el mayor porcentaje de quejas en el área de Emergencia con un 31%, manifestando nuestros usuarios por la falta de atención oportuna en el área, general y pediátrica. Así mismo se evidencia dentro de las quejas el 20% en el área de consulta externa, la falta de citas médicas para especialistas que mayormente solicitan como es de: Urología, Fisiatría, Oftalmología, Endocrinología, Neurología, Traumatología, y Otorrinolaringólogo, las mismas que están saliendo para 4 a 7 meses.

Una de las inconformidades de nuestros afiliados, es cuando no recibe la comunicación oportuna sobre su cita, cuando un médico se enferma o se ausenta por calamidad doméstica, el paciente obtiene nuevamente cita médica o es otorgada por Sistema de ampliación, perdiendo tiempo y dinero para regresar otro día por su atención.

### **Sugerencias: 17%**

Las sugerencias recibidas para el mejoramiento continuo de nuestra institución, lo más relevante es el incremento de especialistas que mayor demanda insatisfecha de usuarios, esta sugerencia es para obtener la cita médica en tiempo oportuno por la misma razón que las enfermedades no esperan. También han manifestado, la colocación de wi-fi, para que los familiares o pacientes estén en contacto con los demás familiares sobre la situación del paciente internado.

### **Acciones de Solución:**

Dentro de las acciones realizadas en el área de emergencia, se considera la incorporación de 2 médicos generales de Consulta Externa para la unidad de emergencia ocupando uno de los 3 consultorios que fueron incrementados para satisfacer la demanda de usuarios, y como plan de contingencia el solicitar el apoyo de médicos residentes.

Las acciones tomadas para poder disminuir las inconformidades y así mejorar la atención con calidad y calidez a hacia nuestros afiliados, es disminuir el tiempo de espera de citas con especialistas, realizando compra de servicios para la especialidad de oftalmología, traumatología, ginecología, y otorrinolaringólogo. Actualmente estamos en la espera de un prestador externo para Urología. Con esta acción podemos disminuir la insatisfacción e inseguridad de nuestros usuarios.

Referente a la comunicación oportuna sobre su cita médica, es actualizar los datos de los afiliados para fortalecer la comunicación referente de su cita médica si fue cambiada o si el médico llegase ausentarse en la unidad, la acción fue realizar una campaña de actualización de datos para obtener los contactos de los afiliados y así mismo comunicar la situación la consulta.

#### **Recomendación:**

Se considera como recomendación inmediata, sobre si un médico falta en el mismo día de su consulta, y el afiliado llega a la unidad sin tener conocimiento sobre su cita, es la implementación de un pequeño call center dentro de la Unidad médica, para informar al usuario de forma inmediata y que no acuda a la Institución sin tener que gastar tiempo ni dinero, ya que el call center de la ciudad de Quito no suele notificar cuando es de un momento a otro, porque para notificar alguna novedad se les comunica con tiempo.

### **1.3. Formulación del problema**

¿DE QUÉ MANERA SE PUEDE OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA PARA AUMENTAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO?

### **1.4. Sistematización del problema**

¿Qué nivel de desempeño posee el talento humano del Hospital General Machala en la atención que reciben los afiliados?

¿Qué grado de satisfacción tienen los usuarios al recibir la atención en el Hospital General Machala?

¿De qué manera influye el desempeño del talento humano en el desarrollo del plan estratégico del Hospital General de Machala?

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Formular estrategias para optimizar un mejor desempeño de los servidores del Hospital General Machala, con la finalidad de obtener un mayor grado de satisfacción al usuario.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Analizar el nivel de desempeño del talento humano del Hospital General Machala respecto a la atención que reciben los afiliados.

Medir el grado de satisfacción de los usuarios en relación a la atención recibida en el Hospital General Machala.

Diseñar un plan estratégico aplicando un modelo para mejorar el grado de satisfacción al usuario a través de un mejor desempeño de su talento humano.

## **1.6. Justificación**

La inconformidad que poseen ciertos usuarios respecto a la calidad de atención en el Hospital General Machala, hace que el enfoque de la presente investigación, se base en conocer cuáles son las principales debilidades que posee el talento humano, a través de su desempeño y como podría aumentar la satisfacción de los usuarios a través de una propuesta de plan estratégico para que el personal hospitalario logre ejercer su trabajo con calidad.

Es importante desarrollar y retener los recursos humanos que ya posee la institución así como apoyarse en el personal nuevo como soporte en el proceso de gestión del talento humano, según indica (González & Molina, 2016, pág. 2), ya que este juega un papel relevante para garantizar profesionales íntegros que propicien un actuar calificado en la atención al usuario. El desarrollo de destrezas del talento humano constituye un valor importante y necesario para el éxito de las empresas u organizaciones, en tal virtud (Segredo, 2012), afirma:

En salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.  
(p. 3)

Es importante considerar que es de gran importancia valorar al clima organizacional, categorizado como un elemento esencial para desarrollar una estrategia organizacional planificada, ayudando a una visión futura de la organización, e identificando necesidades reales relacionadas a alcanzar los objetivos esperados.

Afirma (Benítez, 2005, pág. 2), es importante por parte de la administración, gestionar el talento humano para mantener un equilibrio tanto en las necesidades de la organización, como en las consideraciones de los usuarios y que esto conlleva a satisfacer sus necesidades, y poder garantizar el éxito en la institución. Por tanto, esta investigación analizará cómo se puede desarrollar las destrezas que el talento humano y que se requiere para conseguir una nueva cultura de calidad en atención en el Hospital General Machala.

Poder desarrollar las destrezas del talento humano se convierte en una herramienta para poder ajustar resultados esperados por la institución, por lo que se deberá proponer indicadores que permitan verificar de manera constante los resultados y su productividad.

Es responsabilidad de la gerencia del talento humano realizar una transformación cultural, que permita definir estrategias que propendan el desarrollo de los talentos y habilidades personales a través de generar cambios mentales, operativos y estratégicos.

Para poder medir el grado de satisfacción de los usuarios se utilizará la información obtenida de los buzones de sugerencias, como medio para relacionar el desempeño de los empleados como una fuente directa de información y poder tomar decisiones.

Es imperiosa la necesidad de mejorar la imagen de los afiliados y poder brindar un servicio de atención de salud de calidad, y esta propuesta está encaminada a que, en la provincia de El Oro, los afiliados gocen de la calidad y calidez que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social promueve en sus campañas.

Donde el asegurado tenga la confianza de encontrar en su servicio a profesionales capacitados que brinden la tranquilidad y confianza que su salud está siendo protegida, mediante una transformación organizacional para mejorar la producción y que, mediante el diseño de un plan estratégico, se implementen programas y procedimientos que permitan optimizar los procesos, donde estén integradas las estrategias, tecnología, personal, cultura y estructura.

### **1.7. Marco de referencia**

Para tener una buena administración de recursos humanos, afirma (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014, pág. 4), son involucrados procesos que intervienen desde que un colaborador recién ingresa a la organización, por

tanto es el punto de partida para integrar, formar, evaluar a sus empleados, y participan en una serie de actividades como reclutamiento, selección, y formación.

En el sector público tener un buen clima organizacional hace referencia a que el empleado tiene necesidades sociales que han sido satisfechas.

Afirma (Pardo & Díaz, 2014, pág. 5), que es necesario poder innovar en toda organización, procesos que organicen mejor el entorno, para contribuir a condiciones inherentes que afecten a los resultados de una determinada entidad que se encarga de satisfacer necesidades.

Para obtener un diagnóstico organizacional, como proceso descriptivo y explicativo que generen cambios hacen falta realizar cambios que contribuyan a determinar su desarrollo.

La obtención de información se ha venido realizando desde un punto de vista estático y anticuado, en que los colaboradores siempre deben dar todo de sí, es decir obtener entre ellos el mayor provecho, cuando lo más conveniente sería encaminar el análisis a aspectos mucho más detallados del entorno del colaborador como el ambiente en que se desarrollan las labores, si el perfil del colaborador está acorde al cargo, si existen todos los recursos y materiales en el área respectiva, si existe un buen sistema de recompensas, a la labor realizada entre otros.

Para (Figuroa, 2014, pág. 6), tener una cultura organizacional, donde se apliquen una serie de políticas y prácticas necesarias, permiten al administrador poder convertirse en el área fundamental para lograr objetivos organizacionales y construir ventajas competitivas y sostenidas.

El capital intelectual, humano potencia a que el personal triunfe en una organización, teniendo una capacidad desarrollable y susceptible a que desarrolle una transformación en cuanto a ventaja competitiva.



El capital humano es valorado, igual que el capital físico, ya que proporciona un margen de competitividad, el capital humano es considerado un activo que posee incidencia directa con los costos de producción.

Para afrontar la carga productiva, (Gutierrez, 2015, pág. 5), es necesario cubrir las necesidades que posee el personal, incentivándolo con recompensas que alimenten su deseo de seguir preparándose, capacitándose, y brindar al afiliado un servicio de calidad.

Según (Bucchi, 2012, pág. 3), la satisfacción usuaria se define como una medida para que los profesionales logren cumplir las necesidades y expectativas del usuario.

Estos dos aspectos son fundamentales para lograr que una organización sea reconocida no solo por los servicios prestados sino por una calidad que presta la institución al brindar un servicio de calidad para todos los afiliados.

### **1.8. Plan estratégico (Variable independiente)**

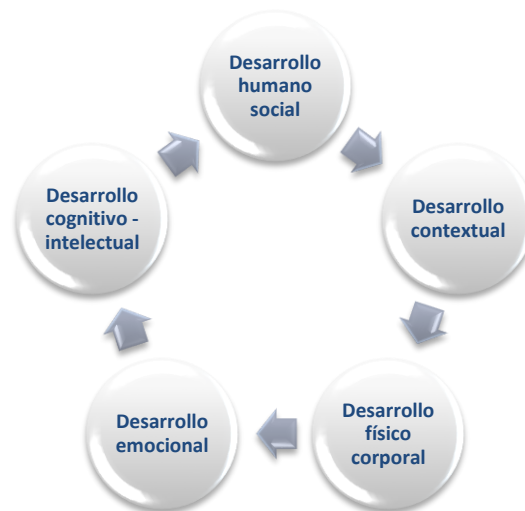
Con el afán de medir y analizar las capacidades del talento humano para la consecución de objetivos, se propone el diseño de un plan estratégico para conocer el desarrollo humano, condiciones laborales y de productividad, para plantear y aplicar un diseño organizacional que permitan definir estrategias y procesos de talento humano asociados con el mejoramiento en la atención al usuario, que no es otra cosa que alcanzar el desarrollo competitivo de la institución.

Afirma (Tamayo, Río, & García, 2014, pág. 4), “se conciben mecanismos de análisis y gestión de procesos, considerando las potencialidades del talento humano, y los requerimientos de la organización, conjugando las capacidades del talento humano para el desarrollo de diferentes tipos de entregables...”.

Diseñar una estrategia permite convertir los objetivos de cualquier organización en acciones, para el Hospital General Machala uno de sus

principales objetivos es el desarrollo de habilidades individuales relacionadas con sus capacidades y conocimientos vinculados directamente con brindar una excelencia en calidad en la atención de los usuarios del Hospital General Machala, los clasifica en:

- A) desarrollo humano social: capacidades y conocimientos individuales relacionadas armónicamente.
- B) Desarrollo contextual: interacción permanente relacionada con el entorno socioeconómico y ambiental.
- C) Desarrollo físico corporal: medición de habilidades motrices, mentales y orgánicas para la optimización del desempeño de las actividades.
- D) Desarrollo humano emocional: Análisis de emociones a través de las actividades cotidianas, y
- E) Desarrollo humano cognitivo-intelectual: se potencializa el desarrollo de conciencia en las acciones dentro del desarrollo evolutivo del aprendizaje.



**Figura 8.** Desarrollo humano  
**Fuente:** (Tamayo, Río, & García, 2014, pág. 4)

### 1.9. Desempeño del talento humano (Variable dependiente)

Afirma (Gutierrez, 2015, pág. 8), que se efectúa el grado de cumplimiento de objetivos y generación de valor de los empleados. Hay muchas empresas que pueden medir su sistema de gestión del desempeño, ya que pocos trabajan

de manera sistemática y que permita evaluar el potencial, además de integrar la evaluación de desempeño para identificar y medir su talento.

El término desempeño proviene del inglés performance o de perform, aunque admite también la traducción como rendimiento, es importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). El Hospital General Machala, para poder descubrir las capacidades del personal, lo ha rotado a diferentes áreas, para conocer sus talentos, estas son iniciativas para generar compromiso y motivación que construyan una relación sólida entre institución y empleado.

La evaluación corresponde a un conjunto de prácticas y métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente desarrollados con la finalidad de revisar que todo lo que tiene que hacerse se haga tomando en cuenta la calidad de las actividades.

Continua (Gutierrez, 2015, pág. 11), que la empresa que es sin fines de lucro, poseen planes anuales, y cumplimiento de objetivos, los mismos que tienen una estrecha relación entre objetivos y puestos de trabajo, cuando una organización se encuentra reconocida, establecida, sabe que es lo que quiere hacer y lo que espera de sus empleados. Poder gestionar el talento humano en las organizaciones, cada día es más difícil, ya que, si no genera una rentabilidad, la gestión se vuelve nula, por lo que hay que tener una orientación organizacional que sea permanente, con visión estructurada, y adaptable al cambio.

Afirma (Sihuin, 2015, pág. 2), que la satisfacción del usuario se puede palpar en el área de hospitalización, especialmente, pues es ahí donde se centran los afiliados. El nivel de educación y tipo de servicio son considerados como variables asociadas respecto a la satisfacción de los usuarios.

Existen varios tipos de modelo de desempeño del talento humano, según el autor (Montenegro, 2007, págs. 33-40), los clasifica en:

### ▪El modelo brasilero

Cubre la carrera del profesional, en tres niveles:

Básico: cuando se inician en la carrera profesional, formación, programa de certificación, certificado de inducción y certificado inicial.

Competente: clasificados en profesionales que tienen el nivel óptimo de desempeño, re-certificación y promoción.

Sobresaliente: tiene certificación avanzada y promoción.

### ▪El modelo cubano

Coordinación: de actividades de superación profesional y trabajo metodológico.

Ejecución: participación de profesionales en actividades diseñadas.

Evaluación: de los cambios en el desempeño enfocado en las competencias.

### ▪El modelo chileno

Basada en estándares como la responsabilidad profesional que permite asegurar los servicios profesionales para cumplir con las expectativas sociales asociadas y el mejoramiento del desempeño que asegura una evaluación al profesional para controlar sus logros.

### ▪El modelo del Reino Unido

Evalúa el perfil del profesional en base a su formación y experiencia, los resultados de la relación entre estos y los usuarios. Las estrategias que se utilizan para promover la motivación de los usuarios., y las prácticas reflexivas que se desarrollan mediante el vínculo entre colegas.

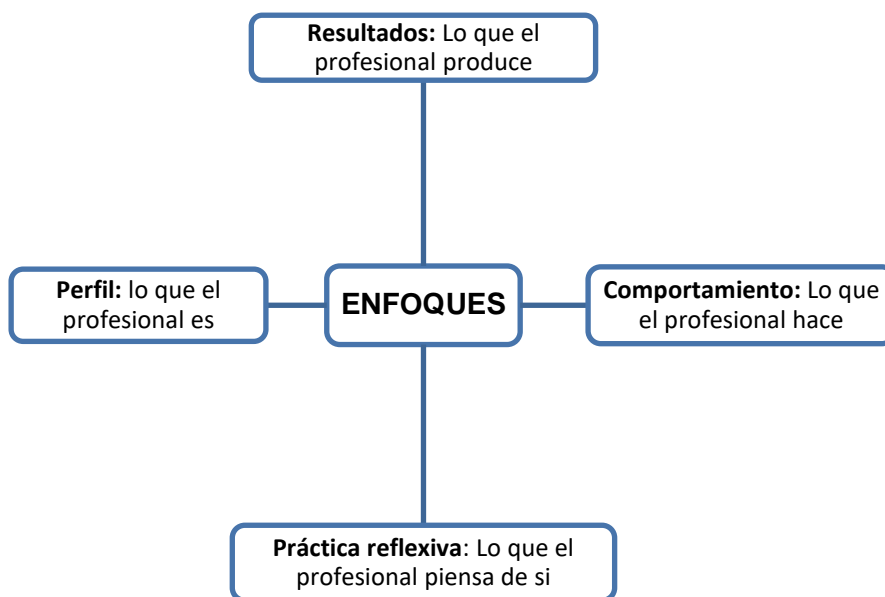
### ▪El modelo de Estados Unidos

Este modelo realiza una planificación y preparación de los profesionales, analiza su entorno, así como la instrucción que posee el personal y por último observa las responsabilidades profesionales adquiridas.

#### ▪El modelo colombiano

Analiza el desarrollo pedagógico, es decir el desarrollo de las capacidades con implicaciones tecnológicas, didácticas, de aprendizaje. En el desarrollo profesional analiza el alcance de los niveles más altos de competencia profesional. En el desarrollo organizativo manifiesta las necesidades, prioridades y organización. En el desarrollo de la trayectoria profesional, señala la preparación y su importancia dentro de su carrera profesional. Y en el desarrollo personal, considera la planificación, las capacidades interpersonales y el crecimiento individual.

Además, los clasifica en varios enfoques:



**Figura 9.** Enfoque del desarrollo humano

**Fuente:** (Montenegro, 2007)

Evidencia que las fortalezas del uno son las debilidades del otro.

#### 1.10.Satisfacción al usuario (Variable dependiente)

Para medir la satisfacción al usuario, la información obtenida, se debe tabular, para poder analizar mediante gráficos, el estudio de satisfacción del usuario,

con la calidad de atención de su talento humano, dice (García, 2008, pág. 8), se debe distribuir por edades, años de servicio, áreas de trabajo. Es importante considerar la calidez con que se trabaja y se atiende a los usuarios, para que se procure que el afiliado tenga una estancia agradable, y que su personal de salud sea amable, y que sientan el gusto del buen trato cuando han sido atendidos.

Los usuarios encuestados, afirma (Barragán & Moreno, 2013, pág. 10), se puede encontrar cierta relevancia a la calidad subjetiva y con mayor calificación cuando son hospitalizados. Con este modelo de propuesta se puede analizar los niveles de satisfacción tomando en cuenta otros aspectos como: amabilidad del personal, la preparación, la disposición del personal. Un trato personalizado, y la predisposición del personal para solucionar un problema, son aspectos relevantes que deben ser característica fundamental que debe aplicar el talento humano, ya que esto garantizará que el afiliado pueda acudir con seguridad sabiendo que sus problemas van a ser resueltos.

Afirma (Hernández, Ochando, Mora, Lorenzo, & López, 2005, pág. 5), que se deben de considerar los siguientes aspectos que son determinantes para la satisfacción de los pacientes, como son: la rapidez en la atención, la puntualidad, el interés del profesional de la salud y el tiempo de espera.

### **1.11. Modelo Delta**

Afirma (Hax & Olavarría, 2017, págs. 47-52) que el objetivo principal del modelo delta es producir una rigurosa metodología para implementar una estrategia enfocada en el cliente. Las mismas que se visualizan a través del triángulo de opciones estratégicas. Se formulan las siguientes preguntas: ¿cómo atraer, satisfacer y retener al cliente?

Es importante que las diferentes organizaciones de manera excluyente presenten los diversos estilos de gestionar; con las opciones dispuestas en el triángulo constituyen el punto de partida para el desarrollo de la visión que se desea plasmar en la vinculación con el cliente.



**Figura 10.** Modelo delta  
**Fuente:** (Hax & Olavarría, 2017)

La primera opción denominada mejor producto, determina los esfuerzos orientados específicamente en que la entrega de un producto al cliente sea el adecuado. Buscando la manera de atraer, satisfacer y retener al cliente a través de la característica del producto en sí. Donde se consideran las siguientes fuerzas estratégicas:

- El desarrollo de una cadena eficiente de producción y distribución, la que asegure bajos costos de infraestructura.
- Capacidad interna para desarrollar nuevos productos
- El asegurar canales de distribución, que transporten en forma masiva los productos a los mercados objetivos.

Está implícito una eficiente infraestructura de costos, donde el precio sea atractivo y ofrezca una diferenciación de productos, relevante en el criterio de la estrategia los competidores que se está tratando de igualar o sobrepasar.

La rivalidad es una real amenaza y a menudo un resultado inevitable dado la imitación de los competidores. Es usual que las organizaciones fragmenten su negocio y ofrezcan productos que no tienen ninguna conexión en sí.

En relación al mejor producto. Al vender productos estandarizados y despersonalizados del cliente, se otorgan soluciones de portafolio de productos y servicios donde dan un valor único para un cliente determinado. En lugar de actuar de manera independiente, se asocia entre quienes constituyen la empresa. En lugar de tener una guerra con los competidores, se busca una cooperación que vincule a los clientes. No es la cadena de distribución la relevante, sino la cadena que incluye a la empresa, los clientes y los proveedores claves. No es la capacidad para desarrollar productos lo importante para innovar, más bien el desarrollo conjunto con los clientes.

La segunda opción es consolidación del sistema o " System Lock - In", tiene como objetivo y fuerza impulsora a una economía sistémica. Donde no se quiere solo ofrecer un producto aislado o estandarizado, sino que se desea conocer a profundidad el cliente y ofrecer una cartera de productos y servicios que ofrezcan soluciones a problemas críticos.

Requiere tres acciones simultáneas, 1) la redefinición de la experiencia, relación con el cliente, implica tener un banco de datos que permite identificar a cada cliente individualmente, y por ende mejorar la capacidad de servicio, 2) Integración con el cliente, implica transferir conocimientos y capacidades de la empresa para el cliente para mejorar sus competencias; y, 3) amplitud horizontal, procura satisfacer en forma completa las necesidades de los clientes con ayuda o no de empresas complementarias, ofreciendo productos o servicios que completen la oferta constituyendo aliados naturales.

La tercera opción denominada Lock-In del sistema o consolidación del sistema, implica el logro de un compromiso estratégico que confirma una vinculación duradera y a largo plazo. La unión o bonding en el mejor producto no existe, ya que, si un competidor genera un mejor producto, el cliente debe y tiende a alejarse. En cambio, en la solución integral al cliente crea una condición de bonding mucho más alta, aunque no es impenetrable, y en la consolidación del sistema constituye la más alta expresión del bonding siendo la relación de esta inquebrantable. El lock-in se logra mediante la posibilidad



de tres opciones: 1) canal exclusivo, es decir que tiene un mecanismo para tener el acceso a los productos en cuestión, 2) intercambio dominante, lo constituye la creación de un sistema transferible al cliente, siendo una poderosa herramienta para relacionar a clientes y proveedores; y, 3) estándares de propiedades, implica la creación y la apropiación de los estándares vinculados con un negocio en específico.

## **1.12.Indicadores**

Los indicadores según (Lucas, 2014, pág. 48), es una unidad que mide el rendimiento de los procesos que disponen datos cuantitativos para evaluar la eficacia y eficiencia para la toma de decisiones de los procesos y la optimización del mismo. Además, permite comparar referentes internos y externos para identificar mejoras, plantear objetivos y cuantificar el impacto de las acciones que sean implantadas. Según la LOSEP en su "Art. 12.- De los factores de evaluación del desempeño. - Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

### **a)Indicadores de calidad**

Según (Jiménez, 2004), informa que es el grado donde los procesos de atención médica aumentan la posibilidad de resultados esperados por los pacientes y reduce la posibilidad de resultados no esperados.

### **Indicador de resultados**

Afirma (Valle & Rivera, 2008, pág. 4), que con este indicador se puede monitorear el cumplimiento de las metas institucionales, conocidos también como indicadores de productividad. Se lo calcula de la siguiente manera:

$$\text{Indicador de resultados} = \frac{\text{Nro. usuarios atendidos}}{\text{Nro. usuarios esperados}}$$

### **Satisfacción al cliente**

Toda organización tiene identificados cuáles son sus prioridades, una de ellas es la satisfacción al cliente, según (Rincón, 2012, pág. 7). Es el mejoramiento continuo en la cadena de acciones que conforman el proceso de atención que se les brinda a los clientes.

$$\text{Indicador de satisfacción al cliente} = \frac{\text{Nro. usuarios satisfechos}}{\text{Nro. de usuarios que se prestó el servicio}}$$

### **Nivel de confiabilidad**

Afirma (González & Garza, 2015), que el nivel de confiabilidad que posee un cliente es la respuesta emocional entre la discrepancia existente entre la experiencia previa y las expectativas del servicio o producto. Conocer el rendimiento experimentado al tener contacto con la organización. Se calcula así:

$$\text{Nivel de confiabilidad} = \frac{\text{Nro. usuarios que confían en el servicio del HGM}}{\text{Nro. total de usuarios}}$$

### **Grado de fidelización**

Este indicador según (Peña, Ramírez, & Osorio, 2014, pág. 3), considera que es la construcción multidimensional en diversos ámbitos para causar en los clientes un sentido de retención, los mismos que están relacionados con la satisfacción del cliente con el producto o servicio y que impacta de manera positiva en él.

$$\text{Indicador de fidelización} = \frac{\# \text{ Servicios y productos entregados}}{\% \text{ Satisfacción de usuarios}}$$

### **Número de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones**

Afirma (Orellana, 2016), que con este indicador se mide las observaciones de los usuarios frente al servicio percibido como quejas, preguntas, sugerencias

y felicitaciones, las mismas que son emitidas por los afiliados que de alguna manera hacen escuchar su opinión positiva o negativa para el mejoramiento de la atención prestada.

$$\text{Indicador de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones} = \frac{\text{Nro.PQSF recibidas}}{\text{Nro.PQSF resueltas}}$$

## **b)Indicadores de gestión operativa y desempeño**

El mismo que mide desde una perspectiva institucional donde debe estar reflejado el cumplimiento de los objetivos y metas de cada unidad o a su vez en el proceso interno dentro del año que se está evaluando. La unidad de talento humano deberá trabajar para que el nivel del cumplimiento del talento humano cumpla con los logros y metas que se ha proyectado cada unidad o proceso interno y que ya están planificadas.

### **Indicador de eficiencia**

Según (Jiménez, 2004) lo define como la facultad para lograr un efecto determinado. Este indicador mide el nivel de ejecución de un determinado proceso, y mide el rendimiento de los recursos utilizados en el mismo. Se expresa como una relación entre la capacidad para ejecutar una actividad y el ajuste de tiempo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Indicador de eficiencia} = \frac{\text{Nro. de atenciones brindadas}}{\text{Nro. de empleados}}$$

### **Indicador de eficacia**

Según (Eraso, y otros, 2017), el indicador de eficacia mide la capacidad de lograr el resultado que espera, es decir es el cumplimiento de los objetivos haciendo las cosas correctas. Se expresa así:

$$\text{Indicador de eficacia} = \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas establecidas}}$$

### **Indicador de efectividad**

Proviene del término efecto, es decir tiene la capacidad que tiene un procedimiento o actividad para alcanzar un efecto o resultado esperado, está relacionado con el logro de los objetivos planteados en la organización, independiente en la inversión de recursos en un periodo determinado, según indica (Arias, 2017).

$$\text{Indicador de efectividad} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}}$$

### **1.13. Balanced Scorecard (BSC)**

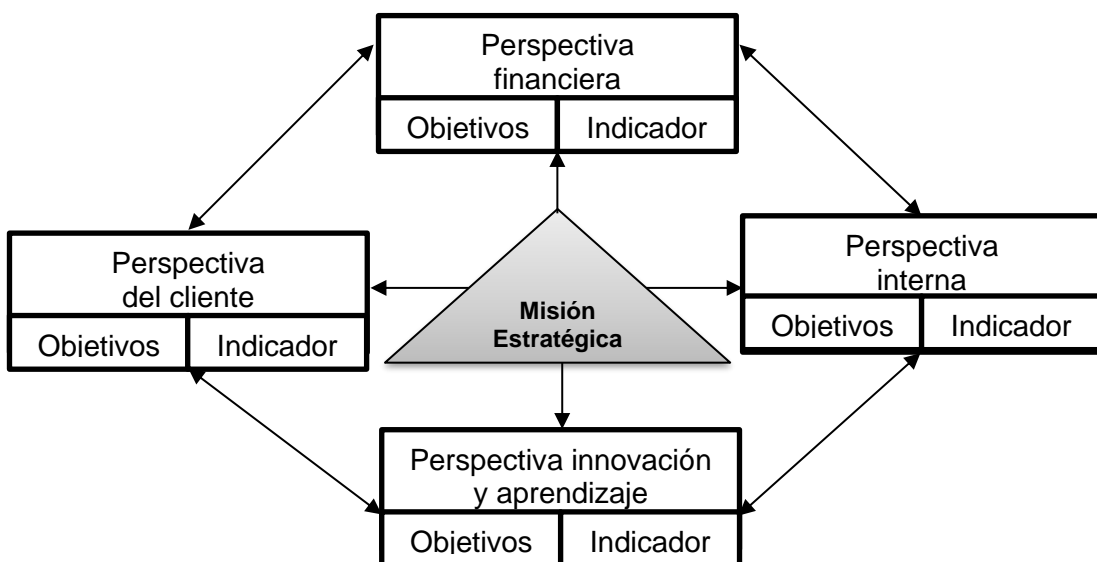
El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta utilizada en el proceso de planeación estratégica que ayuda a tener el control, comunicar, relacionar y describir una estrategia coherente y clara, con base en sus variables, según (Sánchez, Vélez, & Araujo, 2015, pág. 39).

Afirma (Kaplan & Norton, 2001), que la herramienta BSC tiene como objetivo principal transformar la estrategia de una empresa en acción y resultado, alineando los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así también aprendizaje y crecimiento. La herramienta BSC surge ante la necesidad de ofrecer a los directivos de las empresas una visión que abarque todo el rendimiento de la misma bajo dos premisas: el único indicador (el beneficio) y el exceso de medidas provoca ineficiencia, distrae y satura, indica los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es considerado también como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión actualmente, contribuye a la resolución de los problemas que tienen las empresas, utilizando elementos como mapas estratégicos, asignación de recursos y evaluación del desempeño, según (Sánchez, Vélez, & Araujo, 2016, págs. 39-41).

Entre los objetivos e indicadores que conforman los cuatro grupos principales que representan una empresa se establecen respuestas a cuatro interrogantes básicos:

- Perspectiva financiera: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas para tener éxito financiero?
- Perspectiva del cliente: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?
- Perspectiva interna: ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas y clientes?
- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?



**Figura 11.** Perspectivas del BSC  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2001)

Con estas cuatro perspectivas, no solo se debe considerar indicadores de resultados, objetivos y cuantificables, sino que sean combinados de manera equilibrada con indicadores de proceso o inductores de actuación a futuro para alcanzar objetivos propuestos.

Perspectiva financiera: maximiza el valor de los accionistas, ya que miden de forma cuantitativa con indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor

para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, y otros ayudando a medir el valor de la organización.

Perspectiva del cliente, considera el posicionamiento de la organización definiendo el valor para los clientes, utiliza indicadores como perspectiva y retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, entre otros.

Perspectiva interna: identifica los procesos internos que provocarían un impacto en mayor medida en la satisfacción del cliente. Los indicadores que se utilizan son de productividad, calidad e innovación de productos y servicios.

Perspectiva innovación y aprendizaje: incorpora todo lo que se relaciona con la capacitación y entrenamiento de los miembros que conforman el equipo de trabajo para su formación y crecimiento, indica (Alvarez, Chávez, & Moreno, 2013, págs. 7-9)

Entre los beneficios del Balanced Scorecard (BSC), vincula la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo indica (Alvarez, Chávez, & Moreno, 2013). Dicha implementación posee los siguientes beneficios:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Afirma (Marcelino, 2016, pág. 37), que las cuatro perspectivas del BSC, dependiendo de las circunstancias de la estrategia y el sector de la empresa podrán incorporar perspectivas adicionales. Otra herramienta que ayuda a controlar y evaluar eventos son los indicadores estratégicos, ya que permiten articular y comunicar la estrategia de la empresa, de manera coordinada y alineando las iniciativas particulares de la empresa y sus unidades con el fin de alcanzar un objetivo común.

La utilidad del Balanced Scorecard, se desarrolla en el momento de establecer los objetivos operativos para la relación entre la misión y estrategia de la organización, así como la medición del grado de consecución de las mismas. Según (Sánchez, Vélez, & Araujo, 2015, pág. 38), se propone convertir una estrategia en un conjunto de medidas de actuación que dan paso a la gestión. El BSC está por un conjunto limitado de medidas financieras y no financieras interrelacionadas entre sí describiendo la estrategia organizativa, y que se lo puede utilizar de dos maneras: 1) como un sistema de control tradicional y 2) como un sistema de gestión estratégica es decir como una herramienta de aprendizaje organizacional.

Los resultados que otorgan, ayudan a evaluar si el modelo de negocio necesita ser cambiado e inclusive de estrategia. En resumen, la implementación y diseño de la herramienta del balanced scorecard mediante el uso del mapa estratégico permite a una determinada organización establecer la misión y visión, así como describir los objetivos estratégicos alineados en cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, de igual manera definir las metas e indicadores para alcanzar los objetivos. Con esta herramienta permite involucrar a personas de diferentes áreas de la empresa.

#### **1.14.Marco legal**

La Constitución de la República del Ecuador en sus correspondientes artículos señala que la salud es un derecho garantizado por el estado vinculada a otro tipo de derechos que en un conjunto nos llevan al buen vivir.

Para esto el Estado generará políticas y prácticas que lleven al cumplimiento de este derecho, tanto con la asignación de recursos, así como en la participación de programas ofrecidos por los diferentes Ministerios que guarden relación al Sistema Integrado de Salud. Sección octava: Trabajo y seguridad social.

El trabajo es un símbolo de deber social y constituye un derecho de todos los ecuatorianos, como tal deben generarse las condiciones adecuadas para el desempeño de las funciones de los trabajadores como una remuneración justa, condiciones adecuadas y cómodas, un trato digno, aseguramiento social obligatorio y una convivencia armónica apegados a las Leyes y Reglamentos de la República.

Se detalla también los beneficios y atributos con los que debe contar la Seguridad Social en los cuales se destaca la igualdad, el buen trato la eficiencia en atención y la obligatoriedad, además del acceso a la presente de aquellas personas no remuneradas que realizan trabajo doméstico o que realicen trabajos en autonomía.

Tomando en cuenta que se destaca en estos artículos constitucionales en primer lugar el acceso a los servicios de salud por parte de todos y todas, y en segundo lugar el derecho al trabajo en este caso de las personas que serán evaluadas mediante el instrumento que se elaboró con la finalidad de analizar el desempeño.

Según el régimen de desarrollo en su capítulo primero en los principios generales el régimen de desarrollo es la combinación de los Sistemas diseñados para cada Ministerio, así como las políticas de Gobierno destinadas a la consecución del “sumak – kawsay” o el “Buen Vivir” Para que esto se lleve a cabo se realizará por parte del Estado una planificación en la que se contemplen todas las acciones a tomar en cuenta para el desarrollo del País, ésta planificación es conocida como “Plan Nacional de Desarrollo”.



El buen vivir también contempla que todos los ecuatorianos convivamos en un ambiente armónico respetando la interculturalidad y la naturaleza, así como todos los recursos que la componen como el agua y los bosques indispensables también para la salud de las personas.

El Régimen de Desarrollo tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, generar las condiciones económicas adecuadas para el bienestar de todos y todas, con una distribución equitativa de la riqueza y una combinación adecuada de los factores de producción.

Como tal el Régimen de desarrollo se relaciona también a los servicios de salud y la generación de empleo en esta rama importante como política de Estado dando prioridad a los sectores sociales y convirtiendo los servicios con estándares de calidad y ampliando su alcance a todas las etnias pueblos y Nacionalidades que conforman nuestro País, garantizando el libre acceso y el buen trato de las y los Servidores Públicos.

## CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El objetivo del presente trabajo investigativo es presentar una propuesta enfocada al mejoramiento del desempeño de los servidores del Hospital General Machala y obtener un mayor grado de satisfacción al usuario, el **DISEÑO** a aplicarse es No Experimental, es decir que se analizará cómo se desarrollan los hechos de comportamiento de los servidores al momento de brindar la atención a los pacientes en las áreas de hospitalización, observando cómo se desarrollan de manera natural, en el cual se analizará cuál es la modalidad de las variables: modelo estratégico, desempeño del talento humano y atención al usuario, en este caso las variables se correlacionan para poder medir el servicio que brinda el talento humano del Hospital General Machala y verificar si cumple o no con las expectativas que tienen los usuarios.



**Figura 12.** Hospital General Machala

**Fuente:** Departamento de comunicación Hospital General Machala

Tiene un **ALCANCE** de estudio correlacional, el mismo que tiene el propósito de conocer el vínculo que existe entre las variables tanto de desempeño del talento humano y la atención al usuario, para proponer un modelo estratégico que optimice las destrezas del talento humano tanto en el área médica como

administrativa al brindar las atenciones a los afiliados que acuden a esta casa de salud y que se encuentran en las áreas de hospitalización 1 y 2, y consecuentemente medir la satisfacción que tienen los pacientes durante su estadía. Y como va a repercutir una atención oportuna con calidad y calidez en los pacientes hospitalizados por problemas de salud.

Posee un **ENFOQUE** cuantitativo, que según (Bernal, 2010) afirma:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (p.60)

Mediante las áreas de atención al usuario y estadística donde se tabulan las quejas, felicitaciones y sugerencias que exponen los usuarios por vía física, electrónica y teléfono rojo, donde exponen la atención recibida por parte de servidores del hospital, se verificará los resultados y soluciones que se les ha brindado a los afiliados. También se tabulará la satisfacción al usuario mediante los indicadores de los datos que se obtendrán de las encuestas que se realizarán en las áreas de hospitalización 1 y 2 para medir la atención recibida.

## **2.2. Métodos de investigación**

El método de investigación a utilizarse es el Método de Análisis-Síntesis, que según (Bernal C. A., 2010) afirma “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).” (p. 60)

Es decir que tomando en consideración las variables, el modelo estratégico, la satisfacción al usuario y desempeño del talento humano; se deben analizar

como intervienen en la problemática y proponer las soluciones más óptimas para beneficios de los usuarios de esta casa médica asistencial.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

La unidad de análisis dentro de esta investigación es el conjunto del talento humano que forma parte del Hospital General Machala, ordenado por la coordinación de esta área, así también los afiliados que son los usuarios que utilizan los servicios que brinda tanto el área médica, como administrativa.

La población, es decir el conjunto total de individuos de características comunes, esta investigación la constituye las 1037 personas que conforman el talento humano del Hospital General Machala, distribuidos en 215 personas el personal administrativo y 822 personas que conforman el área médica: profesionales de la salud y enfermería.



**Figura 13.** Servidores del Hospital General Machala  
**Fuente:** Departamento de comunicación Hospital General Machala

Para la presente investigación se selecciona una muestra definiendo la unidad de análisis, a partir de delimitar la población, la misma que comprende el conjunto del talento humano, así como los pacientes hospitalizados del Hospital General Machala, se utilizó un muestreo no probabilístico, es decir de causas relacionadas con características de la investigación. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 171-190), cuando la variable

a medir es cuantitativa, se recomienda dar un error con un margen de error del 5%, ya que suele tomar niveles de confianza igual o superior al 90%. En este caso el margen de confiabilidad es del 95%. La fórmula para calcular el tamaño de la muestra a una población finita según (Bernal C. A., 2010), es la siguiente:

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

<b>n</b>	Tamaño de la muestra
<b>N</b>	Tamaño de la población
<b>p</b>	Probabilidad de ocurrencia
<b>q</b>	Probabilidad de no ocurrencia
<b>e</b>	Margen de error
<b>Z</b>	Margen de confiabilidad 95% confiabilidad Z=1,96

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)1037}{(0.10)^2(1037 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 87.98$$

Las encuestas para analizar el desempeño del talento humano se aplicarán a 88 servidores del Hospital General Machala, entre personal médico y administrativo.

Se atiende actualmente un promedio de 20000 pacientes mensuales en consulta externa y 750 pacientes en las diversas áreas de hospitalización, esta propuesta investigativa se centrará en los pacientes que se encuentran hospitalizados.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)750}{(0.10)^2(750 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 85.24$$

Las encuestas para analizar la satisfacción de los usuarios se aplicarán a 85 afiliados del Hospital General Machala, y que están en las diferentes áreas de hospitalización.

#### **2.4. Variables de la investigación, operacionalización.**

Para la presente investigación la variable independiente: **Modelo estratégico**, que como su nombre lo indica es un modelo de estrategia que es propuesto para mejorar los procesos u operaciones que realiza la organización para alcanzar los objetivos.

Con este plan estratégico se va a dimensionar el desempeño laboral y la evaluación de las brechas existentes entre las expectativas y las perspectivas de los usuarios, aplicándose los indicadores de nivel de confiabilidad, grado de fidelización, número de reclamaciones y el porcentaje de expectativas entre el talento humano y los usuarios. Las mismas que serán aplicadas al personal médico y administrativo, así como a los afiliados y coordinados por el departamento de talento humano, a través de encuestas.

Las variables dependientes: **1) El desempeño del talento humano** es un proceso que mide el rendimiento global del talento humano para ejecutar destrezas operacionales en la atención a los usuarios, siendo sus dimensiones la preparación profesional y el desempeño laboral.

**2) la satisfacción de atención al usuario**, cuyas dimensiones son la percepción y satisfacción respecto a la atención al usuario y la evaluación de brechas entre las expectativas y las perspectivas de los usuarios, a través de los indicadores se medirá el nivel de confiabilidad, el grado de fidelización, el número de reclamaciones y el porcentaje de expectativas entre el talento humano y los usuarios.

Los indicadores a aplicarse son para medir la calidad que el Hospital General Machala brinda al usuario que acude para recibir servicios de salud como: resultado, satisfacción al cliente, nivel de confiabilidad, grado de fidelización,

número de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones, y para medir el desempeño del talento humano como: eficiencia, eficacia y efectividad.

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

La técnica o instrumento para la recolección de información en esta investigación es Cuantitativo, donde los datos de la recolección de información de las quejas, felicitaciones y sugerencias o PQSF, que los usuarios manifiestan a través de la central de información ubicadas en las instalaciones del hospital. Entre las técnicas de recolección de la información que ayude a efectuar un análisis preliminar de la información, se plantea la utilización de la técnica de la encuesta a aplicarse donde a través de un conjunto de preguntas cerradas y abiertas servirán para medir las variables de desempeño del talento humano y satisfacción de atención al usuario, las mismas que están dirigidas al talento humano del hospital y para los afiliados o usuarios que reciben la atención.

## **2.6. Tratamiento de la información**

Para procesar los datos obtenidos de las técnicas que serán aplicadas como documental, encuestas, a los objetos de estudio: el talento humano del Hospital General Machala y usuarios o pacientes hospitalizados, para obtener resultados ordenados, primero se obtendrá la información de la muestra, luego se ordenará los datos y sus variables, mediante el uso de indicadores se podrán medir las variables, y por último obtener los resultados que servirán para proponer un modelo estratégico más acorde que optimice las destrezas del talento humano y ofrecer a los usuarios de la provincia de El Oro un servicio de salud de calidad y que brinde la confianza de acudir a una casa de salud con profesionales que ofrezcan la satisfacción que esperan recibir los usuarios.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

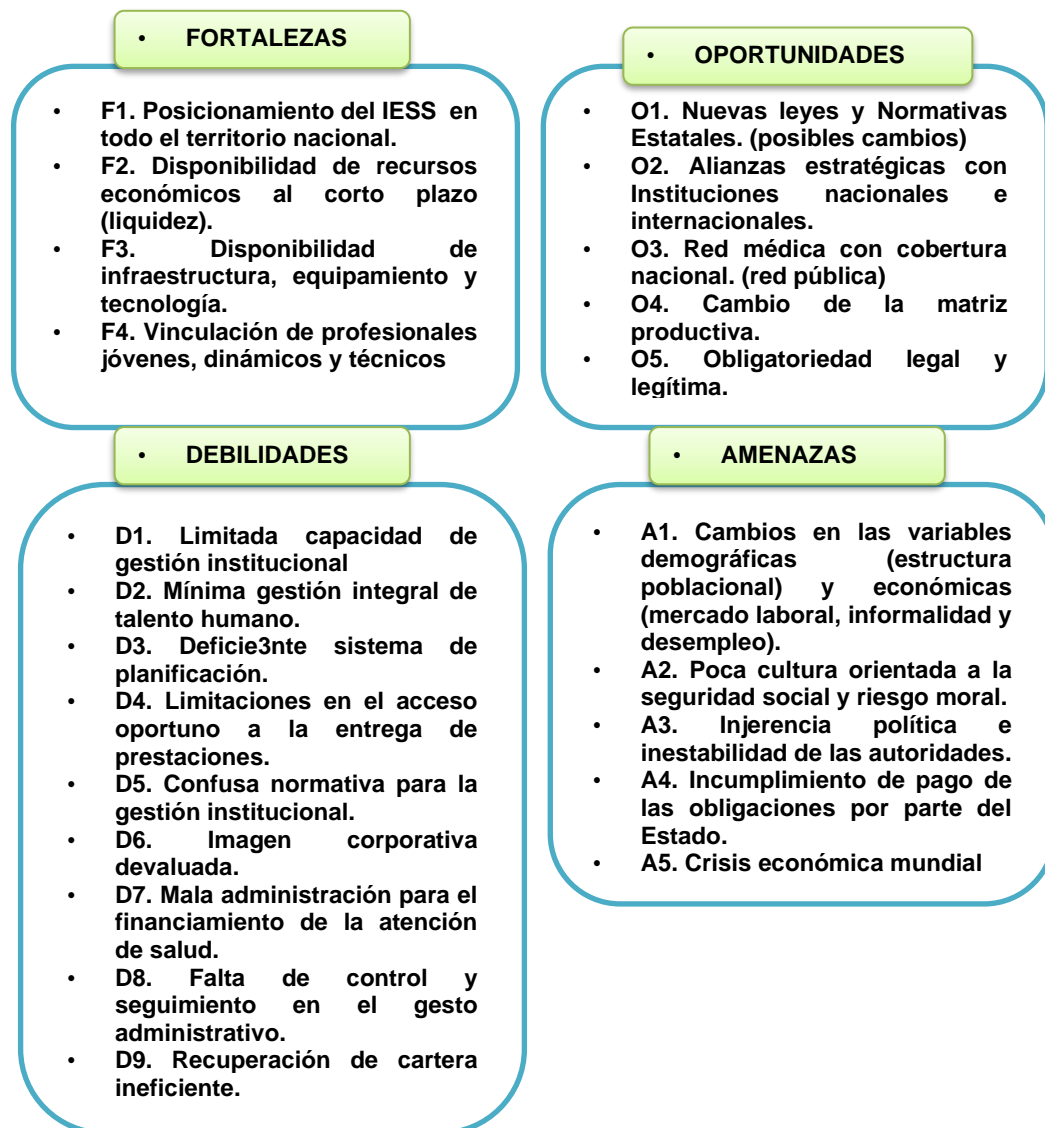
### **3.1. Análisis de la situación actual**

Las instituciones que pertenecen al Estado y que están sujetas a la Ley Orgánica del Servidor Público – LOSEP, tiene como objetivo medir y estimular la gestión de las entidades, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de las gestiones que fomentan el alcance de objetivos de los propósitos institucionales, el progreso de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desarrolla una planificación estratégica con la finalidad de identificar y analizar factores internos y externos que permitan tomar decisiones considerando el interés institucional y la adaptación de cambios y demandas que exigen los afiliados, jubilados y beneficiarios para brindar un servicio de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que ofrece. Para poder determinar la situación actual es necesario analizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para obtener un diagnóstico concreto, plantear propuestas y soluciones a las necesidades que exigen y se van desarrollando según las necesidades que imperan en los afiliados.

Dicha matriz fue construida con la participación de las máximas autoridades y técnicos a nivel nacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para que con el análisis de la matriz FODA, se canalice el alcance de los objetivos aplicando las estrategias adecuadas, las mismas que serían aplicadas en todas las dependencias, a través de la Dirección Nacional de Planificación y que rige a partir del año 2014.





**Figura 14.** Matriz FODA

**Fuente:** Dirección Nacional de Planificación del IESS

Cada área que conforma el hospital y que está controlado por el coordinador responsable de la misma, tiene la obligación de entregar a la coordinación de talento humano los informes consolidados donde deben constar los resultados de evaluación del desempeño, donde se evalúan la operatividad, cumplimiento, y calidad de servicio de cada empleado, los mismos que deben ser remitidos anualmente y que deben ser efectuadas en las instituciones públicas.

Esta evaluación busca medir la producción y satisfacción en la ejecución de sus destrezas en las actividades diarias de trabajo, donde el departamento de

talento humano evalúa si el servidor cumple o no con los requisitos que se exige en el cargo.

Pero sería abarcar un solo aspecto del servidor evaluado, por lo que también el área de talento humano tiene como misión salvaguardar la imagen de confianza y satisfacción en el afiliado o usuario que acude al hospital.

Es por esto que el Hospital General Machala en el año 2017, periodo de la administración de Mgs. Danilo Calderón Zambrano, se incorporó cuatro centrales de opinión, los mismos que se encuentran ubicados en consulta externa, primer y segundo piso de hospitalización y en emergencia.

Dichas centrales de opinión están encargadas de recibir quejas, denuncias y felicitaciones por parte de los usuarios que acuden a las instalaciones del hospital, donde el departamento de Atención al Usuario, es la encargada de absolver consultas, atender denuncias y quejas de los servidores públicos dentro del ámbito de sus competencias.



**Figura 15.** Central de opinión

**Fuente:** Departamento de Comunicación Hospital General Machala

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, preocupado por brindar una atención de excelencia a los afiliados tiene un manual del proceso en la

gestión de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones, que la Dirección Nacional de Servicios de Atención al Ciudadano ha venido renovando de acuerdo a las necesidades o requerimientos del ciudadano, donde intervienen de manera interna los servidores públicos y de manera externa el ciudadano, entidades públicas y/o privadas.

Los medios o canales determinados para medir la atención son:

- Presencial. - Cuando el usuario acude directamente a las oficinas del establecimiento de salud.
- Telefónico. - Son los teléfonos rojos instalados en la unidad médica, siendo el número habilitado para los afiliados y prestadores que viven en el exterior (593-23945666).
- Virtual. - Ingresados mediante gestión documental QUIPUX, correos electrónicos, páginas web y redes sociales.

Las preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones o PQSF, deben ser gestionadas, cerradas y retroalimentadas según el siguiente cuadro:

**Tabla 5. Gestión de PQSF**

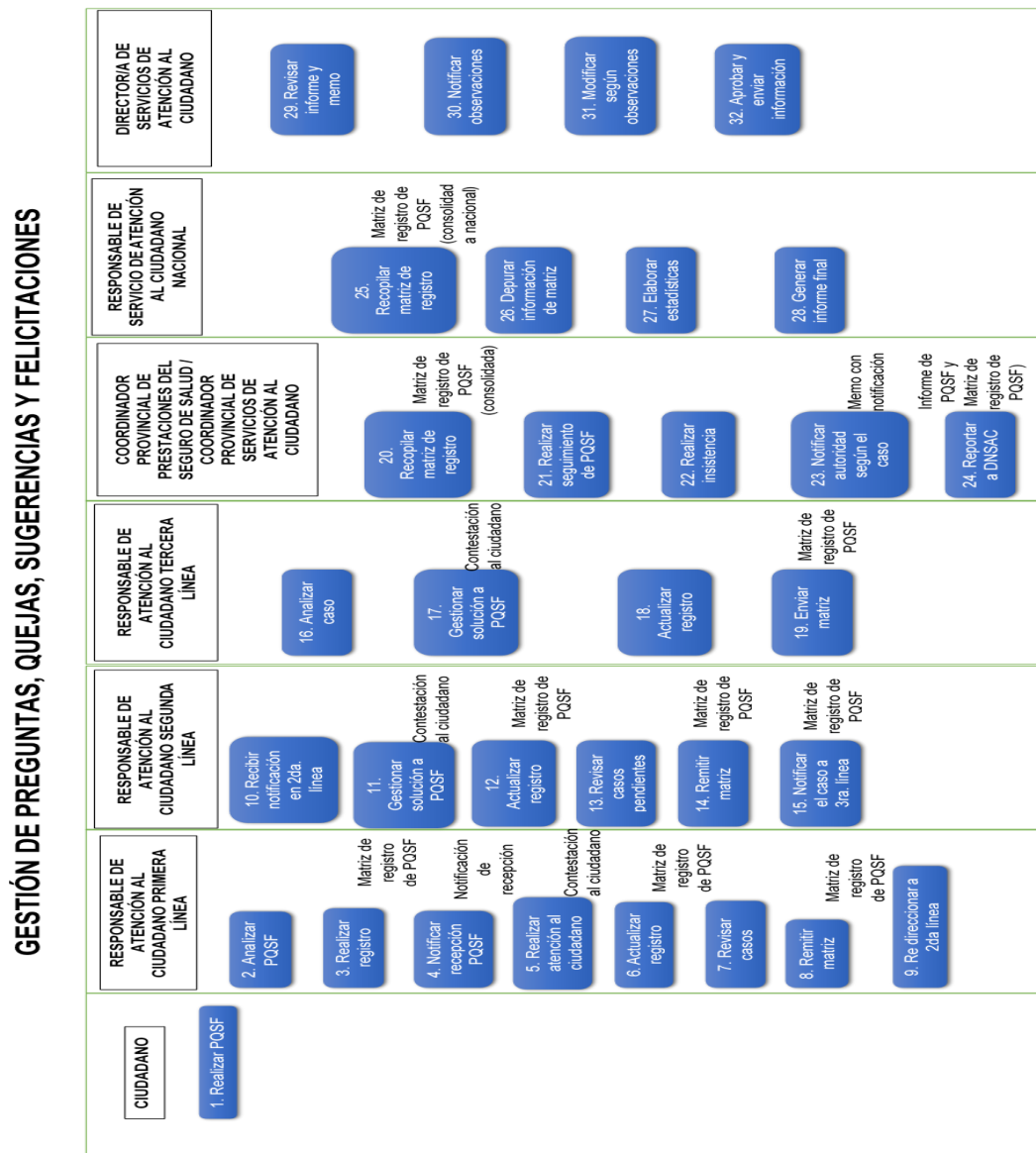
	<b>Primera línea</b>	<b>Segunda línea</b>	<b>Tercera línea</b>
Color	Rango en días laborables de atención		
Verde	0 a 1	2 a 3	4 a 5
Naranja	2 a 3	4 a 5	6 a 7
Rojo	Mayor a 3	Mayor a 5	Mayor a 7

**Fuente:** Dirección Nacional de servicios de atención al ciudadano.

**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

La primera línea es quienes tienen el primer contacto con el afiliado que desea ingresar un PQSF, debe gestionar y escalar de línea en los casos que sean necesarios. La segunda línea son los PQSF que fueron enviados mediante medios electrónicos. La tercera línea es a quien se canaliza el PQSF mediante quipux o correo electrónico y que no se pudo resolver en la segunda línea y que se direcciona al encargado de mayor nivel jerárquico para darle solución

al caso. Darles seguimiento a las solicitudes de los afiliados exige una atención y un servicio de excelencia, por tanto, los servidores deben tener una actitud cordial y brindar a los usuarios la confianza, tranquilidad y seguridad que su salud está en profesionales de calidad. Que todos los trámites y procesos sean ágiles ser atendidos con calidez. Esta información es direccionada al departamento de talento humano si existen quejas o falta de atención relacionada con el personal.



**Figura 16.** Diagrama de flujo PQSF  
**Fuente:** Dirección Nacional de servicios de atención al ciudadano.

Dentro de las perspectivas estratégicas de esta unidad médica se consideran cuatro aspectos muy importantes: Finanzas, Talento Humano, Procesos internos y Ciudadanía. A partir de los cuales se despliegan objetivos estratégicos que se deben cumplir a nivel nacional, los mismos que se detallan a continuación:



**Figura 17.** Mapa estratégico del IESS  
**Fuente:** Dirección Nacional de Planificación, IESS.

### 3.3. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En nuestro país la Red Pública Integral de Salud RPIS, integrada por el Ministerio de Salud Pública, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, están encargadas de prestar de manera continua coordinada e integral el servicio de salud a los ciudadanos ecuatorianos.



**Figura 18.** Red Pública Integral de Salud  
**Fuente:** Red Pública Integral de Salud.

Tanto el Ministerio de Salud Pública, con la Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud, y las unidades que conforman el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tienen la misión de garantizar la calidad, eficiencia y efectividad en la prestación de servicios de salud, dentro del marco de los derechos de las personas, y que tiene como propósito lograr la excelencia en los servicios; según las políticas sectoriales, modelos de calidad, normativas y lineamientos estratégicos establecidos.

Dentro de las gestiones internas tiene que tener un mejoramiento continuo de la calidad y la auditoría de la calidad de la atención en los servicios de salud. Los productos de mejoramiento continuo de salud, que utiliza el MSP, están los planes, programas y proyectos para la mejora continua de la calidad de la atención de los servicios de salud, diseño de encuestas para medir la satisfacción de usuarios e informes nacionales de análisis de gestión de la calidad de los servicios de salud que se les brinda a los usuarios.

Dentro de la auditoría de la calidad de la atención en los servicios de salud, se ejecuta un plan de auditoría para el mejoramiento de la calidad de atención y seguridad del paciente en los servicios de salud.

Los informes de la evaluación del proceso de auditoría de la calidad de la atención en los usuarios de salud realizados en los establecimientos del MSP,

e informes de auditoría de calidad de la atención de casos o temas relacionados y priorizados por la dirección de calidad.

El MSP al igual que el IESS tiene el PQSF, tiene el servicio de atención a consultas, inconformidades y requerimientos ciudadanos en servicios del Ministerio de Salud Pública, donde tienen acceso la ciudadanía, instituciones públicas y privadas, entidades sin fines de lucro, fundaciones, asociaciones federaciones, colegios, etc.

Todos los ciudadanos que tienen acceso a este servicio, donde pueden ingresar su requerimiento o queja mediante una solicitud o correo electrónico. Mientras que en el IESS se además de esos servicios tiene la atención personalizada y el teléfono rojo. Para los usuarios del MSP se tiene un formulario de solicitud de acceso a la información pública, donde pueden solicitar o comunicar una crítica o felicitación.

En referencia al desempeño del talento humano, según la plataforma gubernamental de desarrollo social, en la página del Ministerio de Salud Pública, la dirección nacional de talento humano, tiene la misión de potenciar y administrar de los servidores mediante el desarrollo personal y profesional según la aplicación de la normativa vigente.

La dirección de talento humano se encarga de controlar los perfiles profesionales aplicando lo que indica el manual de clasificación. Además, se encarga de controlar que los profesionales reciban capacitaciones, pasantías y especializaciones y de que cumplan con las normas, leyes y reglamentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El desempeño de los servidores es evaluado mediante la aplicación de indicadores elaborados por el departamento de talento humano, donde se mide su eficacia y eficiencia, los mismos que servirán para crear o suprimir puestos.

El MSP maneja también un régimen disciplinario tanto en la planta central como en los niveles desconcentrados ante cualquier falta a la normativa o reglamento que tengan los servidores. Siendo éste otro ente público también se elabora y ejecuta la evaluación de desempeño EVAL.

Es indispensable para el MSP brindar un plan de fortalecimiento institucional y que los servidores tengan un mejoramiento continuo. Es con el EVAL donde la institución aprovecha las potencialidades del personal, mediante resultados óptimos de eficacia y eficiencia en la productividad de los servidores en sus puestos de trabajo.

Tanto en las unidades médicas del IESS como del MSP, el EVAL brinda beneficios como identificar medidas para mejorar el desempeño del personal, conocer las expectativas de la persona a cargo o jefe del área, motivar a los servidores que la atención que se brinde a los usuarios sea con sus mejores esfuerzos.

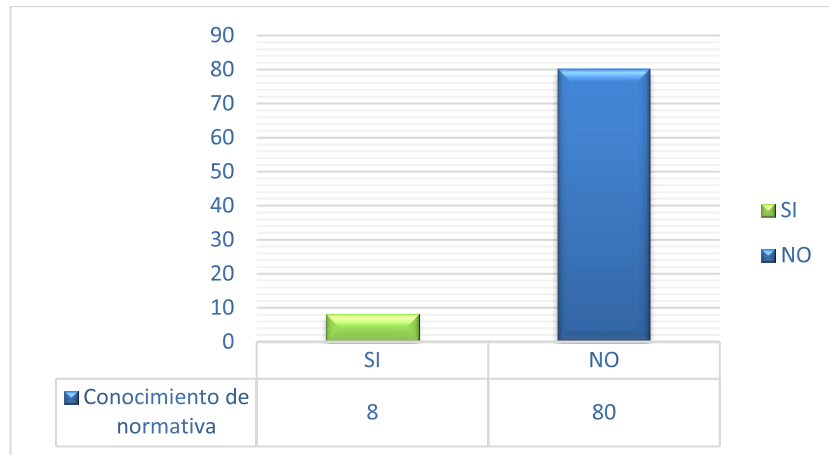
Es imperecedero brindar atención de salud de óptima calidad, por tanto, los servidores públicos como parte del estado es el referente que otras empresas privadas que brindan el mismo servicio, se caractericen por brindar a los usuarios la confianza de dejar el cuidado de su salud en manos confiables regidas por la ética y profesionalismo esperado por los usuarios.

### **3.4. Presentación de resultados y discusión**

A través de las encuestas realizadas a 88 servidores médicos y administrativos se obtuvo los siguientes resultados, referente a su desempeño laboral:

1.¿El departamento de talento humano supo informarle los objetivos, normativa y reglamentación interna de la institución al momento de su vinculación?

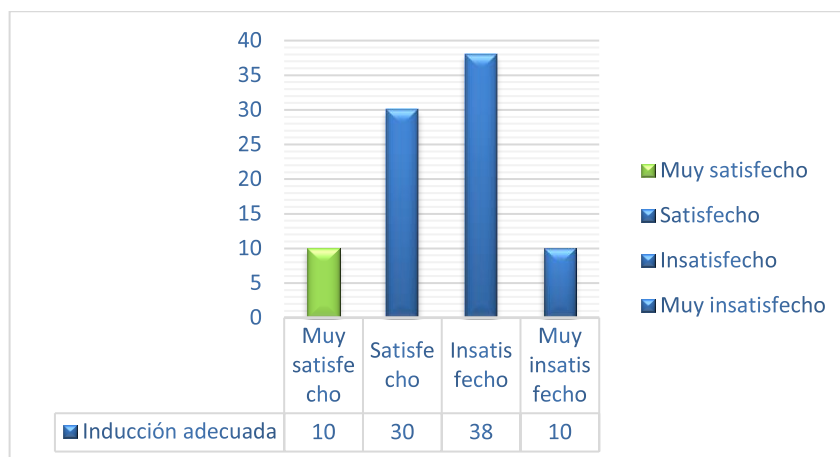




**Figura 19. Conocimiento de normativa**  
**Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo**

El personal encuestado referente a que si una vez iniciado sus labores en la institución, el departamento de talento humano informó acerca de sus objetivos, normativa y reglamentación interna, 80 servidores que equivale en un 90.91% indicó que no fue informado, y apenas 8 servidores que equivale al 9.09% si recibió la información.

2.¿Recibió usted la inducción adecuada para el desempeño de sus actividades por parte de la institución?

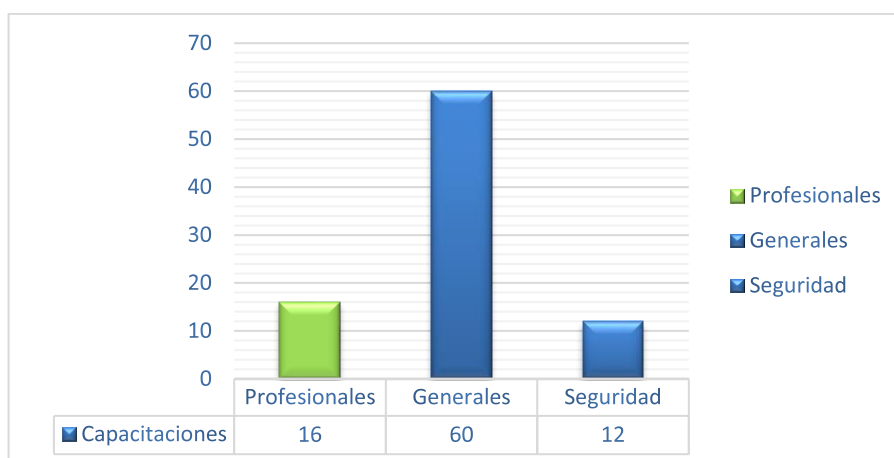


**Figura 20. Inducción adecuada**  
**Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo**

Del personal encuestado referente a que si recibió la inducción por parte del departamento de talento humano referente a sus actividades que iba a desarrollar en la institución, 10 servidores que equivale en un 11.36%

indicaron que se están muy satisfechos con la inducción recibida, 30 servidores que equivale al 34.09% están satisfechos, 38 servidores que equivalen al 43.19% están insatisfechos y 10 servidores que equivale al 11.36% se sienten muy insatisfechos con la atención recibida.

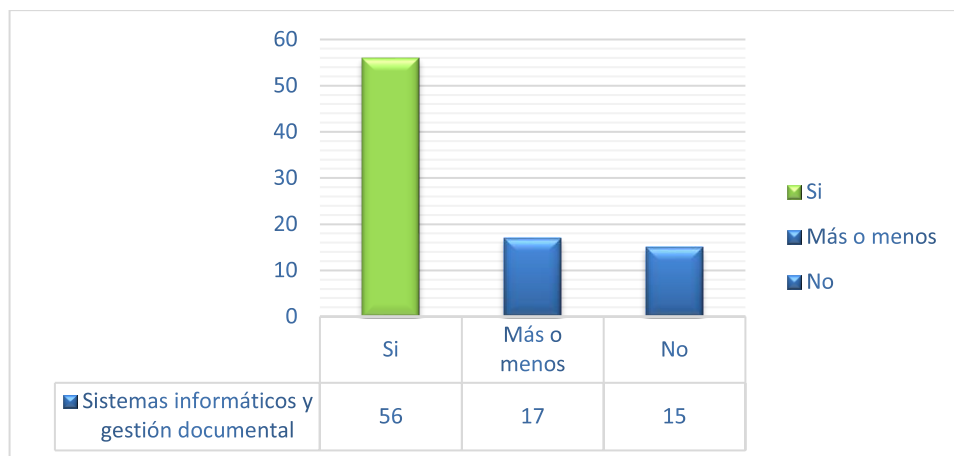
3.¿Ha recibido capacitaciones acordes a sus necesidades para el buen desempeño laboral por parte de la institución?



**Figura 21.** Capacitaciones  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

Del personal encuestado referente a que, si ha recibido capacitaciones, 60 servidores que equivale en un 68.18% indicaron que han recibido capacitaciones de conocimiento general como atención al usuario, trabajo en equipo, entre otros, 16 servidores que equivale al 18.18% han recibido capacitaciones acordes a su cargo y 12 servidores que equivale al 13.64% han recibido capacitaciones relacionadas a seguridad.

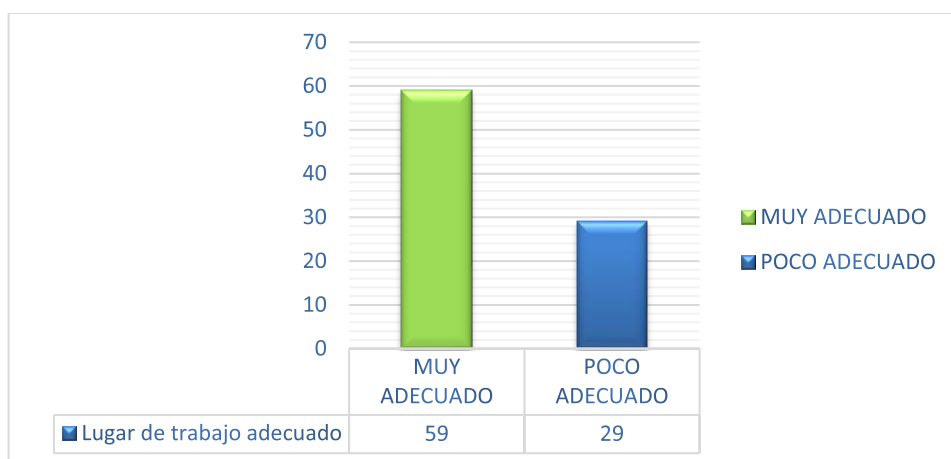
4.¿Sabe usted manejar los sistemas informáticos y medios de comunicación adecuados para el ingreso de datos y envío de información?



**Figura 22.** *Sistemas informáticos y gestión documental*  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 63.64% que equivale a 56 servidores encuestados manifiestan tener conocimiento de los sistemas informáticos y manejo de gestión documental para el desarrollo de sus actividades, mientras que solo 17 servidores que equivale al 19.32% poseen un conocimiento medio, y el 17.4% o 15 servidores no las conocen o no saben manejar.

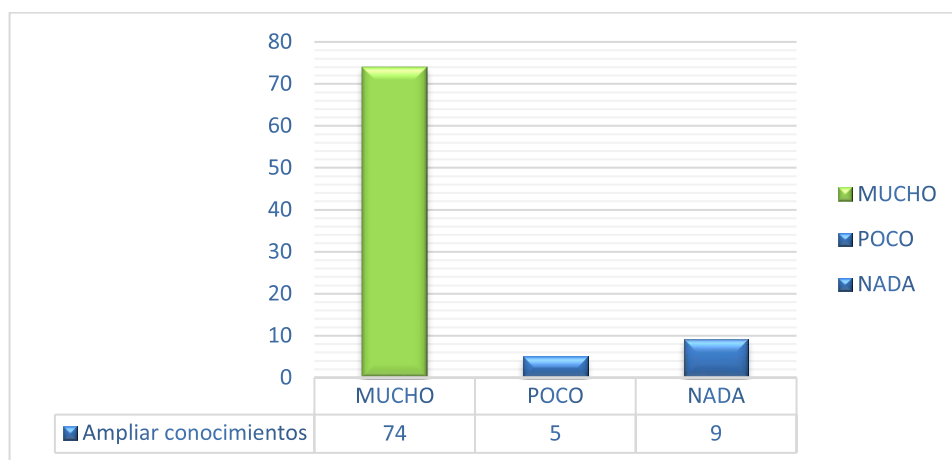
5.¿Considera usted que su lugar de trabajo es adecuado para que pueda desarrollar sus actividades?



**Figura 23.** *Lugar de trabajo adecuado*  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 67.05% que equivale a 59 servidores encuestados manifiestan tener un lugar de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades, mientras que 29 servidores que equivale al 32.95% no se sienten satisfechos.

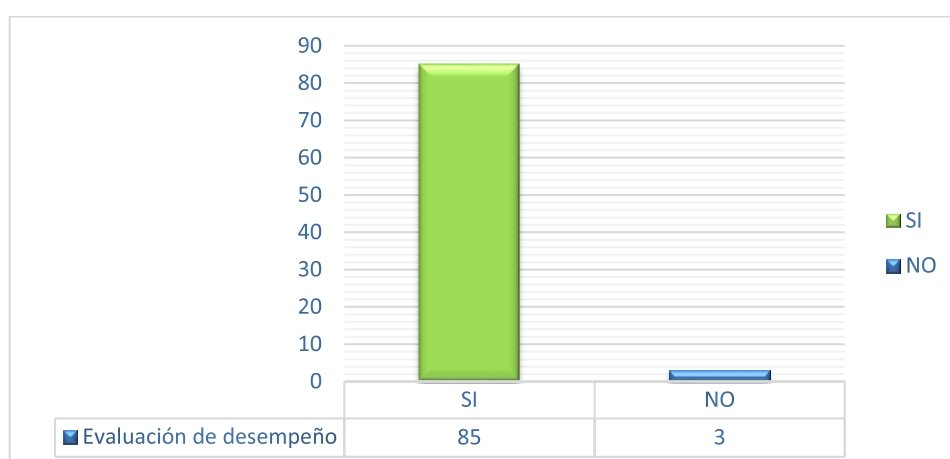
6. ¿Las funciones por usted ejercidas le permiten desarrollar o ampliar sus conocimientos?



**Figura 24.** Ampliar conocimientos  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

Del personal encuestado referente a que, si las funciones que desarrolla le permiten aumentar sus conocimientos, 74 servidores que equivale en un 84.09% indicaron que han podida ganar conocimiento y experiencia, mientras que 5 servidores que equivale al 5.68% indican que podían adquirir poco conocimiento y 9 servidores, es decir 10.23% indicó que no.

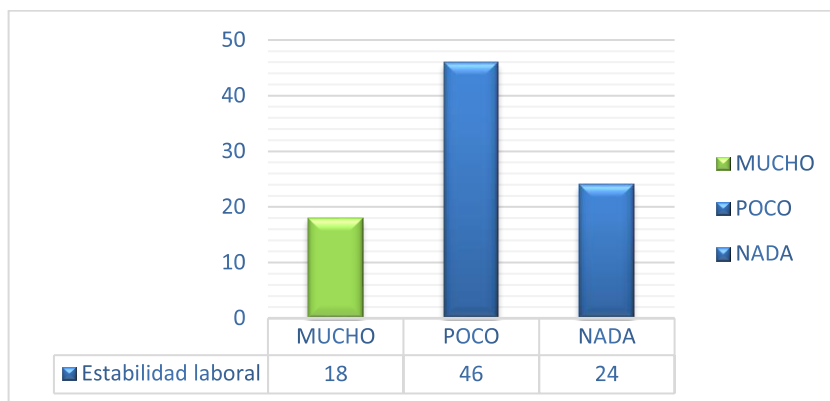
7. ¿El Hospital General Machala evalúa frecuentemente su desempeño laboral?



**Figura 25.** Evaluación de desempeño  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El personal encuestado referente a que, si se evalúa el desempeño del talento humano, 85 servidores que equivale en un 96.59% indicaron que sí, y apenas 3 servidores que equivale al 3.41% que no es evaluado frecuentemente.

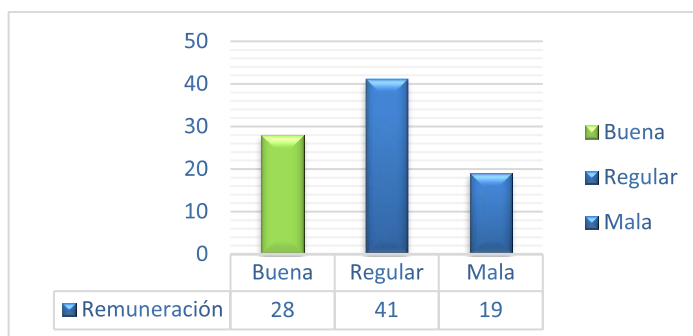
8.¿Considera usted que dentro del Hospital General Machala existe estabilidad laboral?



**Figura 26.** Estabilidad laboral  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El personal encuestado referente a que, si existe estabilidad laboral en el Hospital General Machala, 18 servidores que equivale en un 20.45% indicaron que sí, 46 servidores que equivale al 52.27% que existe poca estabilidad laboral y 24 servidores que equivale al 27.28% indica que no existe estabilidad laboral.

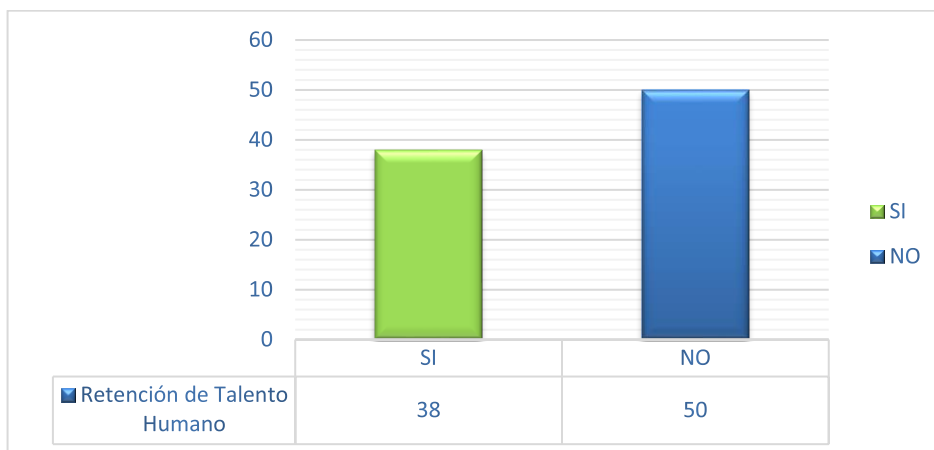
9.En cuanto a la remuneración salarial que usted percibe mensualmente, ¿considera que es justa según la actividad que desempeña?



**Figura 27.** Remuneración  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 31.82% que equivale a 28 servidores encuestados manifiesta ser buena la remuneración percibida, mientras que 41 servidores que equivale al 46.59% indica que es regular y 19 servidores o 21.59% indica que la remuneración es mala.

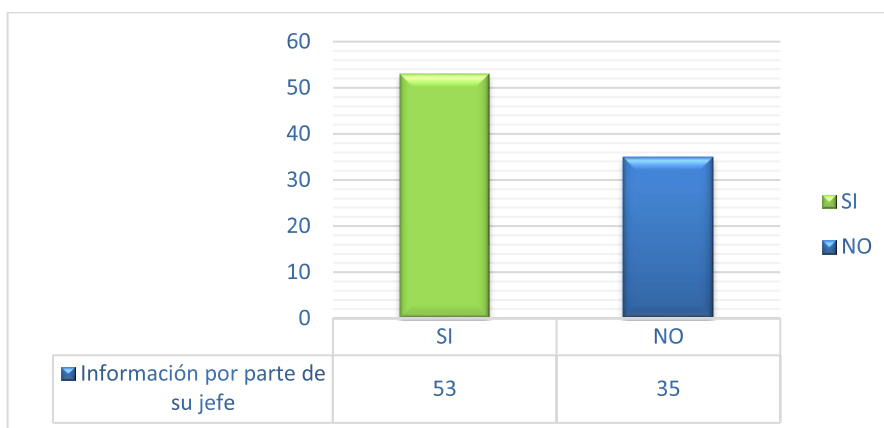
10. ¿Cree que el Hospital General Machala tiene una planificación de retención de su talento humano?



**Figura 28.** Retención de talento humano  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 43.18% que equivale a 38 servidores encuestados manifiestan que existe una planificación de su talento humano, mientras que 50 servidores que equivale al 56.82% indican que no.

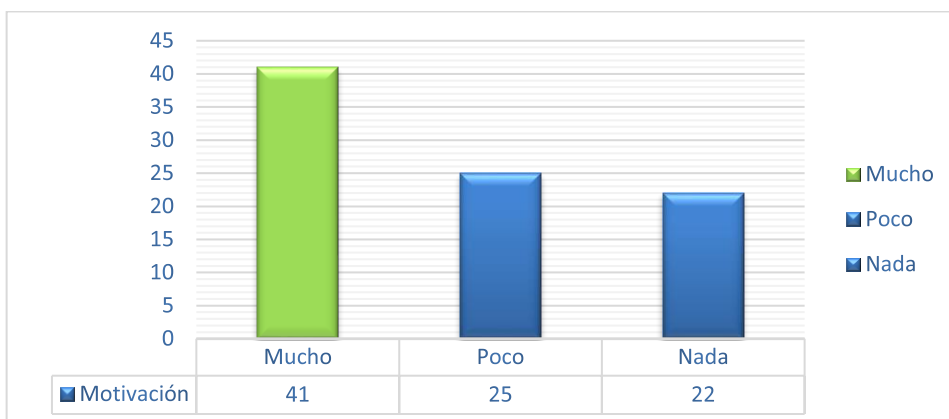
11. ¿Su jefe inmediato lo mantiene al tanto de temas o cambios relacionados a su trabajo?



**Figura 29.** Comunicación por parte de su jefe  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El personal encuestado referente a que, si recibe información oportuna por parte del jefe inmediato, 53 servidores que equivale en un 60.23% indicaron que sí, y 35 servidores que equivale al 39.77% indicaron que no reciben información.

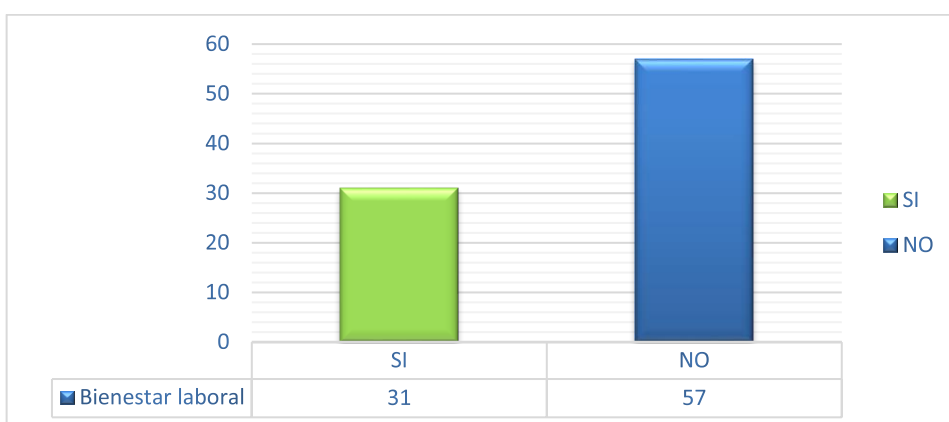
12. ¿Mientras desarrolla sus actividades diarias, se mantiene motivado?



**Figura 30. Motivación**  
**Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo**

El personal encuestado referente a que, si se encuentra motivado en sus labores diarias, 41 servidores que equivale en un 46.59% indicaron que sí, 25 servidores que equivale al 28.41% indicaron que se sienten poco motivados y 22 servidores o 25% no se sienten motivados.

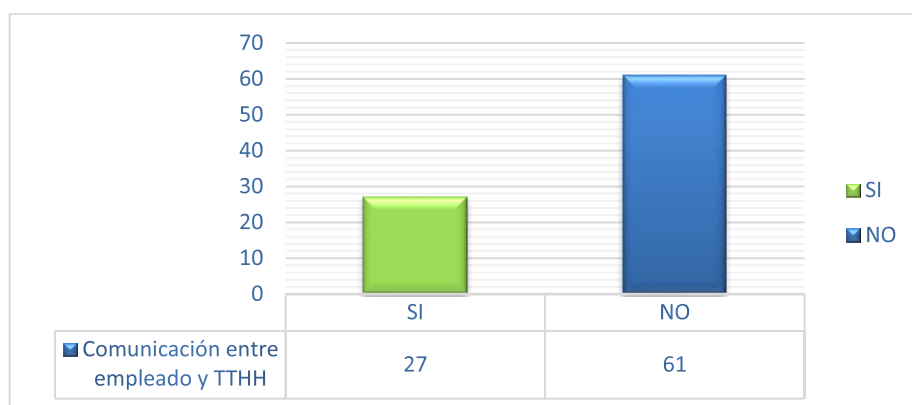
13. ¿Hospital General Machala posee programas de bienestar laboral?



**Figura 31. Bienestar laboral**  
**Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo**

El personal encuestado referente a que, si el hospital posee programas de bienestar social, 31 servidores que equivale en un 35.23% indicaron que sí, y 57 servidores que equivale al 64.77% indicaron que no. Entre las actividades sugeridas fueron recreativas, culturales y familiares

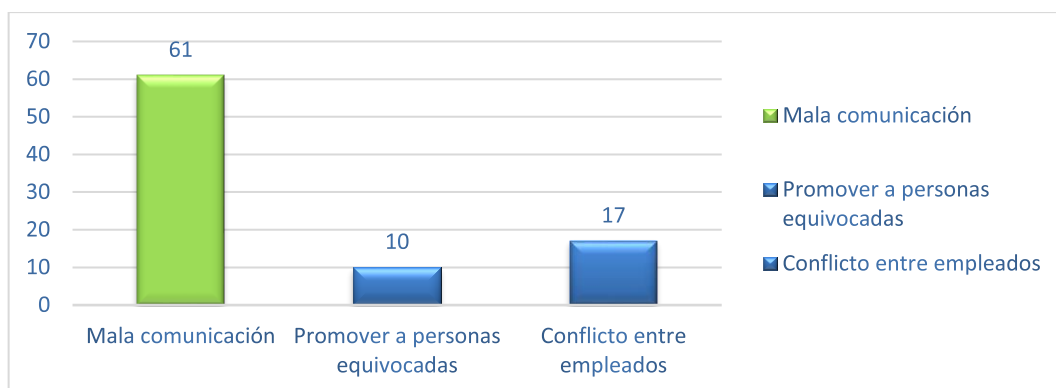
14. ¿Existe una abierta comunicación entre usted y el departamento de talento humano?



**Figura 32.** Comunicación entre empleado y TTHH  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 69.32% que equivale a 61 servidores encuestados manifiestan que no existe una buena comunicación con el departamento de talento humano, mientras que 27 servidores que equivale al 30.68% indican que si.

15. ¿Considera que existen falencias por parte del departamento de talento humano referente al bienestar del servidor?

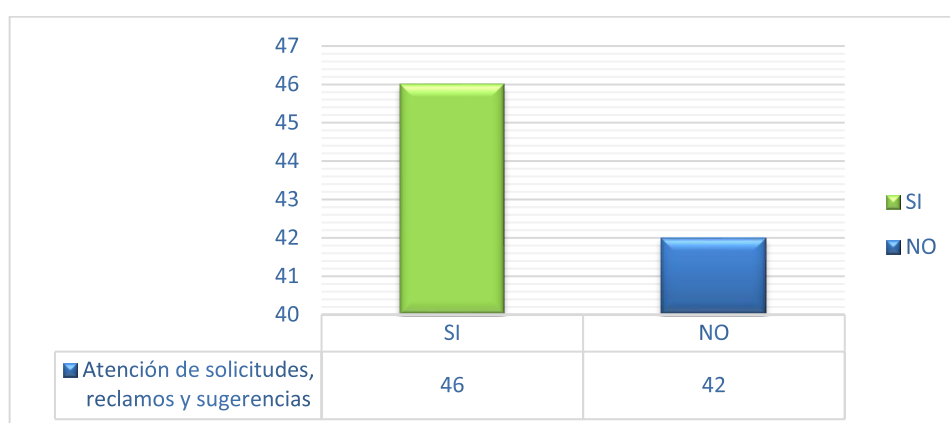


**Figura 33.** Falencias por parte del departamento de TTHH  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo



El 69.32% o 61 servidores manifiestan que hay falencias de comunicación en el departamento de TTHH, y 10 servidores o el 11.36% indican que promueven a personas equivocadas y 17 servidores o 19.32% indican que hay conflictos entre empleados.

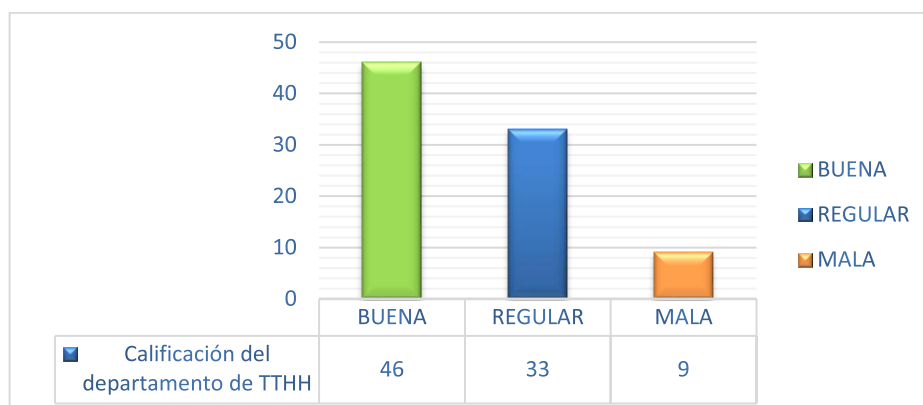
16.¿El departamento de talento humano atiende oportunamente sus solicitudes, reclamos o sugerencias?



**Figura 34.** Atención de solicitudes, reclamos y sugerencias  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

En referencia a que, si el departamento de TTHH atiende oportunamente las solicitudes, reclamos y sugerencias, 46 servidores o 52.27% indicaron que sí, y 42 servidores o 47.73% indicaron que no.

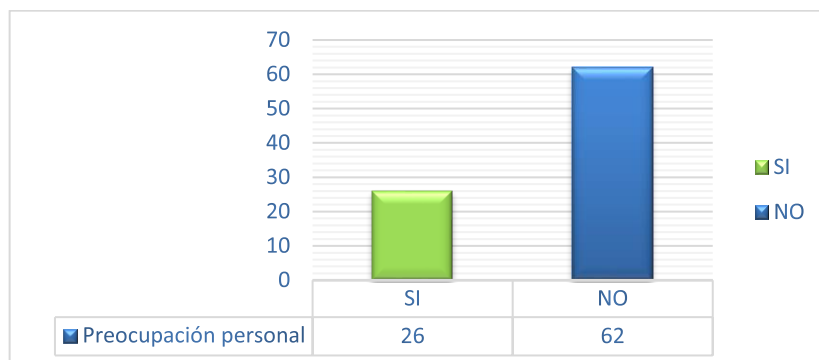
17.¿Cómo califica la gestión del departamento de talento humano dentro de la institución?



**Figura 35.** Calificación del departamento de TTHH  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 52.27% o 46 servidores califican como buena la gestión del departamento de TTHH, el 37.50% o 33 servidores la califican como regular, mientras que 9 servidores que equivale al 10.23% indican que la gestión es mala.

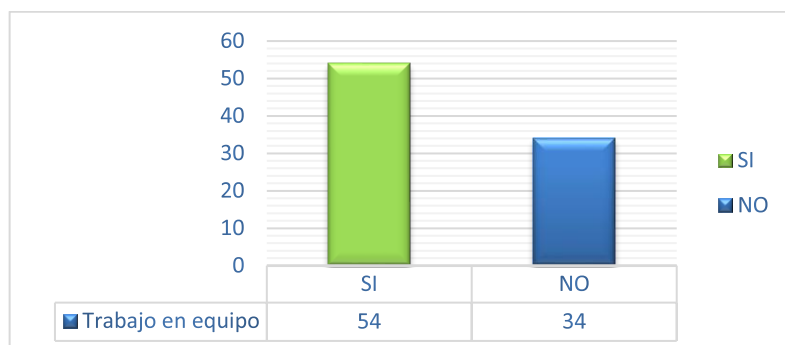
18. ¿Cree usted que el departamento humano se preocupa por usted no solo como profesional sino también en su ámbito personal?



**Figura 36.** Preocupación en ámbito personal  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 29.55% o 26 servidores manifiestan que existe una preocupación en el aspecto personal de los servidores, mientras que 62 servidores que equivale al 70.45% indican que no. Es decir, en su mayoría indican que no se toman en consideración afectaciones de salud y problemas personales que afectan su rendimiento, pero por cumplir con sus obligaciones tienen que cumplir con sus horarios.

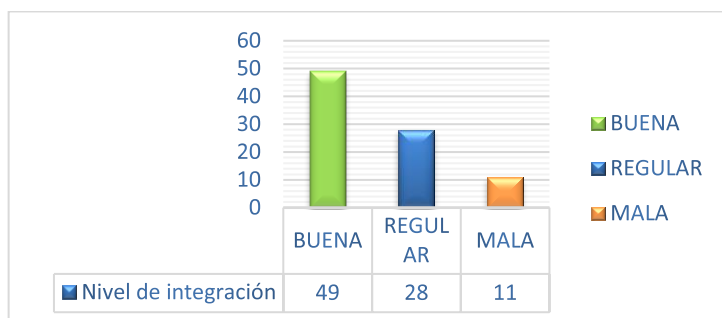
19. ¿Considera usted que todos los que conforman el talento humano del Hospital General Machala realizan un trabajo en equipo?



**Figura 37.** Trabajo en equipo  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El personal encuestado referente a que, si se existe trabajo en equipo, 54 servidores que equivale en un 61.36% indicaron que sí, y 34 servidores que equivale al 38.64% indicaron que no.

20. ¿Cómo considera usted el nivel de integración entre las personas que conforman el talento humano de Hospital General Machala?

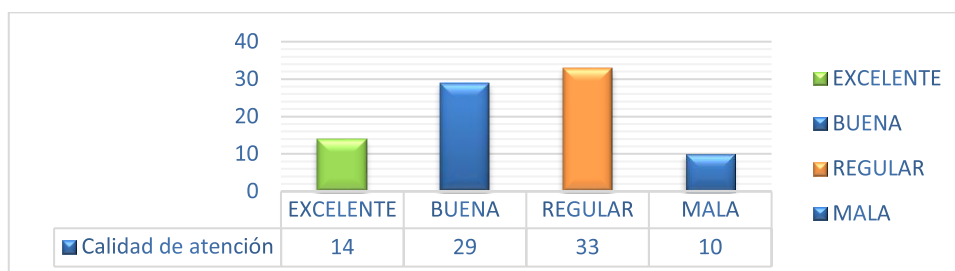


**Figura 38.** Nivel de integración  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

En referencia si existe un nivel de integración entre todos los servidores de Hospital General Machala, 49 servidores que equivale en un 55.68% indicaron que el nivel de integración es bueno, el 31.82% o su equivalente a 28 servidores lo califican como bueno y 11 servidores que equivale al 12.50% indicaron que el nivel de integración es malo.

Tabulación de encuestas que se aplicaron a 86 usuarios hospitalizados en las diferentes áreas clínicas y de ginecología, y que han tenido que utilizar las diversas áreas como emergencia, consulta externa, balcón de servicios, entre otros.

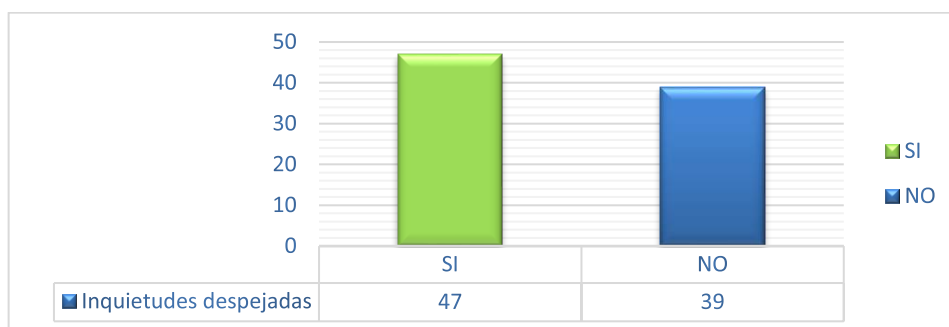
1. ¿Cómo califica la calidad de atención recibida por parte de los servidores del Hospital General Machala?



**Figura 39.** Calidad de atención  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 16.28% o 14 usuarios califican como excelente la calidad de atención recibida, el 33.72% o 29 usuarios la califican como buena la atención, el 38.37% o 33 usuarios lo califican como regular, mientras que 10 usuarios o 11.63% indican que la atención es mala.

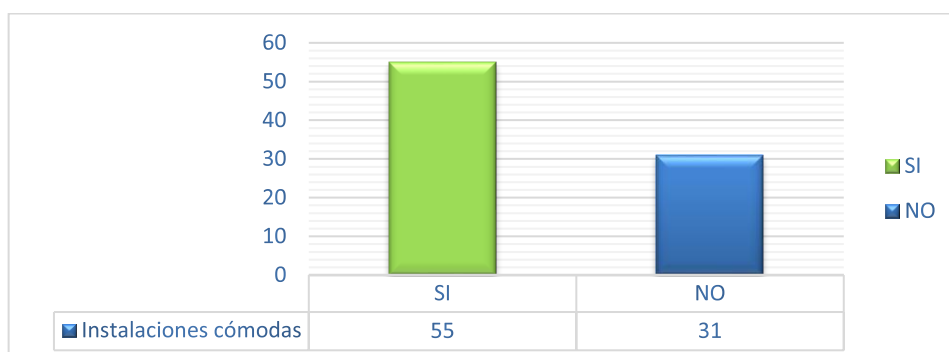
2. ¿Durante su estadía todas sus inquietudes referentes a sus problemas de salud fueron despejadas?



**Figura 40.** Inquietudes despejadas  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

De los usuarios encuestados referente a que si el personal que lo atendió despejo sus dudas e inquietudes, 47 usuarios que equivale en un 54.65% indicaron que si fueron despejadas sus dudas, mientras que 39 usuarios que equivale al 45.35% indican que no. El mayor porcentaje de usuarios manifestaron que tanto los médicos como enfermeras supieron responder sobre sus inquietudes referentes a su enfermedad y tratamiento, así como los trámites que debían realizar.

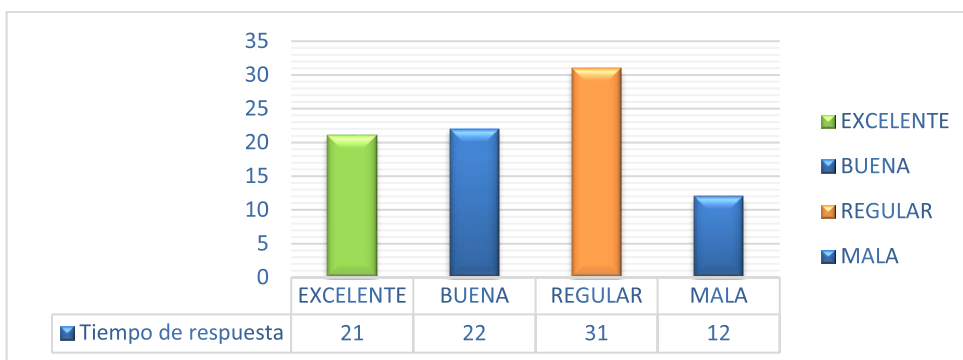
3. ¿Se siente satisfecho y cómodo en las instalaciones de este hospital?



**Figura 41.** Instalaciones cómodas  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 63.95% que equivale a 55 usuarios encuestados califican como cómodas las instalaciones del hospital, el 36.05% que equivale a 31 usuarios no se sienten cómodas. Aunque en su mayoría, los usuarios indicaron que las instalaciones son cómodas una cantidad considerable de usuarios, se quejaron por diversos inconvenientes en su estadía.

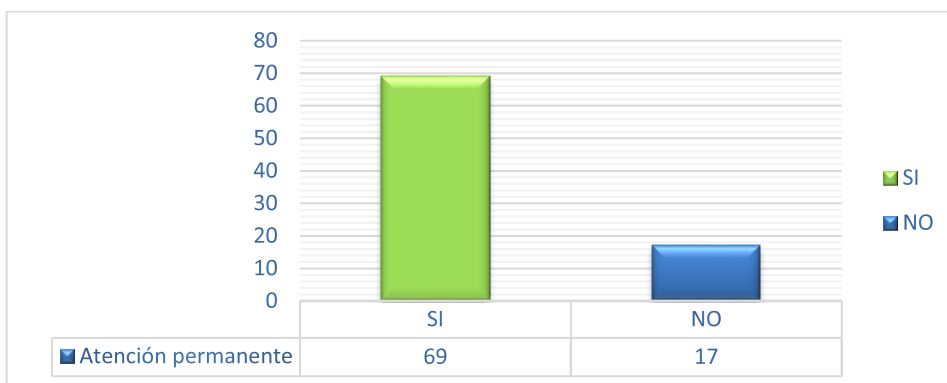
4.¿Cómo califica el tiempo de respuesta de los servidores ante sus necesidades?



**Figura 42.** Tiempo de respuesta de servidores  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 24.42% que equivale a 21 usuarios encuestados califican como excelente el tiempo de respuesta del personal, el 25.58% que equivale a 22 usuarios la califican como buena la respuesta del personal, el 36.05% que son de 31 usuarios lo califican como regular, mientras que 12 usuarios que equivale al 13.95% indican que el tiempo de respuesta es mala.

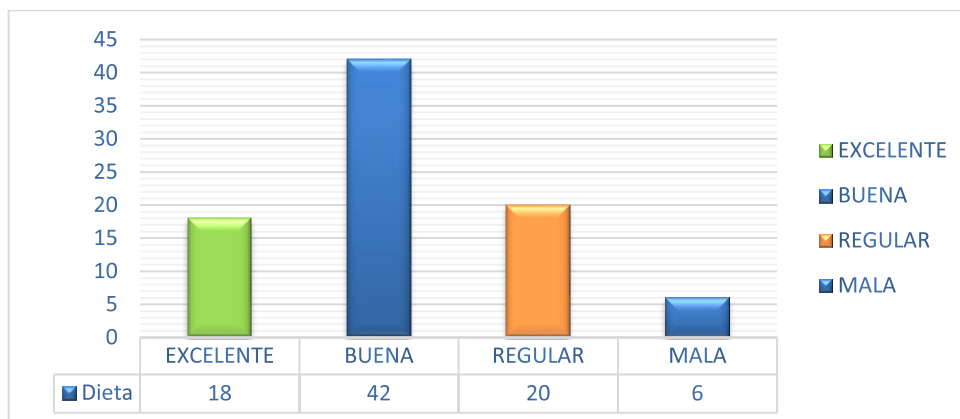
5.¿Durante su hospitalización recibió la atención y cuidados periódicos por parte del personal médico?



**Figura 43.** Atención permanente por parte de área médica  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 80.23% o 69 usuarios califican como si recibieron una frecuente atención y cuidados del personal, el 19.77% o 17 usuarios dijeron que no.

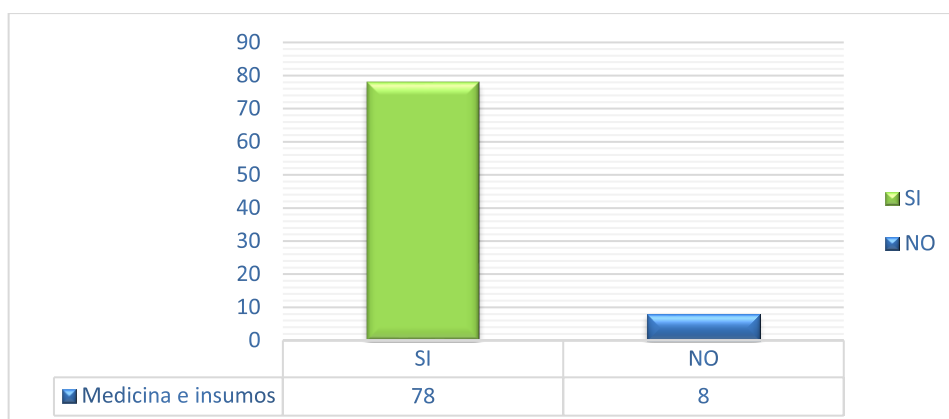
6. ¿Cómo califica la dieta alimenticia recibida en el hospital?



**Figura 44.** Dieta recibida  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

En referencia a la calidad de los alimentos recibidos, 18 usuarios o 20.93% indicaron que es excelente, 42 usuarios o 48.84% indicaron que es buena, 20 usuarios o 23.26% indicaron que es regular y un 6.98% o 6 usuarios la califican como mala.

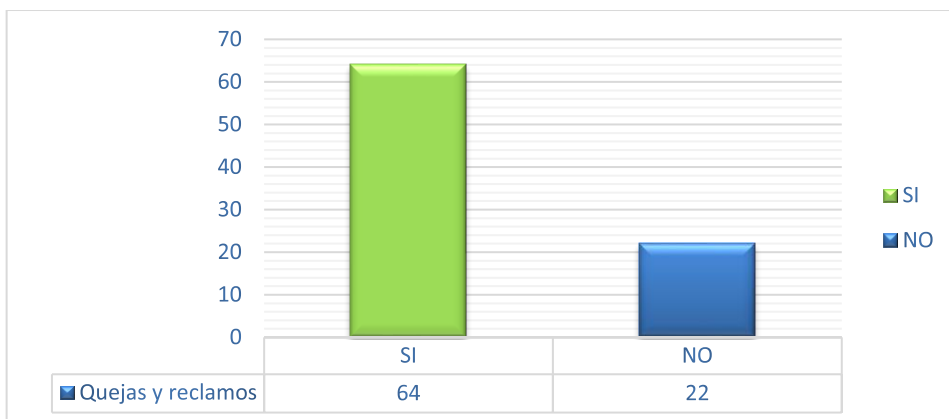
7. ¿Recibe a tiempo la medicina e insumos médicos necesarios para su cuidado?



**Figura 45.** Medicina e insumos recibidos  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 90.70% o 78 usuarios reciben sus medicamentos e insumos médicos de manera oportuna, el 9.30% o 8 usuarios dijeron que no reciben a tiempo.

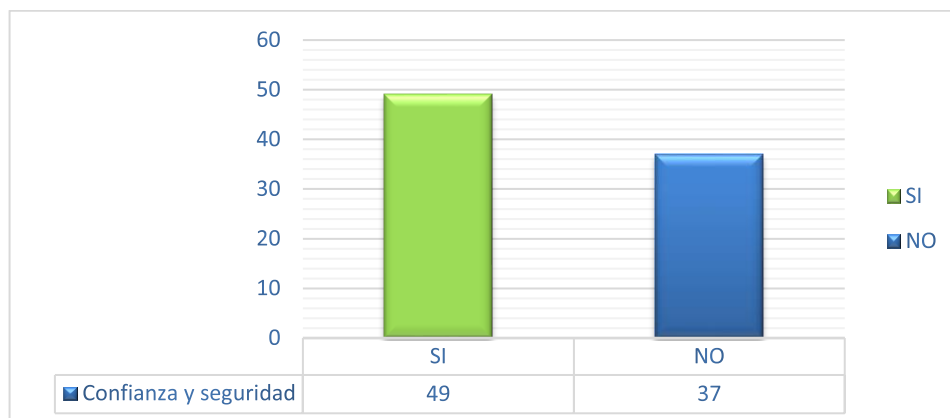
8. ¿Se atienden a tiempo sus quejas y reclamos?



**Figura 46.** Quejas y reclamos  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 74.42% que equivale a 64 usuarios encuestados son atendidos de manera oportuna en sus quejas y reclamos, el 25.58% que equivalen a 22 usuarios dijeron que no solucionan sus quejas y reclamos a tiempo.

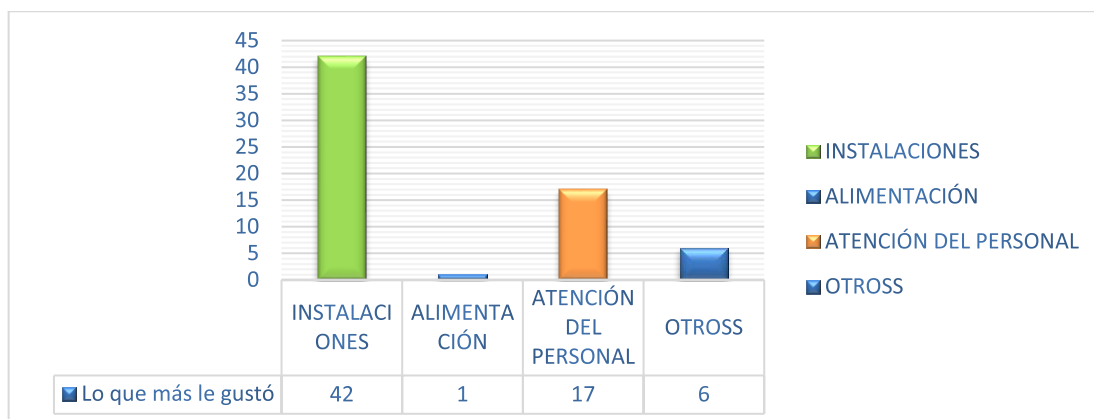
9. ¿El comportamiento del personal le transmite confianza y seguridad?



**Figura 47.** Confianza y seguridad  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

El 56.98% que equivale a 49 usuarios encuestados tienen confianza y seguridad en el personal que los atiende, el 43.02% que equivalen a 37 usuarios dijeron que no tienen confianza.

10. ¿Indique qué es lo que le gustó durante su hospitalización?



**Figura 48.** Lo que más le gustó  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

De los usuarios encuestados referente a que es lo que más le gusta del Hospital General Machala, 42 usuarios que equivale en un 48.84% indicaron que lo que más les gustó fueron las instalaciones, 21 usuarios que equivale en un 24.42% indicaron que fue la comida, 17 usuarios que equivale en un 19.77% indicaron que fue la atención recibida por el personal y un 6.98% que equivale a 6 usuarios les gusto otras opciones.

Se concluye que, aunque en términos generales tanto en el desempeño del talento humano como en brindar una atención de calidad al usuario, existe una opinión buena, existen falencias que se deben mejorar para cumplir con los estándares de calidad, y que la institución desea brindar a todos sus afiliados. Esto es debido a la inestabilidad laboral por los cambios constantes de administración, un regular clima laboral, la falta de promoción de los servidores al no ser reconocidos con una promoción de cargo por su buen desempeño, la falta de capacitación, se ve reflejado en que la atención que se brinda a los usuarios sea deficiente y se reciban constantes quejas, por falta de calidad y calidez, sin un verdadero sentido de servicio a la comunidad.



## CAPÍTULO IV. PROPUESTA

### 4.1. Justificación

El área de Talento Humano en Hospital General Machala, constituye un recurso que se debe maximizar, pues el objetivo principal de esta unidad médica es brindar una atención con calidad y calidez a todos sus afiliados, no se limita al pago de nómina y resolver conflictos.

La propuesta de diseño de un plan estratégico para optimizar el desempeño del talento humano y la atención al usuario, para el Hospital General Machala, está enfocada en la teoría de (Chiavenato I. , 2011, pág. 210), quien relaciona a la empresa y su ambiente interno, conteniendo de manera global y metódica enfocado en el talento humano.

Para iniciar el desarrollo del plan estratégico se debe conocer la misión, visión, política de calidad y valores, para identificar el objetivo institucional, e implementar una estrategia enfocada en el cliente, utilizando el modelo delta, ¿cómo atraer, satisfacer y retener al cliente? Además, se propone utilizar la herramienta balanced scorecard para poder comunicar, controlar y relacionar la estrategia relacionada con las variables.

Dicha herramienta mejorará la comunicación con el personal, redefinirá la estrategia en base a resultados, mejorará la capacidad de análisis y toma de decisiones. Para poder medir el resultado de las estrategias se aplicarán indicadores de calidad para medir la satisfacción de los usuarios e indicadores de gestión para medir el desempeño del talento humano.

El autor define a la planeación estratégica como un proceso que, mediante el trazo de directrices, define planes para tomar acciones que produzcan ventajas competitivas y sustentables a largo plazo, asegurando el alcance los resultados esperados en la organización, siendo únicamente alcanzados

cuando cada persona que lo conforma trabaje en conjunto la entiendan y la apliquen.

Con esta propuesta se analiza de manera objetiva la ejecución de las destrezas del talento humano, identificando falencias y promoviendo la permanencia de su personal en la institución, cuyos resultados serán un mejor clima laboral, enfatizando las fortalezas y minimizando sus debilidades.

Impulsar el desarrollo de ideas que fomenten el desarrollo personal e institucional y que se disponga una ejecución de trabajo que contribuya a un óptimo desempeño de su talento humano y repercuta en la satisfacción imperecedera de los usuarios que ponen en manos de los profesionales el cuidado de su salud.

La planeación estratégica en el departamento de talento humano es vital para alcanzar los resultados deseados y planificados por la directiva médica y administrativa del hospital. La propuesta es desarrollar este plan en dos etapas, una etapa donde se analiza la realidad actual del Hospital General Machala y otra etapa donde se tomarán decisiones para la mejora o cambio en la institución.

En la etapa de análisis se observará las amenazas y oportunidades del ambiente laboral y satisfacción de los usuarios al momento de recibir la atención médica y administrativa, en que aspectos se debe mejorar o cambiar. Y en la etapa de decisión, se aplicarán los cambios o mejoras que se necesita para lograr el éxito de los resultados esperados.

#### **4.2. Propósito general**

Plantear una propuesta de plan estratégico que involucre directamente al buen desempeño del talento humano del Hospital General Machala para aumentar la satisfacción de los usuarios, siendo este uno de los objetivos principales de esta institución, precautelando y cuidar la salud de todos los

afiliados y usuarios de la provincia de El Oro y sur del país, mediante una atención óptima, efectiva, y de calidad.

Brindar la calidez a los usuarios que acuden a la unidad médica por atención de salud, y que tengan la confianza de obtener la atención esperada con efectividad, comodidad y agilidad, engrandecerá la imagen del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y que ha sido afectada por la lentitud de atención y solución de las necesidades de los usuarios que buscan solucionar sus problemas de salud.

### **4.3. Desarrollo**

En el capítulo anterior luego de los resultados de las encuestas se pudo evidenciar las falencias que posee el desempeño del talento humano y la atención al usuario del Hospital General Machala, se propone una planeación estratégica con cambios y mejoras que transformen la capacidad estratégica, y permita cumplir los objetivos institucionales, para lo cual se deberá tomar en consideración la misión, visión, política de calidad y valores que tiene la institución.

#### **4.3.1. Misión**

Brindar servicios a los usuarios de recuperación, rehabilitación, prevención y promoción integral de salud, aplicando procedimientos de calidad conforme a las políticas de la Seguridad Social y la Autoridad Sanitaria Nacional.

#### **4.3.2. Visión**

Ser un hospital que garantice la calidad y calidez de nuestros servicios, basados en políticas que fomenten el abastecimiento de medicinas, el equipamiento de punta, la innovación tecnológica, la investigación, y la docencia en nuestro talento humano, para la satisfacción de los usuarios.

#### **4.3.3. Política de calidad**

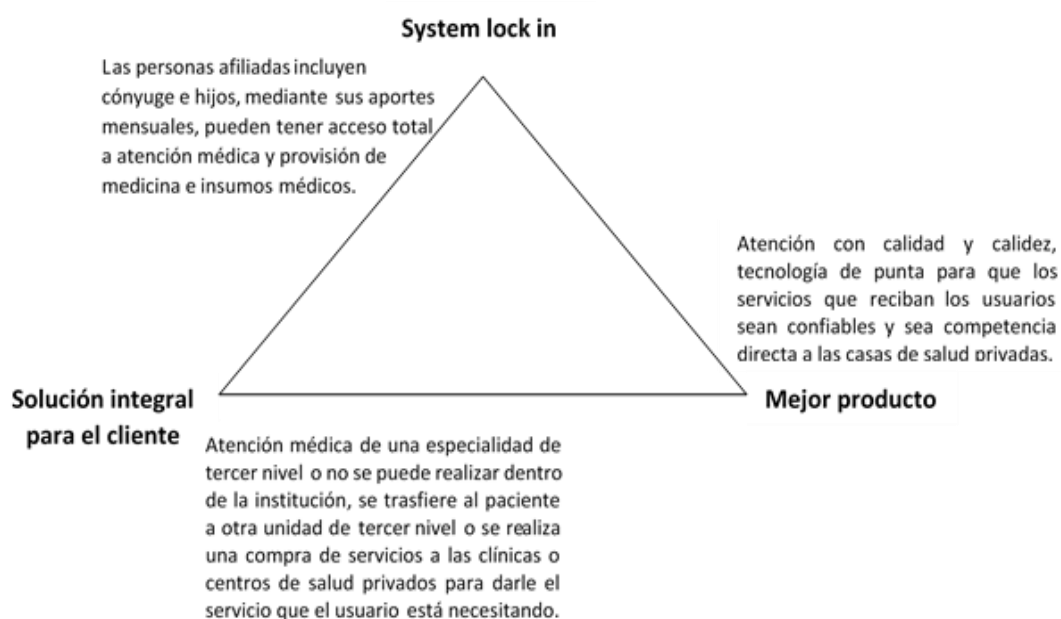
Nuestra institución Hospital General Machala brinda servicios de hospitalización, emergencia, consulta externa por especialidades, UCI, diálisis, cumpliendo con la normativa legal vigente, basadas en políticas de Seguridad Social, dando un servicio de calidad y calidez a la ciudadanía mediante el uso de tecnología, equipamiento adecuado y responsabilidad social y ambiental.

#### 4.3.4. Valores

- Compromiso
- Liderazgo
- Ética
- Empatía
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

#### 4.3.5. Estrategia

##### 4.3.5.1. Aplicación de modelo delta



**Figura 49.** Solución integral para el cliente  
**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

- El sistema de barrera de salida (lock in)

Con respecto al sistema de barrera de salida, el Hospital General Machala brinda un servicio de salud, donde las personas afiliadas incluyendo cónyuge e hijos, mediante sus aportes mensuales, pueden tener acceso total a atención médica y provisión de medicina e insumos médicos sin tener ningún tipo de recargo por emergencia o control de salud, al acudir al centro de salud desde una consulta, operación y estadía por hospitalización.

- Soluciones totales al cliente

Hospital General Machala, atiende a todo tipo de servicio de salud, si el usuario necesitare atención médica de una especialidad de tercer nivel o no se puede realizar dentro de la institución, se trasfiere al paciente a otra unidad de tercer nivel o se realiza una compra de servicios a las clínicas o centros de salud privados para darle el servicio que el usuario está necesitando.

- Mejor producto

La atención de salud a todos los usuarios se caracteriza por la calidad y calidez, siendo un aspecto caracterizador involucrarse más con el paciente guiándolos a las diferentes áreas con atención personalizada y con tecnología de punta para que los servicios que reciban los usuarios sean confiables y sea competencia directa a las casas de salud privadas.

#### **4.4. Propuesta**

Tomando en consideración que el modelo Delta se basa en la estructura del modelo de Porter, y teniendo como punto de partida formular y ejecutar los planes estratégicos para desarrollar las destrezas del talento humano y mejorar la atención al usuario; se propone lo siguiente:

##### **4.4.1. Visión del negocio**

Con respecto a la visión del Hospital General Machala, y tomando como punto de partida los tres ejes del modelo DELTA, se propone lo siguiente:

- El sistema de barrera de salida (lock in): Se recomienda que el Hospital General Machala, para afianzar la satisfacción de los usuarios se optimice los tiempos de atención a los usuarios mediante la redistribución de personal para cambiar el balcón de servicios a un centro total de atención ya que es el primer contacto que tienen los usuarios para hacer uso de los servicios de salud a excepción del área de emergencias.
- Soluciones totales al cliente: Se recomienda que dentro de la institución médica haya un área de control y seguimiento de solución a emergencias relacionados con el área de atención al usuario donde se deriven las atenciones a prestadores externos sin que los usuarios deban realizar el trámite normal dentro del hospital y culminarlo en la jefatura provincial en otro edificio donde implica traslado y pérdida de tiempo, sino coordinar que el proceso completo se realice de la institución.
- Mejor producto: Se propone que el departamento de talento humano reorganice los horarios del talento humano especialmente el del área médica para satisfacer las altas demandas de atenciones diarias y sean atendidas con la consideración que implica tener un problema de salud. Además, que se deberá tener un control más estricto en cuanto a la excelencia de trato y atención a los usuarios, cumpliendo con los protocolos de seguridad al paciente.

Teniendo en cuenta los diversos servicios que ofrece el Hospital General Machala, siendo el caso del control constante de que el talento humano cumpla con brindar un servicio de calidad a todos sus usuarios, su misión debe estar enfocada a desarrollar sus destrezas con una mayor calidad. Esto se puede lograr mediante la capacitación permanente del talento humano, sobre atención al usuario, además de capacitaciones profesionales que ayuden a mejorar la comunicación entre paciente y talento humano y se pueda ofrecer un producto de calidad al afiliado.

Se propone que el Hospital General Machala, en el área administrativa específicamente, en el área responsable del talento humano hacer un

seguimiento obteniendo mayor información de los usuarios a través de encuestas rápidas, referente al trato y atención recibida por parte de los servidores, para llevar un control permanente y medir sus capacidades y destrezas. Siendo el Hospital General Machala una de las entidades médicas de mayor importancia en la provincia de El Oro, se debe adoptar un perfil competitivo frente a otros hospitales públicos y privados, diferenciados por satisfacer las necesidades de los usuarios con objetividad, profesionalismo y empatía a los afiliados.

#### **4.4.2. Tareas estratégicas**

- **Innovación:** La institución debe estar pendiente de las necesidades cambiantes del mercado para establecer si los usuarios continúan reconociendo el valor agregado que brinda el hospital. Como parte de la innovación, se propone que los usuarios conozcan las especialidades y nuevos servicios que ofrece el hospital mediante presentaciones frecuentes en el acceso principal, donde cada área de especialidad expone como prevenir enfermedades y campañas de salud.
- **Efectividad operacional:** Mediante metas de producción el talento humano será medidos y evaluados los servidores del hospital, lo que permitirá alcanzar la máxima eficacia y competitividad al tener bajo control todos los procesos por medio de una escala que esté orientada al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- **El usuario como objetivo:** Tomando en cuenta que brindar un servicio de salud de excelencia, el Hospital General Machala debe enfocarse en el grupo de afiliados más vulnerados como son los jubilados para que tengan un trato especial.

Se debe entender que el planteamiento de los objetivos es el resultado de acciones estratégicas que esta investigación propone, el mismo que permitirán llegar al Hospital General Machala a tener una posición superior a la que brindan otras entidades que brindan servicios de salud. Por tanto, se

propone replantear las metas anualmente con el fin de poder cumplir con los objetivos planteados a través de cada periodo, y así crear entre el talento humano un ambiente competitivo y logrando liderar en el mercado. Se proponen las siguientes estrategias:

***Ejecutar un continuo mejoramiento en todas las áreas que conforman el Hospital General Machala:*** Motivar a que de manera global el talento humano posea una cultura y mentalidad organizacional que tienda a un continuo mejoramiento y empoderamiento en cada servidor, guiados y dirigidos por la máxima autoridad, generándose un nexo con el objetivo claro de alcanzar los resultados esperados dentro de la institución.

***Correcta aplicación de los perfiles de cargos:*** una vez efectuada la selección de personal mediante concursos de mérito y oposición, a través de la plataforma del Ministerio del Trabajo, y se haya seleccionado al profesional que cumpla con el perfil que el cargo requiere, se deberá ubicarlo en el puesto según las necesidades y a su perfil, como ventaja competitiva, y no se siga ubicando en áreas distintas a su perfil para cubrir necesidades institucionales o porque las partidas están disponibles, por tanto el reclutamiento será idóneas acorde a los cargos.

***Mejorar el clima y espacio laboral brindando condiciones idóneas a todos los servidores:*** Mantener la apertura de comunicación con las autoridades y departamento de talento humano, es de suma importancia para tener la confianza y comunicación constante. Es indispensable que las áreas de trabajo donde los servidores desarrollan sus actividades diarias, tengan las condiciones idóneas, debido que esos factores propios del entorno ambiental podrían afectar la concentración, o disminuir las capacidades laborales.

***Brindar una capacitación continua de conocimientos específicos de las diferentes áreas:*** Además de las capacitaciones que se reciben del MRL (Ministerio de Relaciones Laborales), como atención al usuario, trabajo en equipo, o del Ministerio de Salud Pública donde se alimentan conocimientos generales, es indispensable que se desarrollen capacitaciones de



conocimientos específicos del área de trabajo de cada servidor. El mismo que ayudará a ampliar sus conocimientos y que los pondrá en práctica y beneficiará directamente a la institución.

***Ofrecer herramientas tecnológicas que optimicen los servicios y tiempos de respuesta:*** Con la ayuda del departamento de TICS (Tecnología de la Información y la Comunicación), se continuarán desarrollando herramientas tecnológicas que permitan optimizar y agilizar los servicios en los diferentes áreas que brinda esta casa de salud, y así el talento humano desarrolle sus destrezas en sus actividades encomendadas, de tal manera que pueda enfocarse en funciones concretas y dar respuesta o cumplimiento a las solicitudes de los usuarios internos y externos requieren.

***Brindar una atención de excelencia y oportuno servicio de salud al usuario:*** Los servidores deberán ofrecer a todos los usuarios una comunicación efectiva y afectiva que brinde información clara y oportuna a las inquietudes o los requerimientos que soliciten los usuarios, por tanto, se desarrollarán procesos o flujos de actividades en las diferentes áreas de la institución, y así dar cumplimiento a los plazos establecidos, y se caractericen por ser dinámicos, se preste la atención adecuada, se brinde servicio de calidad y soporte a los usuarios.

Reclutamiento del talento humano: se deberá ingresar al personal únicamente por la vía permitida por las entidades públicas, como es a través de la plataforma del Ministerio del Trabajo, Red Socio Empleo.

Para ello, es importante que el hospital empiece a gestionar estrategias que le favorezcan en tiempo y dinero siendo así eficiente y eficaz el reclutamiento: Selección del talento humano: revisar la hoja de vida y verificar la información. Realizar pruebas de conocimiento, y psicológicas. Se efectuará la entrevista respectiva. Una vez seleccionado se deberá poner en conocimiento la reglamentación interna y la respectiva inducción.

Capacitación continua y desarrollo: se deberá desarrollar un plan de capacitaciones en conjunto las coordinaciones de las áreas y el departamento de talento humano de acuerdo a los requerimientos que soliciten cada área que conforma el Hospital General Machala, tomando en consideración las capacitaciones permitidas y previamente enviadas por parte de nivel central.

#### Estrategia de Capacitación y Desarrollo

1. Es necesario que todo servidor que ingresa a la institución por primera vez reciba la inducción necesaria, por lo que debe haber una planificación previa, además se debe aplicar un programa de capacitaciones y que todo servidor tiene derecho pero que el departamento de talento humano no ha sabido utilizar coordinar de manera adecuada y con capacitaciones específicas autorizadas por nivel central para proyectar las competencias de los servidores.

2. Proponer un plan de carrera, donde los servidores luego de las evaluaciones de desempeño anuales y destaquen en sus destrezas, profesionalismo y liderazgo, sean considerados para liderar grupos de trabajo, tomando en consideración la calificación la evaluación de desempeño, capacitaciones recibidas y certificaciones obtenidas.

Bienestar Laboral: Elaborar un plan integral donde se satisfaga las necesidades más relevantes del personal donde intervengan diversas actividades recreativas, culturales y familiares, ayudará a incentivar el sentido de pertenencia y fidelidad a la institución, creando un ambiente sano que motive a alcanzar los objetivos trazados.

Mejorar el clima laboral: Es importante mejorar el ambiente laboral para mejorar la producción, haya un mejor desarrollo de las actividades diarias y en consecuencia un mejor desempeño laboral que repercutirá en beneficio del empleado y la institución.

#### **4.4.3. Indicadores**

Siendo los indicadores una herramienta para medir el rendimiento de procesos internos como son los indicadores de rendimiento y los externos como son los indicadores de percepción, según (Cumming, Olea, & León, 2018, pág. 3), se aplicarán los siguientes indicadores:

•**Indicadores de calidad**

Determinarán el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, así como la satisfacción que los servicios y productos que otorga el Hospital General Machala genera en el usuario.

Según las encuestas realizadas el 38.37% de los usuarios califican como excelente la calidad de atención recibida por parte del hospital, con la aplicación de la propuesta durante un año, la calidad de atención al usuario se incrementaría a un 55%.

○**Indicador de resultado:**

*Relación:* Dicho indicador relaciona a las variables: número de usuarios atendidos y número de usuarios esperados, para verificar si en base a la demanda mensual de atenciones, se pudo satisfacer a los afiliados que solicitaron el servicio de atención de salud.

*Resultado:* Tendrá como finalidad verificar si se pudo o no cumplir con la cantidad de atenciones proyectadas a los usuarios y cubrir con las demandas mensuales de los mismos. Actualmente hay un 19.8% de usuarios que no son atendidos por ausentismos y por falta de citas, durante un año de aplicación de la propuesta se espera disminuir la cantidad de usuarios que no son atendidos en un 8%.

○**Satisfacción al cliente:**

*Relación:* Con este indicador relaciona el número de usuarios que se sienten satisfechos con la atención recibida en el hospital en comparación con la totalidad de usuarios que recibieron el servicio de salud en las diferentes dependencias.

*Resultado:* Con este indicador se medirá el grado de conformidad y satisfacción que el usuario tuvo al recibir los servicios y productos luego de ser atendido en el hospital. Actualmente el porcentaje de satisfacción al cliente es de un 27%, con la aplicación del plan estratégico posterior a un año se espera que este indicador aumente a un 45%.

○ **Nivel de confiabilidad:**

*Relación:* Dicho indicador cuantifica el grado de confianza que tienen los usuarios al recibir la atención hospitalaria respecto a la totalidad de usuarios que fueron atendidos en esta institución.

*Resultado:* Con este indicador se conocerá el porcentaje de afiliados que tienen confianza en este hospital para recibir la atención de salud y hace referencia la ausencia de errores, grado de consistencia y estabilidad de servicio. La confianza de los usuarios en la atención recibida en este hospital es del 39%, por lo que se espera que con la aplicación de la propuesta, en un año se aumente a un 52%.

○ **Grado de fidelización:**

*Relación:* Relaciona el consecuente mejoramiento de las variables de entrega de servicios y productos que se le brinda a los usuarios y la satisfacción de ellos al recibirla.

*Resultado:* Con este indicador se medirá el grado de fidelidad que tienen los usuarios al sentirse satisfechos al percibir una sensación de positividad por los servicios recibidos en el hospital. El grado de fidelización que existe por parte de los usuarios es de un 18%, por lo que luego de la aplicación del plan estratégico se espera que el porcentaje aumente a un 40%.

○ **Número de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones:**

*Relación:* Involucra a las PQSF, recibidas por parte de los usuarios en los diferentes medios como teléfono rojo, central de opinión y los diferentes medios que poseen los usuarios de manifestar sobre la atención recibida ya sea de buena o mala calidad.

*Resultado:* Se medirá el número de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas por parte de los usuarios del hospital con la finalidad

de darle una solución efectiva y eficaz a sus requerimientos. Las PQSF recibidas por parte de los usuarios del hospital tienen actualmente los siguientes porcentajes: 18%, 31%, 39% y 32% respectivamente, y dependiente del indicador con la aplicación del plan estratégico en un año se espera los siguientes resultados: las preguntas, quejas y sugerencias disminuirlas a un 10%, 18%, y 20% respectivamente y las felicitaciones aumentarlas a un 50%.

#### •Indicadores de gestión y desempeño

Ayudará a determinar el cumplimiento de objetivos de las actividades que realizan el talento humano del hospital, que actualmente se tiene un promedio de 62% y se espera mejorar a un 75%.

##### ○Indicador de eficiencia

*Relación:* Se toma en consideración a las variables: número de atenciones brindadas en relación al número de servidores que se utilizaron para dichas atenciones, con la finalidad de medir sus destrezas y optimizar recursos.

*Resultado:* Con este indicador se obtendrá como resultado medir el nivel de ejecución del proceso, enfocado en cómo se van a desarrollar las actividades y el rendimiento de los recursos utilizados. Los servidores actualmente tienen un porcentaje del 61%, con la aplicación del plan estratégico se espera mejorar a un 77% de grado de eficiencia.

##### ○Indicador de eficacia:

*Relación:* El indicador de eficacia relaciona los resultados reales en comparación de los resultados proyectados o metas que posee cada servidor. Indica si se realizaron las cosas que se debían hacer, establecidas en las metas proyectadas y las que se cumplieron.

*Resultado:* Se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos previstos que tiene cada uno de los empleados dentro de sus competencias, y las actividades asignadas a su cargo. Se relaciona el resultado logrado exitosamente respecto a esperado. El cumplimiento de los objetivos por parte de los servidores, tiene actualmente un porcentaje de 58%, con la aplicación de la propuesta al cabo del año se espera lograr un 73% de cumplimientos.

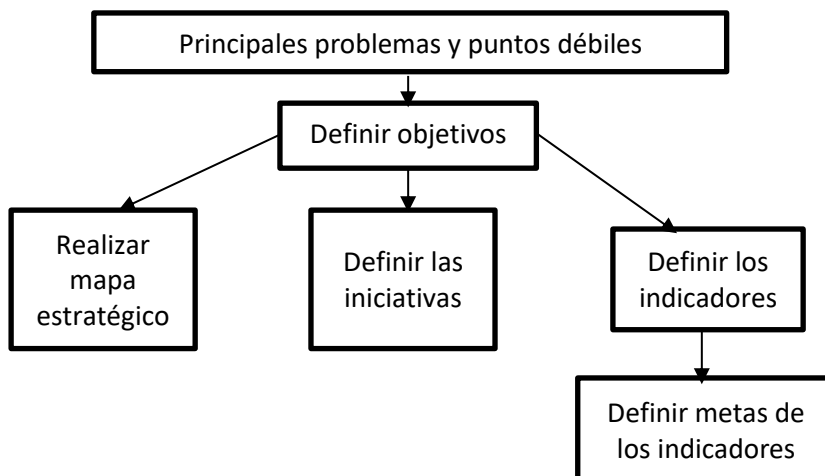
○ **Efectividad:**

*Relación:* Este indicador relaciona las variables resultados alcanzados y resultados planificados, es decir mide el conjunto que conforma el servicio que brinda el servidor respecto a su calidad, calidez y profesionalismo tanto en el área médica como en la gestión administrativa que tiene que dar a todos los usuarios.

*Resultado:* Se analizará el equilibrio entre los indicadores de eficiencia y eficacia para conocer el resultado del servicio entregado a los usuarios a través del personal que los atendió. Actualmente el grado de efectividad por parte del talento humano del hospital es de 59.5%, luego de la aplicación del plan estratégico, en un año se espera que los servidores tengan un grado de 75% de efectividad.

**4.4.4. Balance Scorecard (BSC)**

Se propone un cuadro de mando integral de manera general para todo el hospital con tres cuadros estratégicos correspondiente a cada objetivo, que se gane en cumplimiento y tenga presente los objetivos, separando las áreas y cada área sea autónoma, promoviendo la especialización de desempeño y fomentando la competitividad.



**Figura 50.** Identificar problemas y propuesta  
*Elaborado por:* Jenny Bravo Valarezo

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, los mismos que están agrupados en las perspectivas como son:

- Perspectiva financiera:

- Aumentar el valor de la unidad

- Aumento de facturación de RPIS

- Mantener los ingresos por planillaje según la normativa legal vigente

- Perspectiva del usuario

- Aumento de la percepción de los usuarios de satisfacción integral del servicio.

- Aumentar la densidad de los productos y servicios para los usuarios.

- Mejorar la satisfacción de los usuarios.

- Ser considerado líder ante las otras organizaciones de salud.

- Perspectiva interna

- Identificar nuevos usuarios

- Aumentar la relación de los usuarios

- Mejora la calidad del servicio

- Manejo eficiente de los recursos

- Reforzar imagen

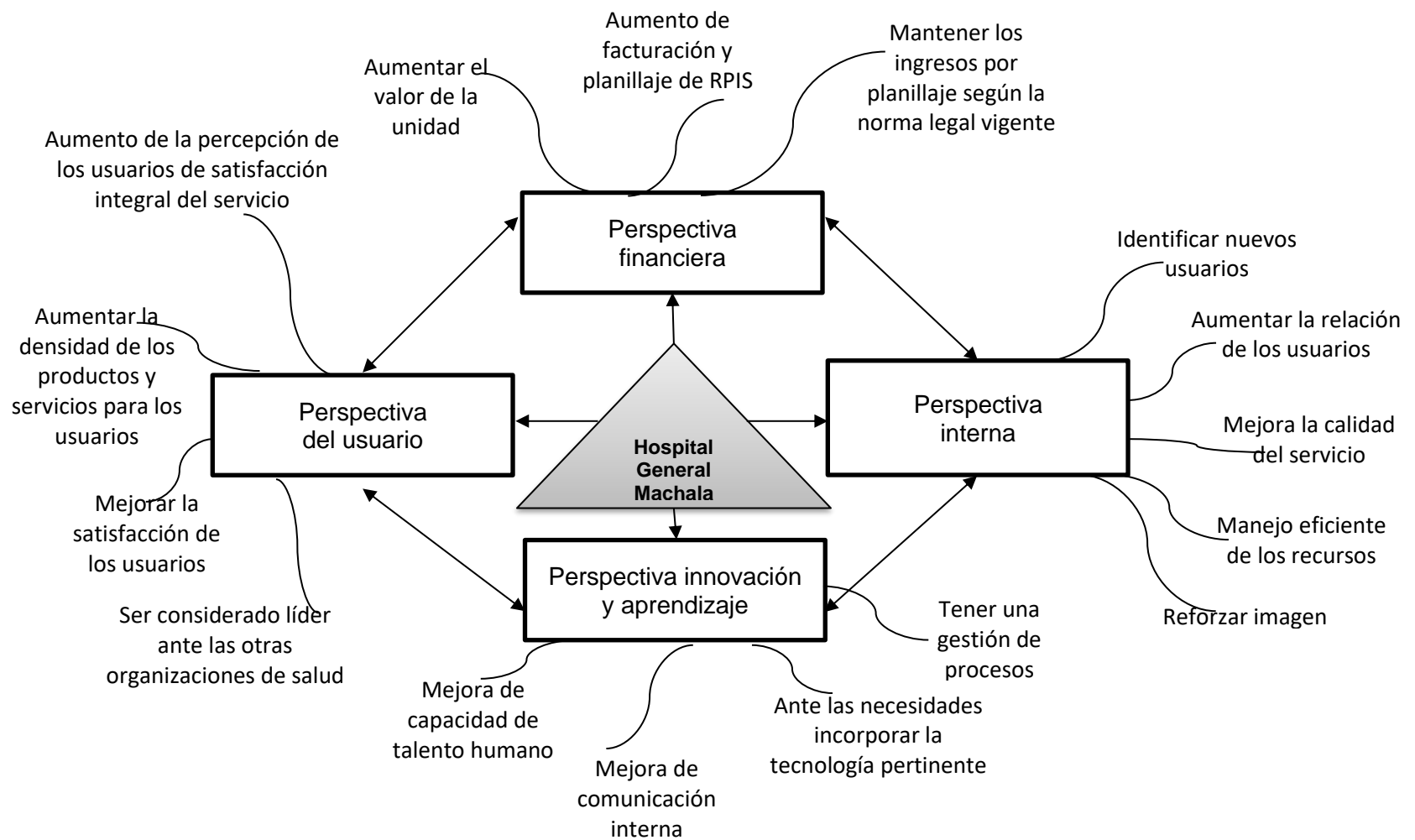
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Mejora de capacidad de talento humano

- Mejora de comunicación interna

- Ante las necesidades incorporar la tecnología pertinente

- Tener una gestión de procesos



**Figura 51.** *Balanced scorecard del Hospital General Machala*  
 Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Generar un buen clima laboral hace que el colaborador posea innovación, compromiso y productividad, optimización de recursos y capacidad para mantenerse en niveles altos efectividad, con el plan estratégico se puede lograr dichas situaciones, indica (Bernal I. P., 2014). Toda organización para que se vea más fortalecida y su talento humano tenga un sentido de pertenencia, es necesario establecer procesos que ayuden al equilibrio entre estos y las personas que lo desarrollan, está es la clave para que toda organización alcance el éxito esperado.

El diseño de este Plan Estratégico mediante la aplicación de Modelo Delta y la herramienta BSC ayudará a fortalecer el desempeño del Talento Humano y aumentar la satisfacción al usuario, se podrá aplicar en cada una de las áreas dl Hospital General Machala, donde los procesos a desarrollarse en cada área, son factibles a cambios si se requiere mejorarlos.

Luego del análisis se pudo evidenciar falencias en cuanto al desempeño del talento humano, como falta de conocimiento de la normativa legal vigente y reglamento interno, falta de inducción, inestabilidad laboral, falta de planificación laboral del talento humano, falta de un plan de bienestar social, falta de capacitaciones específicas, operatividad deficiente en el área de talento humano, falta de preocupación en el ámbito personal de cada servidor, que se deben mejorar y que es deber del departamento de talento humano corregir como capacitaciones especializadas continuas, integración de todo el personal, evaluaciones de periódicas de desempeño, incentivos laborales, que promuevan al servidor a cada día brindar su mejor esfuerzo.

Existen falencias en la optimización de tiempos de respuesta a los requerimientos de los usuarios, para los diferentes servicios, especialmente

en los trámites administrativos, requerimientos de certificados, derivaciones entre otros.

Falta de comunicación e información por parte del talento humano a los usuarios referentes a su diagnóstico o preguntas que surgen durante la atención de salud, la misma que debe ser clara y oportuna.

## **Recomendaciones**

Se recomienda generar en el Hospital General Machala, un ambiente de confianza y estabilidad laboral donde el servidor se sienta comprometido y a la vez genere una buena productividad con calidad. La implementación de programas de bienestar contribuye al buen desempeño de los servidores, cumplir con compromisos ya establecidos y se brinde una planificación que reconozca un crecimiento personal, profesional y social, con capacitaciones continuas y actividades sociales y culturales, garantizando óptimas condiciones laborales. El desarrollo de actividades sociales a los usuarios como celebraciones especiales hará que los afiliados se sientan estimados e importantes integrándose como parte o familia de este hospital.

Para el Hospital General Machala es importante que se aplique una planeación estratégica donde se integren la dirección administrativa y médica y los servidores en general para poder realizar las mejoras que beneficien de manera estratégica a cada una de las áreas del hospital. La toma de decisiones ayudará a lograr un mejor clima laboral y que sea proyectado a los usuarios que serán atendidas con cordialidad y profesionalismo. Se recomienda la aplicación del modelo Delta y la herramienta del BSC, propuestos en esta investigación para lograr llegar a los objetivos que tiene la institución.

Se sugiere la vinculación de servidores que además que cumplan con el perfil profesional sean ubicados en áreas relacionadas con su perfil, que además posea empatía y desarrolle compañerismo y de ser el caso el liderazgo esperado y participativo. El departamento de talento humano necesitará el apoyo permanente de la dirección administrativa y médica para tomar los correctivos necesarios de ser el caso, o se estimule al buen desempeño de los empleados. Y que además los usuarios tengan el apoyo incondicional de todo el personal para la solución de sus problemas e inquietudes.

Brindar a los usuarios un servicio óptimo y ágil a través de herramientas tecnológicas que disminuyan los tiempos de respuesta, mediante el área de

TICS, de tal manera que puedan cumplir con los requerimientos de los usuarios.

Los servidores deberán ofrecer a todos los usuarios una comunicación efectiva y afectiva que brinde información clara y oportuna a las inquietudes o los requerimientos que soliciten los usuarios, por tanto, mediante procesos o flujos de actividades en las diferentes áreas de la institución, y así dar cumplimiento a los plazos establecidos, y se caractericen por ser dinámicos, se preste la atención adecuada, se brinde servicio de calidad y soporte a los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo, C. G. (2015). Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en salud ambiental en Colombia. *Rev. Salud Pública*.

Agudelo, C., García, J., Robledo, R., García, C., & Vaca, M. (2015). Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en Salud Ambiental en Colombia. *Salud Pública*, 13.

Alvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2013). El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. *Pacioli*, 16.

Arias, F. (2017). Efectividad y eficiencia de la investigación tecnológica en. *Recitiumtm*, 20.

Barragán, J. P. (2013). Calidad percibida de la atención de enfermería por usuarios hospitalizados, Tunja, 2011. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*.

Barragán, J., & Moreno, C. (2013). Calidad percibida por usuarios de enfermería en tres hospitales públicos. *Enfermería Global*, 14.

Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercado Interno. *Visión Gerencial*, 8.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Education de Colombia.

Bernal, I. P. (23 de Octubre de 2014). El clima organizacional y su relacional con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño un modelo teórico. 13.

Bucchi, C. S. (2012). Descripción de la satisfacción usuaria de pacientes que reciben atención de urgencia dental en cinco establecimientos de atención primaria de salud. *Int. J. Odontostomat.*, 6.

Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. 21.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Educacion.

Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Neegocios*, 5.

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Macro-Ecoe.

Eraso, B., Chávez, M., Herrera, D., Torres, J., Gallo, J., & Armijos, L. (2017). ¿Cómo medir la eficacia de la gestión en instituciones. *Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 8.

Espín, M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (Agosto de 2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16.

e-Strategia Consulting Group S.A. de C.V. (2001 - 2014). *IESSPR POR RESULTADOS*. Obtenido de <https://iesspr.iess.gob.ec/sspr/n4>

Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas*, 17.

García, M. D. (2008). Satisfacción del usuario adulto mayor con la calidad de la atención de enfermería en el hospital general Cunduacán Tabasco. *Calidad y Gestión en Servicios de Salud*, 11.

González, E., & Garza, J. (2015). Índice de Promotor Neto y su relación con la. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 27.

González, M., & Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Medisur*, 14.

Gutierrez, J. J. (2015). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. Sinergia e Innovación. *Cuadernos de Investigación EPG*, 21.

Hamui, L., Fuentes, R., Aguirre, R., & Ramírez, O. (2013). *Expectativas y experiencias de los usuarios del Sistema de Salud en México: Un estudio de satisfacción con la atención médica*. México: 208.

Hax, A., & Olavarría, L. (2017). *Gestión estratégica en el sector financiero. El modelo delta en el Bci*. Santiago de Chile: Ediciones Uc.

Hernández, M., Ochando, A., Mora, J., Lorenzo, S., & López, K. (2005). Satisfacción del paciente en una unidad de hemodiálisis. *Revista de la sociedad española de enfermería nefrológica*, 6.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana editores S.A.

Jiménez, R. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. *Cubana Salud Pública*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.

López, P. P., Díaz, B. Z., Segredo, P. A., & Pomares, P. Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 13.

Lucas, P. (Junio de 2014). Gestión de las empresas por procesos. Barcelona, España.

Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (30 de Agosto de 2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *Ingeniare*, 19.

Manosalvas, C. M. (2015). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Redalyc.Org*.

Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 12.

Marcelino, M. (2016). Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México. *Mercados y negocios*, 20.

- Márquez, J. L. (2014). Desarrollo de las organizaciones complejas bajo una perspectiva sinérgica del talento. *Visión Gerencial*, 19.
- Matabajoy, M. J., Maritza, M.-T. S., & Maria, O.-G. L. (2018). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia. *Universidad y Salud*, 11.
- Molina, G. R. (2013). *Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares*. Medellín: Académico.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Orellana, C. (Septiembre de 2016). Propuesta de mediación de los reclamos de usuarios del instituto de neurociencias de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Pardo, C. P. (22 de Agosto de 2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. 17.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 10.
- Peña, S., Ramírez, G., & Osorio, J. (2014). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes. *Ingenierías Universidad de Medellín*, 18.
- Pérez, C. (2003). Los indicadores de gestión. *Telos*, 13.
- Rey, G. A. (2013). El enfoque de competencias para los equipos de atención primaria en salud. Una revisión de literatura. *Gerencia, política salud*, 12.
- Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Universidad EAFIT*, 17.
- Rivero, A., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 13.



- Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2015). *BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Andalucía.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 12.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la facultad de ciencias económicas*, 11.
- Segredo, A. M. (2012). Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. *PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS*, 6.
- Sihuín, E. G. (2015). Satisfacción de usuarios hospitalizados en un hospital de Apurímac, Perú. *Rev Perú Med Exp Salud Pública*, 4.
- Tamayo, Y., Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 8.
- Tolozano, M. G. (2013). Las tecnologías de la información y la comunicación para la formación del talento humano en salud. *Edumecentro*.
- Valle, O., & Rivera, O. (2008). Monitoreo e indicadores. *Organización de los Estados Iberoamericanos*, 20.
- Vargas, G. G. (2015). Análisis del manejo del talento humano de los protocolos y normas técnicas y de la percepción sobre la educación recibida por los usuarios programa de detección temprana. Colombia, 2002-2007. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### MODELO DE ENCUESTA A TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**Encuesta dirigida al talento humano de HOSPITAL GENERAL MACHALA, el mismo que contribuirá a la mejora de su desempeño laboral:**

1. ¿El departamento de talento humano supo informarle cuales son los objetivos, normativa y reglamentación interna, así como la misión y visión de la institución al momento de su vinculación?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que recibió una inducción adecuada para el desempeño de sus actividades por parte de la institución?

-----  
-----  
-----

3. ¿Ha recibido capacitaciones acordes a sus necesidades para el buen desempeño laboral por parte de la institución?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Cuáles-----  
-----  
-----

4.¿Sabe usted manejar los sistemas informáticos y medios de comunicación adecuados para el ingreso de datos y envío de información?

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

5.¿Considera usted que su lugar de trabajo es adecuado para que pueda desarrollar sus actividades?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Por qué?-----  
-----  
-----

6.¿Las funciones por usted ejercidas le permiten desarrollar o ampliar sus conocimientos?

MUCHO \_\_\_\_\_

POCO \_\_\_\_\_

NADA \_\_\_\_\_

7.¿El Hospital General Machala evalúa frecuentemente su desempeño laboral?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

8.¿Considera usted que dentro del Hospital General Machala existe estabilidad laboral?

-----  
-----  
-----

9.En cuanto a la remuneración salarial que usted percibe mensualmente, ¿considera que es justa según la actividad que desempeña?

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

10.¿Cree que el Hospital General Machala tiene una planificación de retención de su talento humano?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

11.¿Su jefe inmediato lo mantiene al tanto de temas o cambios relacionados a su trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

12. ¿Mientras desarrolla sus actividades diarias, se mantiene motivado?

MUCHO \_\_\_\_\_

POCO \_\_\_\_\_

NADA \_\_\_\_\_

13. ¿Hospital General Machala posee programas de bienestar laboral?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, que programas quisiera que fueren incorporadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Existe una abierta comunicación entre usted y el departamento de talento humano?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que existen falencias por parte del departamento de talento humano referente al bienestar del servidor? Indique cuáles.

-----

-----

-----

16.¿El departamento de talento humano atiende oportunamente sus solicitudes, reclamos o sugerencias?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

17.¿Cómo califica la gestión del departamento de talento humano dentro de la institución?

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

18.¿Cree usted que el departamento humano se preocupa por usted no solo como profesional sino también en su ámbito personal?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Por qué?-----  
-----  
-----

19.¿Considera usted que todos los que conforman el talento humano del Hospital General Machala realizan un trabajo en equipo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

20.¿Cómo considera usted el nivel de integración entre las personas que conforman el talento humano de Hospital General Machala?

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### MODELO DE ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**Encuesta dirigida a los usuarios de HOSPITAL GENERAL MACHALA, el mismo que contribuirá a la mejorar su satisfacción al recibir los servicios de salud:**

1. ¿Cómo califica la calidad de atención recibida por parte de los servidores del Hospital General Machala?

EXCELENTE \_\_\_\_\_

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

2. ¿Durante su estadía todas sus inquietudes referentes a sus problemas de salud fueron despejadas? Explique.

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

---

---

---

3. ¿Se siente satisfecho por la atención recibida por parte del personal de este hospital?



SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Indique el motivo:

---

---

---

4.¿Cómo califica el tiempo de respuesta de los servidores ante sus necesidades?

EXCELENTE \_\_\_\_\_

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

5.¿Durante su hospitalización recibió la atención y cuidados periódicos por parte del personal médico?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6.¿Cómo califica la dieta alimenticia recibida en el hospital?

EXCELENTE \_\_\_\_\_

BUENA \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

MALA \_\_\_\_\_

7.¿Recibe a tiempo la medicina e insumos médicos necesarios para su cuidado?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

8.¿Se atienden a tiempo sus quejas y reclamos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Por qué?-----  
-----  
-----

9.¿El comportamiento del personal le transmite confianza y seguridad?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

10.¿Indique qué es lo que le gustó durante su hospitalización?

-----  
-----  
-----

### Anexo 3

**Tabla 6. Plan estratégico para optimizar el desempeño del talento humano**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TAREAS	RECURSOS	PERIODICIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE
RECLUTAMIENTO	Selecciones profesionales competentes para cargos específicos.	Publicar los cargos disponibles en la página de Red Socio Empleo	Tiempo en que el programador publique en la página web	Única	Número de personas que apliquen al cargo	Analista de talento humano
		Crear hoja de vida estándar	Diseñar un formato de hoja de vida que tenga información específica	Única	Número de personas nuevas vinculadas / Número de personal antiguo	Analista de Talento Humano
		Poner a disposición los cargos vacantes a través de la página web del IESS	Páginas especializadas en ofertas empleos	Anual	Número de personas reclutadas	Coordinador de Talento Humano
SELECCIÓN	Elegir el candidato con mejor perfil profesional	Estudio de la información de la hoja de vida	Llamadas telefónicas	Persona Vinculada	Número de hojas de vida aprobadas / Número de hojas de vida rechazadas	Coordinador de Talento Humano
		Aplicación de pruebas de conocimiento y tecnológicas	Paquetes de pruebas	Anual	Número de personas aprobadas/ Número de personas que aplicaron la prueba	Coordinador de Talento Humano
		Aplicación de encuestas	Formatos de evaluación y resultados de las encuestas	Persona Vinculada	Número de personas rechazadas/ Número de personas aprobadas	Analista de Talento Humano
		Aplicación examen médico ocupacional de ingreso	Instrumental médico en salud ocupacional	Persona Vinculada	Número de personas vinculadas	Coordinador de selección/ Médico ocupacional
CAPACITACION Y DESARRO	Mantener en capacitación continua a los servidores según su cargo	Tener un plan de inducción	Folleto y documentos con reglamentación interna	Semestral	Número de personas vinculadas	Analista de talento humano
		Diseñar un plan de capacitación	Apoyo de entidades externas	Anual	Número de personas asistentes/ Número total de empleados	Coordinador de Talento Humano / Coordinadores, jefes y subdirectores de área
		Desarrollo del programa de salud ocupacional	Apoyo área médica	No aplica	Número de postulantes/ Número total de servidores	Coordinador de Talento Humano/Analista de Talento Humano
BIENESTAR LABORAL	Satisfacer las necesidades de los servidores	Actividades de integración	Colaboración de servidores	Anual	Número de servidores participantes/ Número total de empleados	Coordinador de Talento Humano/Analista de Talento Humano
		Evaluación de clima organizacional	Caja de compensación familiar Cafam	No aplica	Número de servidores participantes/ Número total de empleados	Coordinador de Talento Humano
		Aplicar las evaluaciones de desempeño dispuestas para todas las entidades públicas	Personal del departamento de talento humano	Mensual	Número de servidores participantes/ Número total de empleados	Coordinador de Talento Humano/Personal de Talento Humano

*Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo*

## Anexo 4

Tabla 7. Plan de capacitaciones 2019

PLANIFICACION 2019 HOSPITAL GENERAL MACHALA					
N°	TEMAS	AREA	TIPO DE CAPACITACION SEGUN PLAN	TIPO DE CAPACITACION	INSTITUCION
1	APOYO VITAL BASICO BLS	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
2	ATENCIÓN AL CLIENTE	MEDICA Y ADM	EXTERNO	INTERNO	MINISTERIO DE
3	ATENCIÓN INICIAL DE TRAUMA PEDIATRICO	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
4	AITP ATENCIÓN PRIMARIA PREVENTIVA Y FAMILIAR MAIS AVANZADO	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
5	VITAL DE APOYO EN TRAUMA ATLS	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
6	BIOESTADISTICA CERTIFICACION EN INSTITUCIONES SEGURAS Y LIBRES DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES	ADMINISTRATI	EXTERNO	EXTERNO	
7	CLASIFICACION DE DERECHO Y RESPONSABILIDAD PATRONAL	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	
8	COMPRAS PUBLICAS CONTROL	ADMINISTRATI	EXTERNO	INTERNO	
9	PRESUPUESTARIO CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTION	MEDICA Y ADM	INTERNO	INTERNO/SERC SERCOP	
10	CURSO DE CUIDADO OBSTETRICO DE EMERGENCIAS MEDIANTE SIMULACION CLINICA	MEDICA	EXTERNO	INTERNO	
11	CURSO DE GERENCIA EN SALUD	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
12	CURSO DE INTERNACIONAL Y GESTION DE CALIDAD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	CALIDAD
13	ECOFAST ENFERMEDADES OCUPACIONALES	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
14	ESTERILIZACION EXCEL	ADMINISTRATI	EXTERNO	EXTERNO	MSP
15	INTERMEDIO AVANZADO	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
16	FACTURACION Y AUDITORIA MEDICA FARMACOLOGIA Y FARMACOTERAPIA	ADMINISTRATI	EXTERNO	INTERNO	TICS-IESS
17	FORMACION DE BRIGADAS Y SEGURIDAD HUMANA	MEDICA Y ADM	EXTERNO	INTERNO	
18	GESTION DE COBROS	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	

23	GESTION DE RIESGOS	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	
24	GESTION HOSPITALARIA Y MANEJO DE EQUIPOS	ADMINISTRATI	EXTERNO	EXTERNO	
25	MEDICOS HUMANIZACION ETICA Y BIOETICA EN ENFERMERIA	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
26	INTERCONSULTA, REFERENCIA Y DERIVACIONES	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
27	LOSEP MANEJO DE CONFLICTOS Y HERRAMIENTAS DE	MEDICA	INTERNO	INTERNO	DT O DPTO LEG.
28	COMUNICACION PARA PACIENTES Y FAMILIARES	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
29	MANEJO DE INFECCIONES NOSOCOMIALES	MEDICA	EXTERNO	INTERNO	
30	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CLINICA	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
31	NORMATIVA LEGAL VIGENTE SOBRE HISTORIAS CLINICAS	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	
32	NUEVO CODIGO ORGANICO INTEGRAL PENAL	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
33	PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA	ADMINISTRATI	EXTERNO	EXTERNO	
34	PROCESOS	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	
35	QUIPUX	TODOS	EXTERNO	INTERNO	TICS-IESS
36	REANIMACION CARDIOPULMONAR AVANZADA ACLS	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	
37	RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	
38	RIESGO PSICOSOCIAL	TODOS	EXTERNO	EXTERNO	
39	RIESGOS EN EL TRABAJO DE LAVANDERIA	LAVANDERIA	EXTERNO	EXTERNO	
40	SEGURIDAD DEL PACIENTE	MEDICA Y ADM	EXTERNO	INTERNO	
41	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGO	ADMINISTRATI	EXTERNO	EXTERNO	
42	TALLER ESPECIALIZADO DE REDACCION	MEDICA Y ADM	EXTERNO	EXTERNO	
43	TARIFARIOS Y CODIFICADORES DE SALUD	MEDICA	EXTERNO	INTERNO	
44	TECNICAS DE ARCHIVO	ADMINISTRATI	INTERNO	EXTERNO	IESS-MDT
45	TRANSPORTE DE PACIENTE EN AMBULANCIA TERRESTRE	MEDICA	EXTERNO	EXTERNO	

*Elaborado por: Jenny Bravo Valarezo*

## Anexo 5

**Tabla 8.** Plan de bienestar

<b>PLAN DE BIENESTAR</b>		
<b>ITEM</b>	<b>TEMAS</b>	<b>PROPUESTA</b>
SALUD OCUPACIONAL	Estrés laboral	Realizar campañas del manejo del estrés como charlas y capacitaciones
	Aseo y organización	Se institucionalizará el día del reciclaje, orden y aseo, en donde todas las áreas organizan su puesto de trabajo y el área que entregue a recursos humanos más papel reciclaje obtendrá un premio y el material será vendido para tener recursos para otra actividad.
	Pausa activa	Con el apoyo del departamento de salud ocupacional mejorar la salud laboral.
	Evaluación resultados inspección puesto de trabajo	Con el apoyo de la ARP verificar e inspeccionar los puestos de trabajo, contribuyendo a la mejora ocupacional.
	Campañas de promoción y prevención	Realizar jornadas de Brigadas de salud en donde los empleados puedan tener una información clara y oportuna.
RECREATIVO	Semana de la salud	Organizar con la ARP y las EPS las actividades de salud en la cual se realizan todas las actividades preventivas.
	Torneo deportivo interno	Realizar una actividad anual donde participen en sana competencia las diferentes áreas del hospital.
SOCIAL Y CULTURAL	Día del niño, Día de la madre, día del padre, navidad, etc.	Actividades alusivas a la fecha para celebrar con los usuarios y el personal
CAPACITACIÓN	Estrés	
	Trabajo en Equipo	
	Liderazgo Dirección General	Capacitaciones que mejoran el clima organizacional y desarrollo de funciones
	Comunicación	

**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo

## Anexo 6

**Tabla 9.** Plan de clima organizacional

EJE	ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCION	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	RESPONSABLE
DIRECTORES, COORDINADORES Y JEFES DE ÁREA	Fomentar que mediante los procesos haya coherencia interna.	Habilidades Gerenciales	Talleres de capacitación: De jefes a responsables de área. Manejo del desempeño Mejoramiento de equipo Manejo del tiempo	Directivos, jefes	TALLER DE COORDINADORES A JEFES O RESPONSABLES DE ÁREA	Departamento de talento humano
		Fortalecimiento del equipo de gerencia general	Actividad lúdica que integre el equipo y permita el mutuo conocimiento	Directivos, jefes	TALLER EDUCACION EXPERIENCIAL	Departamento de talento humano
		Trabajo enfocado a objetivos organizacionales	Reuniones de directivos para hacer seguimientos y direccionar las acciones a tomar en los procesos del día a día. Mejorar los procesos de toma de decisión para el desarrollo de los procesos y como estos se comunican a los colaboradores	Directivos, jefes	REALIZAR REUNIONES PERIODICAS ICON LOS DIRECTIVOS DE FORMA MENSUAL CHARLAS Y TALLERES EN COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO, HABILIDADES GERENCIALES	Departamento de talento humano

Colaboradores	Mejorar cualquier método de comunicación formal e informal entre la institución y los servidores.	Dar a conocer la normativa interna.	Fortalecer los procesos de inducción Hacer un proceso de re inducción sobre políticas y visión de la organización.	Directivos, jefes Todos	REALIZAR PROCEDIMIENTO DE INDUCCION Y REINDUCCION	Departamento de talento humano Departamento de talento humano
		Capacitación y desarrollo	Indagar las necesidades de capacidades y desarrollo en temas profesionales y personales	Todos	TENER UN PLAN DE CAPACITACION	Departamento de talento humano
		Mejorar los canales de comunicación, formalizarlos para evitar la réplica de trabajo.	Evaluar la implementación de medios de comunicación óptimos: Carteleras, Correo Institucional, Reuniones	Todos	AMPLIAR MEDIOS DE COMUNICACIÓN (CORREO INSTITUCIONAL, CARTELERAS, BUZON DE SUGERENCIAS, TARDE CON EL GERENTE)	Departamento de talento humano
		Gestionar el cambio mediante la información oportuna a los colaboradores de las decisiones tomadas.	Generar espacios de participación de los colaboradores: Reuniones Conferencias Boletines	Todos		Departamento de talento humano
		Mejoramiento del ambiente laboral	Evaluación de condiciones laborales de acuerdo con el cargo y las actividades.	Todos	MANTENER ACTUALIZADOS A LOS SERVIDORES ANTE CUALQUIER NUEVA DISPOSICIÓN	Departamento de talento humano
		Reconocimiento	Celebración de fechas especiales	Todos		Departamento de talento humano
			Implementación de actividades enfocadas al salario emocional.	Todos		Departamento de talento humano
		Desarrollar una cultura del cumplimiento	Actividades para generar cultura de la familia Actividad de pertenencia al equipo y la empresa	Todos Todos	DESARROLLAR PLAN DE BIENESTAR	Departamento de talento humano Departamento de talento humano
		Desarrollar un programa de bienestar	Actividades centradas en necesidades particulares a la población para el mejoramiento de su calidad de vida.	Todos		Departamento de talento humano

**Elaborado por:** Jenny Bravo Valarezo