



**Universidad Técnica de Babahoyo**

**Vicerrectorado Académico**



**Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

**TEMA:**

**LIDERAZGO GERENCIAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
DEL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL DEL IESS-MILAGRO**

**AUTORAS:**

**DRA. YOHANNA PINEDA ÁVILA**

**LCDA. MERY DUCHI SILVA**

**TUTOR:**

**DR. WALTER LOOR BRIONES**

**BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación a mi HIJO que pese a la corta edad que tienen es mi motor de vida por el cual lucho cada día y me esfuerzo a ser mejor profesional, sin dejar de lado la parte humanista para brindar ayuda a la sociedad.

**Yohanna**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación a mi querida HIJA, a la cual sacrifique con el tiempo q le pertenecía para terminar mi investigación. Ella es sin duda mi referencia para el presente y el futuro.

**Mery**

## **AGRDECIMIENTO**

Agracemos infinitamente a Dios Todopoderoso por darnos fuerza, voluntad y entendimiento para culminar esta investigación. A nuestros padres y esposos quienes con su apoyo logramos este anhelado sueño. Por apoyarnos siempre e incondicionalmente en nuestro proyecto.

A la universidad por brindarnos sus conocimientos

Al hospital por brindarnos las facilidades para realizar el trabajo de investigación

A nuestro Director de Tesis. Dr. Walter Loor Briones, Msc., quien con sus enseñanzas, experiencias y profesionalismo porque supo orientarnos en la aplicación de la metodología necesaria y requerida para el desarrollo del tema de investigación, dedicando su tiempo para obtener el desarrollo de este estudio.

A mis compañeras de clase y compañeras de trabajo con las que vivimos experiencias muy gratificantes en cada viaje realizado a clases, por todos los buenos momentos compartidos los mismos que fortalecieron y unieron lasos de amistad las cuales quedan marcadas con anécdotas

**Las autoras:**

**Dra. Yohanna Pineda Avila**

**Lcda. Mery Duchi Silva**

## INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	TEMA.....	3
3	MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
3.1	Contexto Nacional.....	4
3.2	Contexto Social.....	5
3.3	Contexto Cultural.....	6
3.4	Contexto Económico.....	7
3.5	Contexto Institucional.....	8
4	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	10
5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
5.1	PROBLEMA GENERAL.....	11
5.2	PROBLEMAS DERIVADOS.....	11
6	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
7	JUSTIFICACIÓN.....	13
8	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
8.1	Objetivo General.....	15
8.2	Objetivos Específicos.....	15
9	MARCO TEÓRICO.....	16
9.1	Marco Conceptual.....	16
9.2	MARCO REFERENCIAL.....	41
9.3	POSTURA TEÓRICA.....	49
10	HIPÓTESIS.....	53
10.1	HIPÓTESIS GENERAL.....	53
10.2	HIPÓTESIS PARTICULARES.....	53
11	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
11.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES DE ÁREA DEL HOSPITAL DEL IESS DEL CANTÓN MILAGRO.....	58
12	CONCLUSIONES.....	78
13	RECOMENDACIONES.....	79
14	PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.....	80
14.1	ALTERNATIVA OBTENIDA.....	80

14.2	ALCANCE DE LA ALTERNATIVA .....	80
14.3	ASPECTO BÁSICO DE LA ALTERNATIVA .....	81
14.3.1	ANTECEDENTES .....	81
14.3.2	OBJETIVOS .....	82
14.4	PLAN DE ACCIÓN .....	83
14.5	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA.....	85
15	BIBLIOGRAFÍA.....	87
16	ANEXOS .....	90
	ANEXO 1 .....	90
	ANEXO 2.....	91
	ANEXO 3 .....	92
	ANEXO 4.....	94
	ANEXO 5 .....	95
	ANEXO 6.....	96

## RESUMEN

La presente investigación analiza el liderazgo de quienes gerencian las instituciones de salud y propone algunas estrategias que se apliquen en el Hospital del IEISS de la ciudad de Milagro, que permitan mejorar el cumplimiento de su misión. Las instituciones de salud, ofertan servicios basados en el conocimiento científico, en principios y valores, responsabilidad y liderazgo; siendo este último el factor más relevante para el desarrollo y cumplimiento de las metas personales, del grupo y de toda la organización. Por ese motivo, durante el desarrollo de éste estudio, se realiza una revisión sobre la conceptualización y los tipos de liderazgo, así como de las habilidades directivas que debe poseer un jefe de área el ejercicio del liderazgo en esta importante casa de salud.

Durante el desarrollo del marco teórico se destaca aspectos importantes que debe dominar el líder, como es la planificación, la organización y la comunicación como ejes primordiales para el logro de los objetivos personales e institucionales. Luego del análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se comprueba el poco liderazgo de quienes ejercen cargos de jefes de área, siendo necesario adiestrar a quienes tengan responsabilidades de grupo en sus actitudes de liderazgo.

Culminamos proponiendo la aplicación como postura teórica de un liderazgo la aplicación del liderazgo transformacional que fue propuesto en 1978, por James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

**Palabras Claves:** Liderazgo, organización, planificación

## SUMMARY

This research analyzes the leadership who gerencian health institutions and proposes some strategies that apply in Hospital IESS City Miracle, to improve the performance of its mission. Health institutions , offer based on scientific knowledge, principles and values, responsibility and leadership services; the latter being the most relevant to the development and fulfillment of personal goals , the group and the entire organization factor . For this reason, during the course of this study, a review of the concept and leadership types is performed, as well as managerial skills that should possess an area manager exercising leadership in this important home health.

During the development of the theoretical framework important things to master the leader, such as planning, organization and communication as main pillars for achieving personal and institutional goals is highlighted. After analyzing the results of the field work, the little of those in leadership positions of department heads checked, being necessary to train with responsibilities of group leadership in their attitudes.

We completed the application as proposed theoretical position of leadership the implementation of transformational leadership which was proposed in 1978 by James MacGregor Burns and Bernard M. Bass, who described a number of qualities that made a type of business leadership is beginning to value in the world of business. It was the concept of transformational leadership.

Keywords: leadership, organization, planning

## **1 INTRODUCCIÓN**

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto. Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios.

Este cambio está llevando a las empresas, e instituciones de todos los niveles a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia las empresas están pidiendo a sus gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, canales de producción, métodos de comercialización, etc., esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, esto es que, lo que se exige es: liderazgo.

Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos. La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas.

Por tal motivo hemos observado la necesidad de realizar esta investigación en las distintas áreas del Hospital IESS “Dr. Federico Bolaños Moreira” de la ciudad de Milagro, específicamente a los jefes de área, en lo relacionado a las políticas directrices que deben ejecutar para el buen desempeño de éste hospital, con el

propósito de aportar al desarrollo institucional mediante la aplicación de un modelo de liderazgo que debe ponerse en práctica permanentemente. Además servirá de ejemplo para otras áreas que presenten este tipo de problemas.

Se trata de una investigación relacionada al liderazgo gerencial que ejercen las autoridades del Hospital IESS – Milagro, y como altera las relaciones interpersonales entre el talento humano, un estudio que tiene mucha relevancia a nivel mundial, ya que depende de los líderes institucionales el futuro y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

## **2 TEMA**

LIDERAZGO GERENCIAL Y LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DEL  
HOSPITAL DEL IESS-MILAGRO

### **3 MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 CONTEXTO NACIONAL**

El vertiginoso proceso de crecimiento y desarrollo por el que vienen atravesando la mayoría de los países, entre ellos Ecuador, en las últimas décadas requiere de los profesionales con una nueva visión del mundo, en la que los valores como competencia, crecimiento mutuo, actitud positiva, compromiso, honestidad y autodisciplina estén presentes. Estos valores tienen que ver con el liderazgo.

El profesional de la salud tiene en su esencia el contacto con el paciente, sea en la acción de cuidar o también administrando equipos y de quienes tienen la responsabilidad de cuidar, resuelve conflictos, sabe tomar de decisiones, se conduce con ética y por las normas legales del ejercicio profesional, orientando nuevas conductas, busca la participación del equipo en la construcción de planes y proyectos, inspirando a los seguidores dispuestos a trillar sus caminos.

A nivel internacional en las instituciones de salud se ha observado que la parte administrativa de los hospitales y demás centros de salud la dirigen profesionales que no son precisamente del área de medicina, sino aquellos que se han preparado en administración, llegando a considerar a los médicos como intrusos; de la misma manera, los médicos que se desempeñan como líderes, directivos,

frecuentemente señalan a los administrativos como burócratas que desconocen sobre temas de salud, y se constituyen en obstáculo para el funcionamiento organizacional de la respectiva institución.

Ambos, es decir, el profesional de la salud y el administrador son importantes, especialmente en la toma de decisiones no programadas que requieren del talento y las habilidades no sólo profesionales, sino más bien, del líder junto con todo su cuerpo de gobierno, comprometidos en la meta común de alcanzar la visión y cumplir los objetivos y metas de la organización.

### **3.2 CONTEXTO SOCIAL**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde la “organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, o directores, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer o identificar; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a

los demás y reflejar lo que quiere lograr para conseguir la anhelada armonía laboral, lo que se busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por su segmentación. Como en otros países andinos de la zona, por ello es importante que exista un liderazgo efectivo pues es la clave para alcanzar los objetivos propuestos, el ministerio de Salud Pública es la entidad líder que provee a las diferentes direcciones de salud (provincial) y áreas de salud (cantonal) redes de diferentes servicios para mejorar la atención tanto del servidor interno como externo, cabe señalar que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación o integración humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

IESS-Milagro es una entidad que cubre la atención médica a los afiliados tanto del Cantón Milagro como de sus alrededores. Actualmente es de nivel 2 y está dividido en diferentes áreas, encontrándose una falta de liderazgo en los departamentos de dicha entidad de salud, generando inconformidad por parte del recurso humano en la función que desempeñan y de sus horas hábiles laborables.

### **3.3 CONTEXTO CULTURAL**

La transformación de una sociedad, en todos sus ámbitos, requiere de la unidad de visión y de acción de sus pobladores, es decir, de la identificación como habitantes de la ciudad de Milagro. Esta identidad es producto de un proceso

histórico que se valora y se mantiene vigente. De allí la necesidad de preservar nuestro legado patrimonial, que nos recuerdan quienes somos, de dónde venimos y hacia dónde queremos ir, pero esta acción debe complementarse con servicios sociales que garanticen la formación y superación del ser humano en todas sus dimensiones, convirtiéndolos en individuos proactivos y participativos de la transformación social de la sociedad.

De esos individuos proactivos aparecen los líderes que se forman en el área de salud, en medio de un contexto con diversidad de costumbres, creencias, de saberes ancestrales y que de alguna manera se convierten en características propias del grupo social, inclusive en sus servicios asistenciales como la salud, la educación y otros.

### **3.4 CONTEXTO ECONÓMICO**

Milagro es una ciudad donde en conjunto el sector público y privado han logrado metas de desarrollo económicas comunes, que canalizan la inversión, tanto pública como privada, en la generación de sólida maquinaria productiva basada, de acuerdo a las potencialidades analizadas, en una agro industrialización articulada a la agro producción de la subregión, generando una cadena de valor que no solo incrementa el valor agregado de la producción agrícola, sino que también fortalece la soberanía alimentaria, siendo necesario que los servicios de salud también se incrementen de manera ordenada y que llegue a todos, como es el caso del Hospital de IESS.

La articulación de los pequeños productores en base a una economía solidaria, permite la integración de una gran cantidad de actores económicos, hasta ahora excluidos, al sistema económico nacional e internacional, mejorando la capacidad de servicios de salud como el seguro campesino y un mayor alcance para todos los trabajadores, quienes ya gozan de los beneficios de la seguridad social.

### **3.5 CONTEXTO INSTITUCIONAL**

El Seguro Social de Salud es una entidad establecida por la ley cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de los afiliados.

- Brindándoles los servicios de salud.
- Prestaciones económicas y sociales.

Régimen contributivo de seguridad social de salud basado en los principios de solidaridad, equidad y universalidad para sus asegurados.

El Hospital del IESS de Milagro Dr. "Federico Bolaños Moreira", es una institución que cubre de atención médica aproximadamente a 60.000 afiliados que abarca no solamente a la ciudad de Milagro, sino todos sus alrededores.

En la actualidad siendo nivel 2 de atención médica que involucra a un Hospital Provincial por las características de su complejidad recibe pacientes de las provincias cercanas como: Cañar, Los Ríos, El Oro y de la Sierra Central.

El hospital está conformado por cuatro pisos:

Cuenta con las siguientes especialidades ginecología, medicina interna, oftalmología, traumatología, urología, psicología, gastroenterología, otorrinolaringología, cardiología, pediatría, dermatología, odontología. También ofrece los servicios de: laboratorio, rayos x, fisioterapia, terapia respiratoria, patología y emergencia de 24 horas.

Actualmente aún es un hospital nivel 1, a pesar de estar categorizada como un hospital nivel 2, no está jerarquizada, sin embargo cuenta con una infraestructura adecuada, funciona con 64 camas hospitalarias, distribuidas en 33 para especialidades Clínicas y 31 para especialidades Quirúrgicas, con proyecto de expansión para funcionamiento de 100 camas con la apertura del área Pediátrica, capacidad para la que fue creado el hospital.

**MISIÓN:** El Hospital IESS de Milagro tiene como misión brindar atención integral en salud de forma oportuna, permanente, con personal calificado y capacitado, utilizando tecnología moderna y desarrollando programas de promoción, fomento, prevención y medicina familiar, que permita la recuperación y rehabilitación de sus afiliados.

**VISIÓN:** Para el año 2015 el Hospital IESS Milagro contara con todas las especialidades, con enfoque científico, docente e investigativo, reconocido en la comunidad por brindar una atención oportuna, permanente, de calidad y calidez, con tecnología moderna en constante renovación.

#### **4 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las principales responsabilidades de un director de área es el definir objetivos, distribuir equitativamente el trabajo, y asegurar su ejecución, esto demuestra la capacidad que tiene un líder en toda el área que tiene a su cargo para aplicar un liderazgo efectivo hacia sus subordinados.

El presente estudio nos permite identificar las causas que impiden que el talento humano que labora en algunas áreas del hospital IESS-Milagro goce de armonía laboral. La existencia de cambios en las políticas directrices de los centros de salud a nivel nacional ha derivado confusión en quienes cumplen actividades laborales en éstos lugares. La aplicación de nuevos métodos de trabajo, han motivado cambios de procedimientos, estilos de trabajo no compartido por el grupo, generando un ambiente hostil, resistencia a adaptarse al ritmo de trabajo, incremento de las horas laborables, así como a las metas y objetivos planteados por los nuevos directivos locales y externos.

Como consecuencia de los cambios descritos, se observa una falta de coordinación entre algunos jefes departamentales con directivos y trabajadores de las diferentes áreas de la casa de salud, se niegan al cambio y no están prestos a colaborar totalmente con la dirección y se limitan sencillamente hacer su trabajo sin iniciativa, aportar con los otros departamentos sólo cuando sucede algún evento que involucra a toda la entidad, provocando estancamiento en las labores,

sean estas internas o externas. Acciones que deben ser corregidas, priorizando la armonía en el ambiente laboral y así proyectar un servicio de calidad.

## **5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **5.1 PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera incide el liderazgo gerencial en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en Hospital IESS de Milagro en el año 2014?

### **5.2 PROBLEMAS DERIVADOS**

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo de los jefes de área y la eficiencia del talento humano del hospital del IESS-Milagro?

¿Cuál es el efecto del tipo de liderazgo que emplea el jefe de área en la integración del talento humano del hospital del IESS-Milagro?

¿De qué manera afectará la aplicación de un modelo de liderazgo institucional a la relación armónica del talento humano del hospital del IESS-Milagro?

## **6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Área de investigación: Institución pública de Salud

Nombre del Hospital: Dr. Federico Bolaños M.

Cobertura: Institucional

Área: Enfermería (emergencia) (11), Laboratorio (15), Radiología (14),

Consortio (12), Limpieza (9)

Campo de interés: Directivos o jefes de los diferentes departamentos y empleados.

Zona: Urbana

Ubicación: Cantón Milagro.

Población: 30 empleados

El proyecto se basa en la influencia del liderazgo que brindan los jefes de las distintas áreas, en los diferentes departamentos, y que repercuten en el correcto desenvolvimiento y trabajo de los empleados del hospital del IESS Milagro.

Por consiguiente es necesario realizar un estudio pormenorizado, contando con el apoyo de los diferentes elementos que forman parte de este hospital, como son; sus directivos, jefes de área y trabajadores de las misma. Para después mediante ese análisis emprender un plan motivador, con métodos y propuestas positivas que servirán para alcanzar el objetivo propuesto.

## 7 JUSTIFICACIÓN

El estudio de la problemática planteada es muy importante pues permite identificar la situación actual que viven los funcionarios del Hospital del IESS-Milagro con relación al cambio en las políticas directrices a las que son sujetas, ya que deben adaptarse a un nuevo ritmo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, por ello, es una labor muy importante que asume la dirección al mando en la institución independientemente del tiempo en el que se mantengan, es ahí donde se debe hacer uso de su liderazgo para influir en las labores o cumplimiento del trabajo y logrando una excelente integración y un ambiente laboral agradable y satisfactorio.

El IESS es un hospital con gran demanda de atención en todas sus áreas, lo que requiere una buena distribución del trabajo para optimizar la producción de la entidad, sin embargo, la realidad actual demuestra la inconformidad que siente el recurso humano ya que cada que existe un cambio de políticas directrices ellos se sienten en parte afectados porque tienen que sujetarse al nuevo estilo de trabajo, a pesar que unos se adaptan pero otros no, esto hace que el grupo se desintegre, puesto que muchas veces no se emplea un buen liderazgo por el jefe de área, ya que la optimización de las actividades de cada departamento no solo depende de las buenas intenciones que tenga el jefe de área sino del carácter que tenga para conducir a sus subordinados al cumplimiento total de sus funciones, enfocado siempre a lograr una estable armonía laboral en el Hospital IESS-Milagro.

Con la ejecución de este proyecto se evitara que el talento humano del Hospital del IESS Milagro labore en un ambiente hostil donde las actividades se retrasen afectando así la productividad de la entidad, es por ello, que con este estudio se espera optimizar las labores administrativas y operativas de esta tan respetable Institución de salud.

El trabajar en un ambiente donde lo que se hace no sea reconocido, y que su horario laboral se extienda sin motivación alguna genera una necesidad de cambio, por ello se aplicó esta propuesta en el Hospital IESS-MILAGRO, donde el resultado de este trabajo se refleja en la eficacia del trabajo y un ambiente comunicacional entre compañeros.

El enfocarnos en el continuo aprendizaje de la profesión obliga a sugerir la oportunidad de buscar las soluciones más próximas a los problemas a través del estudio y aplicación de este tema “Influencia del liderazgo en la armonía de trabajo en el Hospital del IESS-Milagro “Dr. Federico Bolaños Moreira”.

El interés de ejecutar el proyecto en esta entidad surgió debido a que las autoras del mismo forman parte de esta entidad de salud y conocen a profundidad los problemas de este Hospital.

La ejecución de este proyecto causará un impacto beneficioso tanto para el Hospital IESS-MILAGRO Dr. Federico Bolaños Moreira puesto que aquí se realizó el estudio de la propuesta así como para otras entidades que presenten estos mismos problemas.

Teniendo como objetivo principal optimizar las actividades administrativas y operativas así como las relaciones entre compañeros de trabajo pues ellos son los protagonistas de la productividad de toda entidad se detenga, se mantenga o avance.

## **8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **8.1 OBJETIVO GENERAL**

Investigar la incidencia del liderazgo gerencial en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en Hospital IESS de Milagro, durante el año 2014.

### **8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los jefes de área y la eficiencia de los trabajadores del hospital del IESS-Milagro

Determinar el efecto del tipo de liderazgo que emplea el jefe de área sobre la integración del talento Humano del hospital del IESS-Milagro

Proponer un modelo de liderazgo institucional para que mejore la relación entre el talento humano del hospital del IESS-Milagro.

## 9 MARCO TEÓRICO

### 9.1 MARCO CONCEPTUAL

#### **Liderazgo:**

Es la forma en la que una persona logra influir en la conducta de otros por la razón que fuese. EL liderazgo y la gerencia son frecuentemente definidos como sinónimos, sin embargo el liderazgo es mucho más amplio. Según (Slater, 2010): **“Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto.”**

**Gerencia:** Es la manera en que se dirige una organización sacando el mejor provecho de ella, utilizando recursos tanto material, como físico y humano, de tal modo que haya fluidez y se cumplan los objetivos trazados por esta organización logrando así un trabajo exitoso (efectividad) el cual le dará una buena productividad, generando con ello una gran ganancia. (Escalona, 2008)

**Indicadores de Desempeño:** El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (Bittar, 2006)

**Clima Organizacional:** (Mendez Alvarez, 2006), define la cultura organizacional como:

**“La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos” (p.91).**

#### **Interacción y Comunicación:**

La interacción comunicativa es un proceso de organización recursiva discursiva entre sujetos que actúan en el lenguaje en un proceso de constante afectación recíproca. La interacción es la trama discursiva que permite la socialización del sujeto por medio de sus actos dinámicos, en tanto que imbrican sentidos en su experiencia de ser sujetos del lenguaje. Interactuar es formar redes de acción comunicativa, es decir, formalizar el lenguaje por medio de la acción discursiva actuando como observadores y no como actores. (Mires, 1999)

#### **Organización.-** Según (Guerra Sotillo, 2014):

**"La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se**

**relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"**

**Liderazgo Personal.-** Capacidad que tiene una persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones más acertadas para mejorar su desempeño y alcanzar metas compartidas de manera coherente.

**Dirección.-** Acción de dirigir, administrar correctamente, a través de un buen mando y liderazgo empleado en las decisiones propias de una organización.

**Trabajo en equipo.-** Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista un propósito común para los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. (Garzón Castrillón, 2005)

**Delegación de autoridad.-** Consiste en la participación de los miembros de la organización, las diferentes modalidades de liderazgo y la definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. (Tom & Austin, 1985), sostienen que, “**las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo**”. Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

### **Otros conceptos de liderazgo**

(Gómez, 2011), define cinco aspectos fundamentales que posee todo líder: Inteligencia y erudición, rasgos físicos, personalidad, condición social y experiencia, y orientación a la tarea. Condiciones básicas e idóneas que se deben presenciar en el individuo que piense en liderar un centro médico o institución de la salud.

Los tipos de liderazgo derivan en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es

uno solo, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes. Podríamos evaluar tres tipos de liderazgo o formas de autoridad:

**Autócrata:** se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

**Participativo:** Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

**Liberal:** En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin

perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

**Comportamiento Organizacional.-** El Comportamiento Organizacional (abreviado C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Robbins, 2004)

El objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el

comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

La variable "cultura" ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

En cuanto al liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de

comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad de del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar la cultura, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varían de país en país, por ejemplo, un grupo de trabajo se motivara más cuando las clasificaciones de la cultura del país califican más alto en el concepto de calidad total. (Pardo Díaz, 1997)

**Barreras dentro de la organización.-** Estas barreras tienen que ver con el contenido del mensaje y con los canales establecidos para la comunicación. Se refiere a los obstáculos más directamente creados en determinada institución.

Algunas barreras pueden ser:

**Exceso de información:** transmisión efectiva de datos que reduce la capacidad de procesamiento del interlocutor, tanto como su capacidad de atribuir relevancia y comprender el real significado del mensaje.

**Omisión de claridad en el contenido del mensaje:** no existe transmisión de información disponible, fácilmente recopilada, u omisión intencional de datos, normalmente para garantizar la seguridad y conveniencia de quien la envía.

**Falta de claridad en el documento del mensaje:** demasiado uso de jerga técnica, incomprensible para la mayoría de los interlocutores.

#### **Barreras personales.**

Las barreras personales tienen que ver con la personalidad, capacidad de expresión y estilos gerenciales. Estas se refieren a las características inherentes a la personalidad, o aprendidas externamente, que son traídas por el individuo a la organización.

Esas barreras pueden ser ejemplificadas en los siguientes factores:

**Interacción personal deficiente:** la dificultad para las relaciones personales genera desconfianza, protecciones, defensas, que restringen el acceso a la verdad de la información.

**Falta de apoyo del grupo de referencia:** la comunicación administrativa es un proceso social que involucra siempre a más de dos personas, pues incluye a sus grupos de referencia y a las actividades en que se encuentran.

**Énfasis en el estatus social:** acentúa las diferencias humanas por cualquier factor, sea esto profesional, edad, jerarquía, cargo, etc., y ayuda a crear distanciamiento entre las personas.

El análisis de las diferentes barreras para la comunicación sirve para reforzar la idea de que la comunicación es sobre todo, sentimiento, personalidad, estilo y variación. Esta posee motivos y formas que, en parte, son únicos de cada personalidad. Por lo tanto, la comunicación exige de los interlocutores comprensión, tolerancia y atención a las diversas formas que las personas usan para expresarse.

**Recursos humanos.-** (Administración Hospitalaria) En un mundo de mayor dependencia tecnológica, las grandes diferencias entre empresas privadas o públicas se observan en la calidad del recurso humano. La productividad y la calidad dependen del esfuerzo y la capacidad de los recursos humanos disponibles. Son las personas las que aportan las habilidades, los conocimientos y la experiencia necesaria al desarrollo de una organización.

En ese contexto, los hospitales contemporáneos al sentir las presiones por más y mejores servicios, acaban de concluir que la mayor parte de su lucha diaria tiene que ver con la calidad y el desarrollo de las personas.

El manejo del recurso humano se convierte en importante estratégicamente y deja de ser posterior a los planes de la organización. Va a ser vista y estructurada de forma diversa, incluyéndose principalmente:

- **La vinculación más estrecha con la planificación estratégica:** la planificación estratégica del hospital, define sus objetivos y prioridades. De esos objetivos es que surgen los conocimientos, habilidades necesarias, nuevas formas de proyectar el rol de las personas en el ambiente de trabajo, criterios de contribución, retribución y posibilidades de progreso de cada cual.
- **Una marcada de descentralización en la gestión de recursos humanos:** (Administración Hospitalaria) los cambios en la tecnología, en las necesidades del mercado y en la demanda creciente de diferenciar a la clientela, han fortalecido las perspectivas sectoriales en la implementación de las políticas e de asuntos relativos al grupo humano.

La nueva visión estratégica de la gestión de recursos humanos puede ser entendida si se hace un contraste con las perspectivas más clásicas. La gestión de recursos humanos se inició como una simple función de registro del personal a lo

cual fueron sumadas las funciones legales que hoy contribuyen, en casi todos los países, un laberinto jurídico de derecho laboral.

De esa manera, se hicieron resaltar, en determinadas ocasiones, las funciones de selección, de planificación de carrera, de clasificación de cargos, etc. hoy en día, todas estas constituyen actividades comienzan a adquirir nuevas perspectivas, integradas por una visión estratégica común, de responsabilidad de todos los gerentes.

**Motivación.-** (Admisntracion Hospitalaria) En los últimos treinta años, tal vez el tema sobre la gestión más estudiado haya sido el de la motivación. Es decir, la idea general de cómo el individuo se relaciona a su trabajo.

La motivación es un proceso psicológico que favorece en el direccionamiento de las maneras en que se comporta en individuo. En ese sentido las teorías de la motivación se concentran en los motivos por los cuales los trabajadores, empleados y demás colaboradores actúan. Es decir, esas teorías buscan entender el impulso del individuo para proceder y así actuar considerando el motor que genera ese impulso.

Podemos establecer algunos aspectos importantes de la motivación que los líderes y jefaturas deben conocer y gestionar (Goldman, 2012). Tenemos:

1. La retribución que un trabajador recibe por mejorar su rendimiento, que puede ser: el salario, ascensos, promociones y otros, implica que el trabajador debe estar seguro de que es competente para realizar las tareas para las que fue contratado, que si realiza esfuerzos adicionales no serán exagerados y que estos esfuerzos serán valorados por su jefe y el resto del grupo.
2. Es importante que los trabajadores perciban la aceptación del grupo, que son respetados, y a la vez, les asegure una estabilidad que el trabajo.
3. Es importante en la motivación la relación entre el jefe y el subordinado. Existe una complicidad entre ellos, en cuanto a la generación de resultados dentro de la organización. Mientras más distante sea esa relación ésta será más fría. El trabajador que no es apreciado por su jefe, éste tampoco validará a su principal, mucho más, si se siente abusado por la autoridad, generando conductas tendientes a causar problemas de manera activa observables, o pasiva mediante omisiones, comunicación incompleta o errónea, rumores entre otros. Una distancia prudente entre jefe y subalterno, va a favorecer la convivencia, con roles definidos y sin perder el motivo central que es la producción y la calidad.

**Planificación estratégica.-** El análisis profundo y sistemático del ambiente en el cual funciona la organización se recomienda teniendo en cuenta la premisa de que las organizaciones hospitalarias, por su complejidad, son siempre más inflexibles y lentas que los cambios de valores externos.

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido.

Inicialmente es imprescindible dar espacio suficiente a los sueños, dar rienda suelta a la imaginación, sin restricciones ni sesgos. La creatividad es la palabra mágica que debe dominar este proceso. La Planificación Estratégica es utilizada para trazar el camino que posibilite avanzar hacia estos sueños, identificando claramente las oportunidades.

El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores. Kotler, 1990 explica que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

En (DIPRES, 2003) se señala que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a

las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico. La planificación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

**Etapas de la Planificación Estratégica-** Existen varios enfoques respecto de cómo debe desarrollarse este proceso. (Fred, 2003), propone el esquema de la figura 1, para el Proceso de Planificación Estratégica:

- 1) Definición de la Visión: David señala que la visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser? Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?
- 2) Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave. (FODA)
- 3) Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.

- 4) Implementación de estrategias, elaboración de los planes de acción, ejecución del plan Estratégico
- 5) Control y evaluación.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

**La toma de decisiones.-** Para muchos estudiosos y quienes ejercen actividades de gerencia, dominar el proceso de toma de decisiones es comprender el origen mismo de la vida de la organización. Frente a la realidad institucional de la toma de decisiones, debemos tener presente que existen un conjunto de factores que forman un proceso dinámico, en el cual se identifican, evalúan e implementan alternativas para el logro de los objetivos planteados.

El proceso de toma de decisiones en hospitales es algo distante, separado de la gestión cotidiana. Tanto los gerentes como los asesores y analistas utilizan sus valores, percepciones, intereses y opciones políticas de ese proceso, a veces, altamente técnico, de producir información para la toma de decisiones.

La decisión inteligente está relacionada con la manera de elegir la alternativa que más convenga a la organización, siempre que el directivo y líder tenga no solo objetivos claros sino, principalmente, cuenta con suficiente información que le permita sortear aquellas opciones conocidas y posibles de manejar.

La información que es producida y usada en la decisión no existe aislada en el tiempo y en el espacio. Esta es recopilada y analizada por funcionarios que participan apenas en una parte del proceso. La coordinación, es una función difícil en el proceso de toma de decisiones en el hospital: existe un gran esfuerzo para obtener resultados que se acerquen a lo esperado.

La toma de decisiones continúa siendo el gran desafío y punto central de atracción y visibilidad del trabajo gerencial.

En ese sentido gran parte de las recomendaciones que se hacen a los gerentes para mejorar su accionar incluyen ideas sobre cómo afrontar los problemas de la toma de decisiones gerenciales. Entre esas ideas, se destacan las siguientes:

**Impacto a mediano y largo plazo.-** En una situación compleja en las modernas organizaciones de trabajo, como los hospitales, las decisiones tienen un impacto

que va más allá del momento y del sector donde son tomadas. Se busca concientizar a los gerentes para el aprendizaje del pensamiento y de la visión estratégicos, para desarrollar futuras alternativas de largo plazo para sus instituciones. El conocer, compartir y confiar en la visión estratégica es que el directivo se dirige e invita a los demás a buscar hacia adelante y hacia afuera de su contexto inmediato, comprendiendo mejor toda la información que tiene y que ha sido traída por sus asesores y todos quienes le rodean.

**Sistemas de información.-** Probablemente, la mayor revolución que se observa en la administración en el mundo contemporáneo proviene de las nuevas formas de tratar la información. El progreso de las telecomunicaciones y el procesamiento electrónico de datos ha traído cambios rápidos y visibles en casi todas las empresas privadas e instituciones públicas.

Esta revolución ha alterado profundamente la vida administrativa al:

- Mejorar la capacidad de uso de información para tomar decisiones.
- Destruir la confidencialidad o los usos restringido de información.
- Facilitar la destrucción de barreras geográficas y jerárquicas.
- Eliminar intermediarios en la transmisión de datos.
- Hacer “instantáneo” el acceso a la información.
- Mejorar la presentación de datos, por medio de tablas, gráficos, etc., con la construcción electrónica.

**Nuevas concepciones en el uso de la información.-** La visión de la información como recurso impone una nueva perspectiva para su organización, comprensión y uso, que ha servido en el diseño de complejos sistemas para el apoyo de la gerencia. Actualmente, un sistema de información gerencial es una red integrada para coleccionar, procesar y transmitir información para toda una organización.

Un sistema de información gerencial (SIG), es relativamente más simple de instalar que de hacerlo funcionar. La concepción e instalación de un SIG se basa en el conjunto de información juzgada relevante y que merece ser coleccionada y monitoreada.

La estructura de esa información, es el resumen del proceso de planificación estratégica, donde están definidos la misión, objetivos, prioridades, y se determina el aquellos factores que pueden condicionar el futuro de la organización. Por lo general, es importante destacar que un sistema de información solamente es importante si se analizan los datos que proponen mejorar los resultados.

El mayor riesgo cuando se implanta un SIG es la información que tomamos como insumo, y esa decisión depende de la planificación y del sentido de dirección que se desea establecer. Por eso debemos tener en claro, que no es algo integral, automático o despersonalizado.

Los sistemas de información siempre serán útiles para la gestión si nos ofrece una información adecuada que nos permita tomar decisiones. El exagerado volumen de información, la producción de cuadros y gráficos estadísticos pueden

hasta confundir el trabajo, producto de la lentitud y dificultades para interpretarlos. Será necesario recurrir a sistemas electrónicos modernos que nos facilitarán el almacenamiento, procesamiento y transmisión de esa cantidad de datos que podamos obtener.

Con frecuencia se crea la mentalidad de que cuanto mayor la cantidad de información a disposición del dirigente, mejor será la calidad de sus decisiones. La relación entre la cantidad de datos y la calidad de las decisiones ha sido probada falsa a lo largo del tiempo. El exceso no significa utilidad.

El hecho de que la información esté disponible a todos no significa que las decisiones estratégicas tomadas a nivel de cúpula, por medio de instrumentos elaborados, produzcan reacciones y ajustes automáticos en niveles inferiores.

El mismo proceso de análisis, selección y categorización de datos debe ser realizado por cada nivel y sector de decisión. Es siempre importante recordar que mejorar la cúpula ayuda a todo el proceso de toma de decisiones y acciones de la organización, pero no ocurre lo mismo automáticamente en niveles más bajos.

Es innegable que los medios de comunicación electrónica moderna nos facilitan intensamente el trabajo, pero nos impiden el contacto humano, inhibiendo una parte fundamental de la comunicación, que es observar la reacción de la gente cuando se la está contactando.

El SIG moderno, por estar basado en la comunicación electrónica, puede llevar a un dirigente a creer que por medio de la transmisión electrónica, se puede obtener casi todo lo esencial para la decisión.

Esa creencia se desarrolla por el contraste excesivo que los sistemas modernos tienen con los tradicionales. En los sistemas tradicionales, la información llegaba por medio de secretarios, asesores, visitas, relaciones, debates o reuniones. Para que se desarrollaran los sistemas modernos, se trató, acertadamente, de mostrar los límites de esas prácticas.

Lo más importante de destacar aquí es que las interacciones humanas, las reacciones emotivas a problemas, y el estímulo de los debates son fuentes importantes e insustituibles de aprendizaje y de desarrollo de nuevas perspectivas de ver el mundo de la organización. Por eso, a pesar de todas las conquistas electrónicas modernas, se deben utilizar las relaciones humanas como recurso gerencial básico.

### **La comunicación humana en la Gerencia Hospitalaria**

La principal dificultad de un sistema de información está en su uso. En la perspectiva gerencial, no se puede implantar un SIG, sino que hay que conquistarlo.

Además, la práctica de un sistema de información gerencial (SIG) ha contribuido para que los gestores hospitalarios:

- Vean la información como un recurso gerencial que puede ser continuamente perfeccionado y compartido con los demás miembros de la organización.
- Se concienticen sobre el costo de la información y aprendan a diferenciar calidad de cantidad, sino que también seleccionarla y buscarla.
- Le den prioridad a la perspectiva estratégica en la gestión, aumentando el interés en la búsqueda de nueva información.

#### **Modelo básico de un sistema de información gerencial hospitalario.**

- **Descentralizado:** Se instala por unidad o por estación de trabajo o por funcionario único.
- **Simplificado:** Procesa informaciones fuera del *mainframe*. Los microcomputadores son terminales inteligentes que pueden hacer tareas, antes realizadas por el computador central a través de terminales.
- **Interligado:** Conecta todos los microcomputadores, con el fin de que los usuarios puedan compartir programas, tener acceso a los datos de toda la organización y comunicarse electrónicamente.
- **Flexible:** Realiza las tareas en diferentes locales, inclusive fuera del local de trabajo (a través de Laptops).

## **Sistemas Informaciones Hospitalarias**

Existen aplicaciones en las siguientes áreas:

- Admisión - Laboratorio - Control Calidad
- Ordenes - Anatomía Patológica - Utilización
- Cirugía - Nutrición - Contabilidad
- Farmacia - Registros - Inventario
- Radiología - Enfermería - Mantenimiento

Y en la mayoría de departamentos y/o secciones en que está compuesta la organización de un hospital.

## **La ficha médica en el sistema de información.**

Debe de ser:

- Para cada paciente.
- Permanentemente actualizado y validado.
- Confidencial.

## **Los registros en el sistema de información de un hospital.**

Puede ser de las siguientes formas:

- Según la fuente: Cronológico, Distintas secciones: Enfermería, Servicio Social, Rayos X, Médico, etc.
- Integrado: Cronológico, Laboratorio + Servicio Social + Médico (Juntos).

- Orientado a problemas: Listado de problemas (presentes o pasados), Listado de Síntomas, Listado de Diagnósticos, Observaciones de progreso.
- Individual por familiar.

**Estructura organizativa.-** Las formas de estructuración organizativa han evolucionado mucho en los últimos años, adquiriendo, cada vez más, la perspectiva de variación y flexibilidad.

En el sentido clásico, la estructura era usada con el objetivo de guiar el comportamiento administrativo y con la creencia de que los errores, en gran parte, podrían ser eliminados si se aceleraba la distribución del poder y de la autoridad. Esa perspectiva privilegiaba a las dimensiones internas y las funciones administrativas de manera casi independiente de las transacciones que la organización hospitalaria tenía con su ambiente.

Mientras tanto, como resultado de las transformaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas del mundo moderno, que alcanzan a las grandes organizaciones cada vez con mayor intensidad y velocidad, estas se volvían muy vulnerables a los cambios ambientales, y así, fue necesario cambiar la estructura administrativa de un Hospital, dividiéndola en las siguientes fases:

**Fase de jerarquización del poder y autoridad.-**En esta fase se hacen las siguientes recomendaciones, para ser aplicado en la Administración de un Hospital:

- Dividir, clasificar y especializar el trabajo, estableciendo una lógica consecuente con la jerarquía de la autoridad.
- Definir formas de dirección que garanticen la unidad de mando.
- Distribuir recursos de poder de autoridad compatibles con el grado de responsabilidad.
- Mantener fronteras bien definidas de autoridad y más rigidez en el ámbito de la responsabilidad.
- Reforzar las reglas formales de control como forma de mantener unida la estructura de autoridad.

(Administración Hospitalaria) Últimamente, además de las cuestiones relacionadas a las fases anteriores, estructurar una organización hospitalaria ha sido esencialmente un problema de cómo proyectar fronteras ambiguas de autoridad y de cómo convivir con variaciones estructurales constantes. En esta perspectiva se ve la estructura en la administración de un hospital como algo:

**Arbitrario:** seleccionada entre varias posibilidades, inclusive porque gran parte de las relaciones establecidas en una organización no son definidas por la estructura.

**Complejo:** Se basa en alta interdependencia, multifuncionalidad y ambigüedad en la definición de tareas.

**Variable:** Adaptable a los diferentes ambientes en que operan las diversas unidades de la organización en el caso de la Administración de un Hospital.

## **9.2 MARCO REFERENCIAL.**

### **9.2.1 Antecedentes Investigativos**

Para esta investigación se ha considerado estudios realizados por investigadores de otras universidades para tomarlas como referencia. Uno de esos estudios es “Los estilos o tipos de liderazgo, contexto y cultura organizacional” donde se compara el liderazgo de un civil con el que desarrolla un militar, realizado por Alejandro Castro Solano en el año 2004, quien es doctor en Psicología y Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), Buenos Aires, Argentina. Allí se analiza en base a dos teorías los estilos o tipos de liderazgo. En ese estudio, se busca determinar la incidencia del contexto en las conductas de un líder. Se entiende por contexto, la cultura de la organización, lo que creen los seguidores así como los valores que aplica el líder en el trabajo. (A. Castro y M. Nader)

Hace referencia a algunos autores quienes consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo, ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones

que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor y Redding, 1986; Child y Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). (A. Castro y M. Nader)

Otra corriente alternativa y de gran impacto en la actualidad afirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal. Esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright y Aditya, 1997). (Triandis, 1993) afirma que existe una gran necesidad de contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables contextuales para poder saber cuáles son las acciones del líder que funcionan y cuáles no, en culturas con características diferentes. (A. Castro y M. Nader)

(Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003), toman como marco de referencia el **modelo de liderazgo transformacional/transaccional** en el que plantean que las evaluaciones que los subordinados hacen de sus líderes son sensibles a la influencia del contexto. En este sentido, (Mischel, 1977) afirma que en aquellos contextos más estables y con disciplina estricta (los ámbitos militares por ejemplo) las diferencias individuales son mínimas o inexistentes debido a que los sujetos no pueden comportarse como desean sino como lo dictan los reglamentos. Por otro lado, aquellos ámbitos más inestables y con menos disciplina (por ejemplo, una empresa familiar) permiten que las diferencias individuales se expresen de forma más notoria. (A. Castro y M. Nader)

Una persona es considerada líder si la percepción de las acciones del jefe coincide con el prototipo de líder que tienen sus seguidores. Este prototipo varía

para diferentes poblaciones, culturas, organizaciones y tipos de líderes (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla y Dorfman, 1999; Lord, Brown, Harvey y May, 2001; Lord, Foti y De Vader, 1984). Asimismo los estudios más modernos señalan que un líder es efectivo si es reconocido como tal (Brown, Scott y Lewis, 2004), que la efectividad del líder está muy ligada al ámbito de desempeño y que se encuentran múltiples diferencias individuales en contextos diferentes. En muchos casos las habilidades aprendidas en la formación no se pueden transferir contextos culturales diferentes (Berry, 2004). Asimismo el liderazgo depende de la situación que el líder tiene que resolver, no siendo lo mismo solucionar un problema bien estructurado que resolver problemas difusos y mal definidos (Antonakis, Avolio y Sivasubramamiam, 2003). (A. Castro y M. Nader)

En un estudio realizado en población civil y militar utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (Bas & Avolio, 1997) se encontraron diferencias en los estilos de liderazgo entre ambas poblaciones. En los líderes civiles predominaba el estilo de liderazgo transaccional. Estos líderes negociaban intercambios (recompensas y/o castigos) con sus seguidores a cambio del logro de los objetivos organizacionales propuestos. En cambio, en la población militar, predominaba un estilo de liderazgo transformacional. Estos líderes buscaban persuadir a sus seguidores mediante el ejemplo personal y la utilización del carisma, entre otras cosas (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

En otro estudio realizado con población civil (Castro Solano, 2005) se encontraron diferencias individuales en la percepción de las características

atribuidas a un líder efectivo según el tipo de cultura organizacional en la cual estaban insertos tanto líderes como seguidores. Se encontró que el tipo de liderazgo carismático y el orientado al grupo caracterizaban a los “buenos líderes”, para aquellas culturas flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y con mucho compromiso institucional (cultura transformacional) siendo atributos mucho más importantes que para las organizaciones más burocráticas y estructuradas (cultura transaccional). A su vez en culturas organizacionales diferentes predominaban tipos de líderes distintos, que a su vez coincidían con los prototipos internalizados. En las transaccionales predominaba mayormente un tipo de líder orientado hacia el **cumplimiento de las normas**, con estilo más directivo. En cambio en las culturas más transformacionales el prototipo de líder era el **participativo, democrático** y con alta **preocupación por el subalterno**.

En la década de los 80 surgieron modelos alternativos sobre los estilos o tipos de liderazgo, dentro de los cuales se encuentra el **modelo camino-meta**. Este modelo, que tuvo como antecedentes los trabajos de (Evans, 1970), (House, 1971), (House & Dessler, 1974) y (House & Mitchell, 1974), surgió como una alternativa al modelo conductual del liderazgo. Este tipo de liderazgo se basa en cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. El modelo camino-meta se diferencia del situacional (Hersey y Blanchard, 1969) en el que el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores o el modelo de la contingencia (Fiedler, 1964), y se busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas. (A. Castro y M. Nader)

En el modelo camino-meta existe una relación entre el estilo del líder, las características de los empleados y el tipo de ambiente laboral. La base de esta teoría se encuentra en la teoría motivacional de la expectativa-valor (Huertas, 1997) según la cual los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. El desafío que tiene el líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo.

De acuerdo a esta teoría, los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos. A diferencia de otros enfoques, este abordaje propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente. Existen cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar para llevar a cabo su cometido. Son los siguientes:

**Directivo:** Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.

**Considerado:** Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma individual, se interesan por su bienestar, están atentos a sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados de manera igualitaria.

**Participativo:** Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.

**Orientado a Metas:** El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Al culminar la investigación sostienen que las diferencias encontradas en los estilos de liderar en ambas muestras indican la necesidad de considerar el contexto en la evaluación del líder. Es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse, por lo tanto un estilo de liderazgo participativo y considerado puede ser más adaptativo en un contexto que en otro. Al igual que Antonakis et. al. (2003) se considera fundamental tomar en cuenta los aspectos contextuales en la generación de teorías y en la evaluación de instrumentos de evaluación derivados.

Atendiendo a los resultados comentados resulta importante el estudio de las variables moderadoras en el estudio del liderazgo (House, Nages, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999). El liderazgo no es tan lineal como aparenta, y más bien existen variables organizacionales que inciden sobre el tipo de líder esperado en función de las cuales no solo un líder es identificado como tal, sino que su éxito depende de los atributos que los seguidores le otorguen. El líder para ser exitoso

debe ajustar su estilo de liderar en función de las personas que tiene que conducir y de la cultura organizacional de la institución a la que pertenece.

Futuros estudios deberán considerar los efectos del bajo ajuste entre estilos de liderazgo, conductas esperadas del líder y cultura organizacional. La consideración de las normas culturales y su posible violación por parte del líder hace que una conducta muy efectiva y adaptativa en una situación resulte absolutamente difícil de adaptarse en otra distinta.

El análisis y estudio de los aspectos comentados tiene una implicancia directa en el entrenamiento de los líderes en función del contexto en el que tienen que poner en práctica su capacidad de conducción. Los programas de capacitación en las organizaciones deben tomar en cuenta los aspectos mencionados frente a la efectividad de las acciones de formación que se desee lograr.

Como marco referencial también tomamos la “Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional”, realizada por Alina María Segredo Pérez, Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica de la Escuela Nacional de Salud Pública de La Habana. Cuba. Transcribimos textualmente el resumen y las conclusiones de dicho estudio que relaciona el clima organizacional con el liderazgo en áreas de salud.

La autora mencionada concluye proponiendo un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud. Se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima como vías para mejorarlo. Se fundamenta la importancia de la incorporación al inventario de clima organizacional de la OPS/OMS, de la dimensión comunicación con sus cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de la comunicación, que se miden con sus cinco incisos. Se presentó la clave para calificación del instrumento y la interpretación de los resultados. Se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas que clasificaron el clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio. Se consideró que la propuesta del instrumento permitió la exploración del clima en las instituciones de salud y coloca a disposición de los dirigentes valiosa información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales para una gestión del cambio de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas por la organización.

Palabras claves: clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, comunicación.

Las conclusiones que se obtuvieron el conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación proporcionan, en las instituciones de salud es información valiosa acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y

permite a los directivos introducir cambios de forma planificada y que respondan a las necesidades identificadas por la organización.

Se aportó una propuesta de instrumento para la exploración del clima en las instituciones de salud pública a través de cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación, con una escala ordinal que permite la clasificación del clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio.

### **9.3 POSTURA TEÓRICA.**

La situación problemática que vive el Hospital IESS-MILAGRO se suscita en un alto porcentaje de los directivos y jefes de áreas que no asumen el liderazgo, el cual no muestran gusto con la labor que desempeña pues la mala distribución de trabajo, la extensión de horas de trabajo sin recompensa, la falta de comunicación y dirección hace que la información que se maneja dentro de la institución sea limitada, originando así una baja producción en las actividades administrativas y operativas de la institución.

Los factores expuestos orientaron la investigación a la presente propuesta que se aplicó en todo las áreas que conforman el Hospital IESS, donde se analizó la Influencia del liderazgo en la armonía de trabajo durante el primer semestre del año 2014, con el propósito de optimizar las actividades administrativas y

operativas así como la comunicación entre usuarios, para lograr un ambiente agradable y productivo en todo el entorno laboral.

Podemos determinar que de los modelos establecidos y analizados en el Marco Teórico, nos dejan muchas lecciones, sin embargo, es importante confirmar que el estilo de liderazgo debe ser coherente con los objetivos, misión y filosofía de la organización.

El líder del Hospital del IESS de Milagro, debe conocer sus tendencias naturales y su talento. Si se desea ser un líder colaborador, pero tiende a decirle a la gente qué hacer, uno tiene que admitirlo y pensar la manera de cambiarlo. Si se desea ser un líder directivo, pero uno tiene problemas para la toma de decisiones, se necesita hacer frente a ese aspecto. No todo el mundo puede ser carismático, pero casi todo el mundo puede aprender a expresar y comunicar una visión que refleja las esperanzas y las necesidades de un grupo. Saber quién se es, es el primer paso hacia la elección de un estilo y hacia la comprensión de lo que se tendrá que hacer para adoptarlo.

La postura teórica de las autoras del presente proyecto es la aplicación del liderazgo transformacional que fue propuesto en 1978, por James MacGregor Burns y Bernad M. **Bass**, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional. (Mendez Molla, 2013)

### **Definición de liderazgo transformacional**

Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático. (Mendez Molla, 2013)

### **Características del liderazgo transformacional**

La razón de seleccionar este modelo se debe a las características que debe guardar quien asume las responsabilidades de jefe, y consideramos que el hospital necesita de este tipo líderes. (Mendez Molla, 2013)

- aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo

- hay voluntad de arriesgarse

### **Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional**

#### Ventajas:

- desarrollo de habilidades sociales
- el líder es un ejemplo a seguir
- aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios
- menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores
- mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas
- aprendizaje corporativo

#### Desventajas:

- asume que hay motivación por parte del trabajador
- los resultados son visibles a largo plazo
- no todos los líderes pueden ser transformadores
- carece de detalles de aplicación
- hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

Con ello, se puede afirmar que las **características del líder transformador** son:

- hace ser mejores a sus trabajadores porque les hace sentir mejores
- hace que los trabajadoras sientan como suyo el proyecto en que participan
- cree a ciegas en la empresa y quienes la conforman
- pregona con el ejemplo profesional y con su carisma personal

## **10 HIPÓTESIS**

### **10.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

Si se fortalece el liderazgo gerencial se mejorarán las relaciones interpersonales del talento Humano que labora en Hospital IESS de Milagro.

### **10.2 HIPÓTESIS PARTICULARES**

El estilo de liderazgo que aplican los jefes de área, afecta directamente en la eficiencia de los trabajadores del hospital del IESS-Milagro.

Si se emplea positivamente el liderazgo gerencial para se fortalecerá la integración del talento Humano del hospital del IESS-Milagro.

La implementación de un Plan de Liderazgo Gerencial mejorará la actitud de los jefes de área del Hospital del IESS-Milagro.

## **11 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La Encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes áreas con las que cuenta el Hospital del IESS de Milagro nos dejaron algunos resultados importantes

### **1. Algunos Jefes designados no son líderes en sus respectivas áreas**

A pesar de su designación, el 50% de los jefes muestran no estar conformes totalmente con el cargo que desempeñan, así también con el mismo porcentaje, ellos dicen no estar dispuestos a escuchar a sus subordinados, sino que las decisiones las toman de manera personal.

Ellos aceptan no haber sido entrenados para desarrollar las actividades de liderazgo que actualmente desempeñan, lo cual trae como consecuencia una baja armonía laboral entre el personal que está a su cargo.

Un alto porcentaje de jefes están poco interesados en participar en actividades que consista en emprender en nuevos desafíos, aduciendo que los cargos de jefatura son temporales y debe prepararse para aplicarlo en poco tiempo.

## **2. Los jefes no empoderan a sus subalternos**

El empoderamiento consiste en repartir poder, lo cual se produce cuando el jefe comparte sus responsabilidades con quienes están en capacidad de liderar en ciertas actividades que son de su competencia. Es importante mostrar confianza a quienes están interesados en cumplir su trabajo e inclusive dirigir temporalmente a otros.

En las encuestas aplicadas a los trabajadores, manifiestan que muy pocas veces se sienten empoderados de sus jefes, lo cual les impide cumplir de manera eficiente con sus compromisos laborales.

## **3. La comunicación entre los jefes y sus subalternos es poco fluida**

La escasa comunicación es una debilidad detectada en la relación de los jefes y quienes laboran como trabajadores de la salud en el hospital de IESS de Milagro. Es importante mantener fluidez en la comunicación para que los objetivos y toda acción que se realice para lograrlos, sean conocidos por todos y de esta manera compartan el interés por alcanzar las mismas metas.

## **4. La capacitación para los líderes y quienes puedan serlo en el futuro**

No existe un programa de capacitación que permita orientar a quienes ejercen actividades de liderazgo, especialmente para quienes no están relacionados con

carreras administrativas o gerenciales a pesar de estar ejerciendo acciones vinculadas al liderazgo en el área de salud.

Es necesario emprender en programas de capacitación y disminuir de esta manera los problemas que se presentan en la administración general y de cada una de las áreas del Hospital.

## **5. Comprobación**

Efectivamente el liderazgo es la puerta de solución para que exista una integración con el recurso humano del Hospital IESS- MILAGRO, durante el primer semestre del año 2014. Los jefes aceptan un programa de capacitación para conocer algunos aspectos importantes que deben manejar para lograr una mejor producción del grupo.

Es importante que se aplique un estilo de liderazgo por parte del jefe de área en la integración del recurso humano del hospital IESS Milagro, estilos que serán socializados en la capacitación

Los resultados demuestran que aproximadamente el 50% de los líderes no están convencidos de logra resultados eficientes con el grupo. Es necesario que los líderes crean en ellos y eso lo transmitirán al grupo.

El desconocimiento de los objetivos, misión visión del hospital y de conocer su plan estratégico, el modelo organizacional, hacen que el jefe no esté claro en lo que se quiere lograr en determinado tiempo. Por ello, difícilmente logrará convencer a sus subalternos. El Hospital debe capacitar y comunicar a los jefes y trabajadores esos aspectos importantes de su planificación.

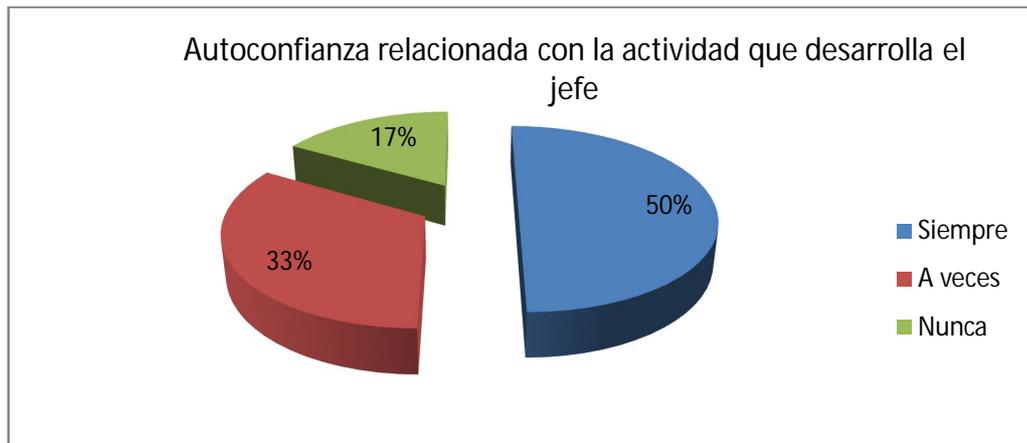
## 11.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES DE ÁREA DEL HOSPITAL DEL IESS DEL CANTÓN MILAGRO

### 1.- Se encuentra conforme con la actividad que usted desarrolla

TABLA 1

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	50%
A veces	2	33%
Nunca	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 1



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

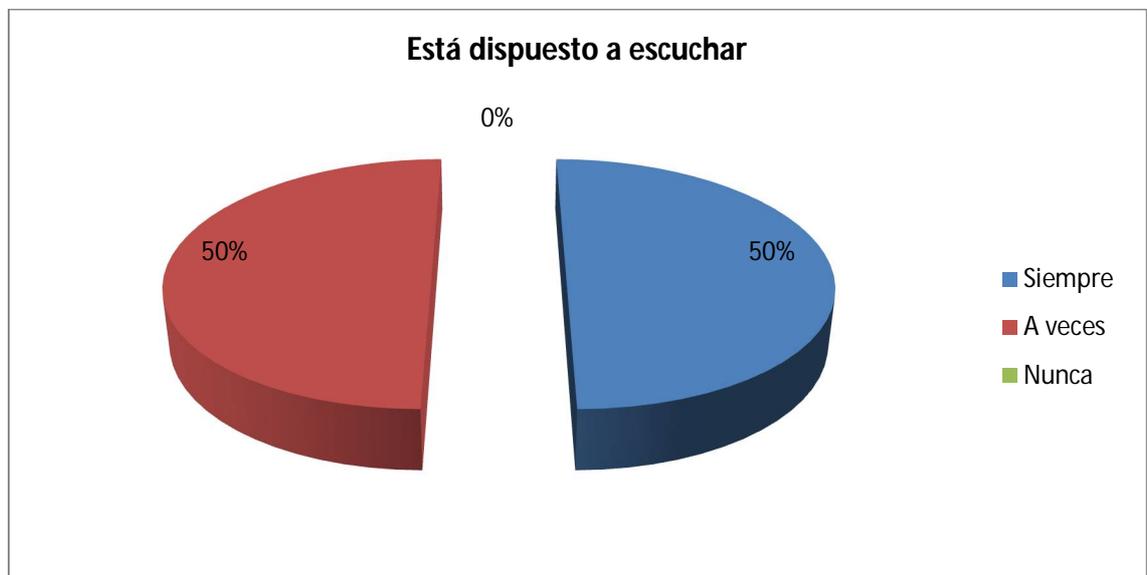
Estos resultados dejan ver que cerca del 50% del área de jefes, demuestra inconformidad o falta de confianza en la labor que él o ella realiza, se sugiere charlas motivacionales para levantar su autoconfianza y darle mayor seguridad en las actividades que les corresponde desarrollar

## 2.- ¿Está dispuesto a escuchar a sus subalternos?

TABLA 2

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	50%
A veces	3	50%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 2



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

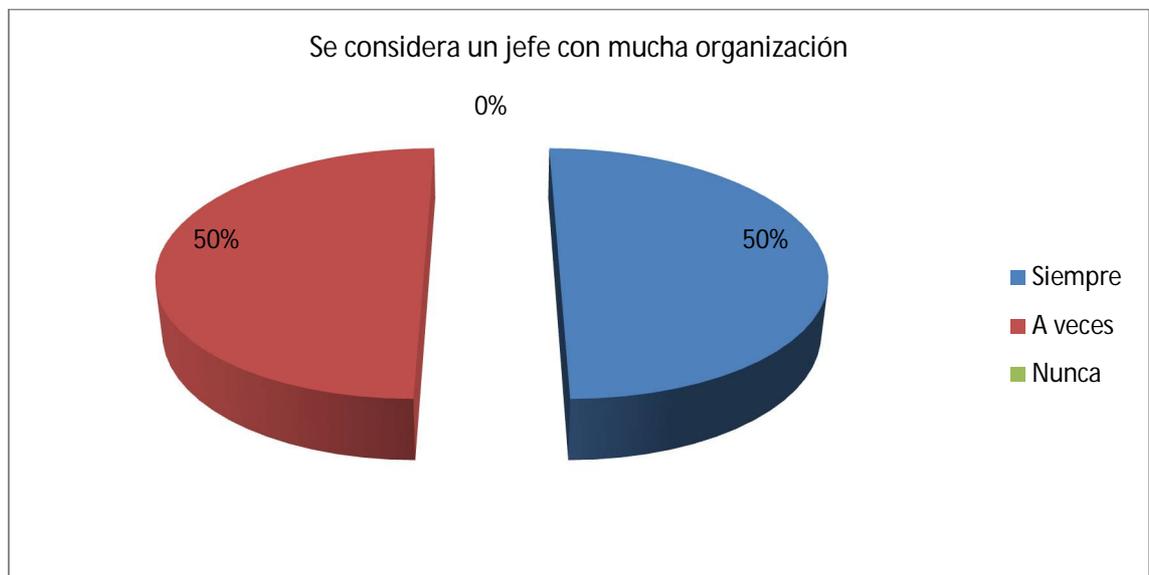
Estos resultados nos permiten conocer que los jefes no siempre están interesados en escuchar las inquietudes y sugerencias de sus compañeros de trabajo. Por tal razón, es necesario mejorar la comunicación para ejercer un buen liderazgo.

### 3.- Se considera usted un jefe organizado

TABLA 3

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	50%
A veces	3	50%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 3



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

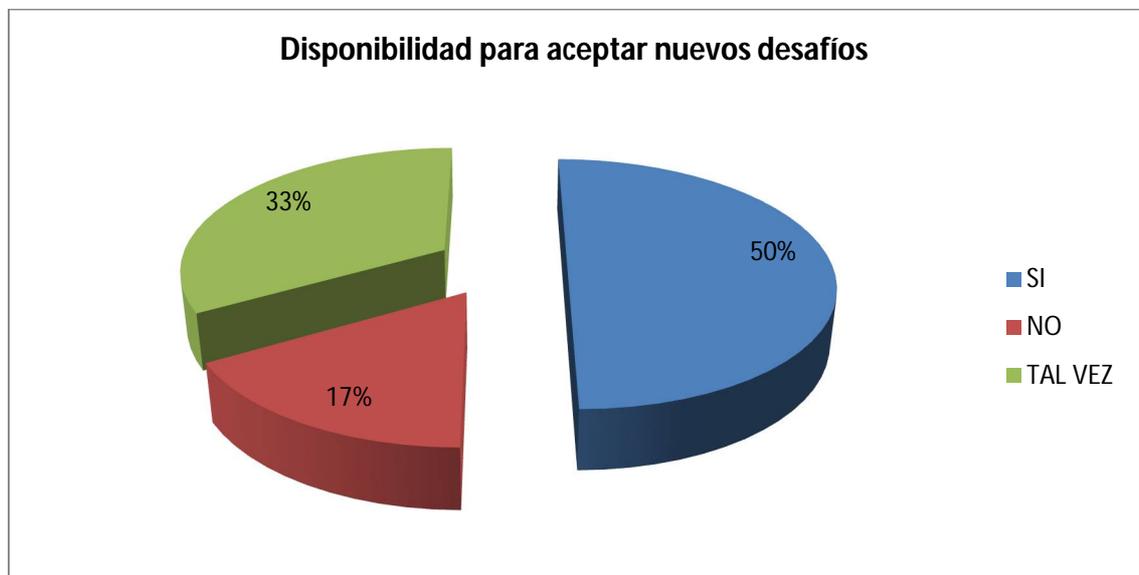
Estos resultados nos permiten concluir que algunos jefes no se conducen muy organizados, lo que podría influenciar negativamente en su ambiente trabajo. Se recomienda charlas y seminarios sobre sistemas organizacionales para líderes en éstas áreas.

#### 4.- Está dispuesto a aceptar nuevos desafíos

TABLA 4

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	1	17%
TAL VEZ	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 4



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

#### ANÁLISIS

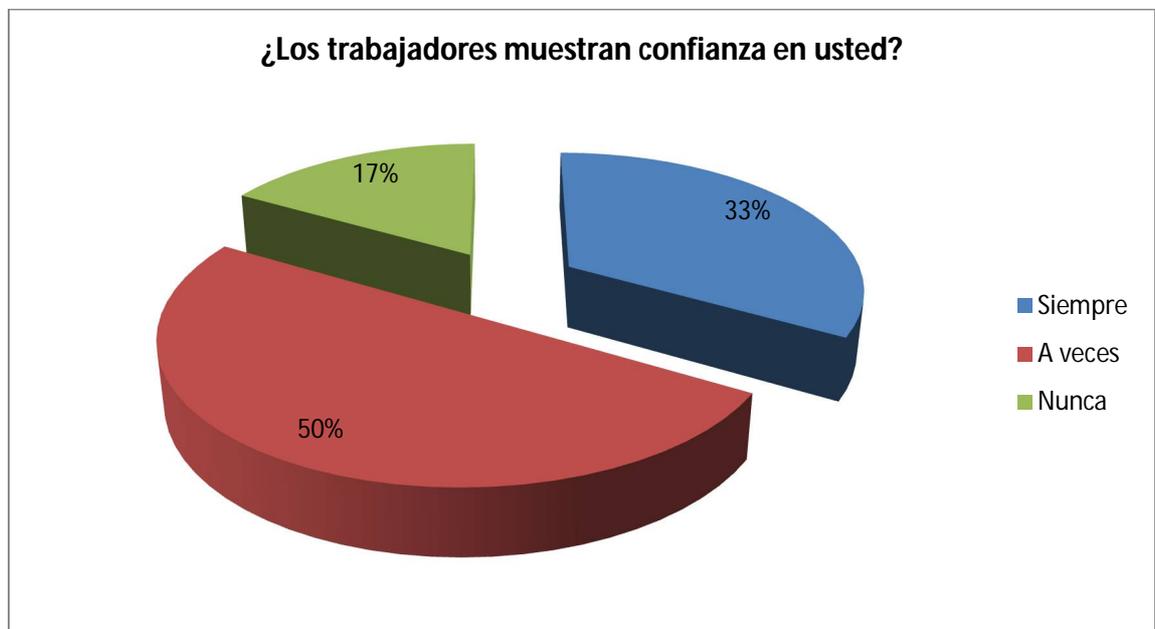
Los datos obtenidos directamente de los jefes nos otorgan resultados interesantes, respecto a emprender en cambios, de arriesgarse a nuevas ideas o a nuevas normas, lo cual les permitirá sacar adelante el área en la que está liderando.

## 5.- Los integrantes del área a su cargo muestran confianza en usted

TABLA 5

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	33%
A veces	3	50%
Nunca	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 5



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

Los resultados demuestran poca fluidez en la comunicación que existe entre el trabajador y jefe. Por tal razón es importante fomentar las buenas relaciones entre el talento humano y los jefes, buscando como indicador una mejor interrelación del grupo.

## 6.- Logra motivar a otros.

TABLA 6

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	34%
A veces	2	33%
Nunca	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 6



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

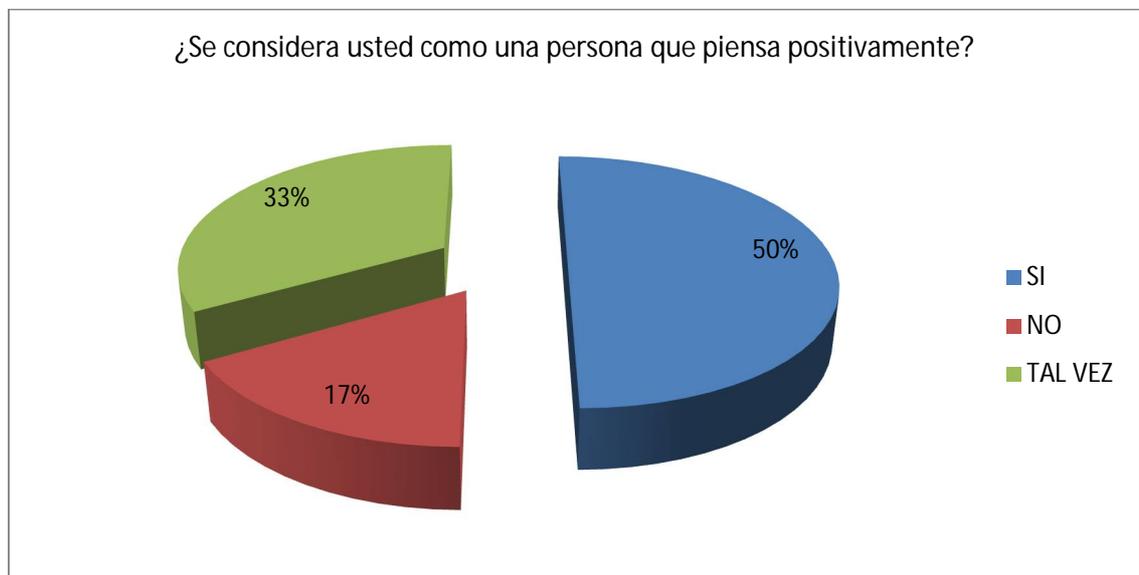
Los resultados obtenidos de los consultados, demuestran que no existe una motivación transmitida del jefe para los integrantes del área correspondiente, lo cual se puede lograr mediante el trabajo en equipo, a través de la comunicación entre compañeros en especial con el jefe de área. Situación que va a mejorar una vez puesta en marcha la propuesta de este trabajo.

## 7.- ¿Se considera una persona que piensa positivamente?

TABLA 7

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	1	17%
TAL VEZ	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 7



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

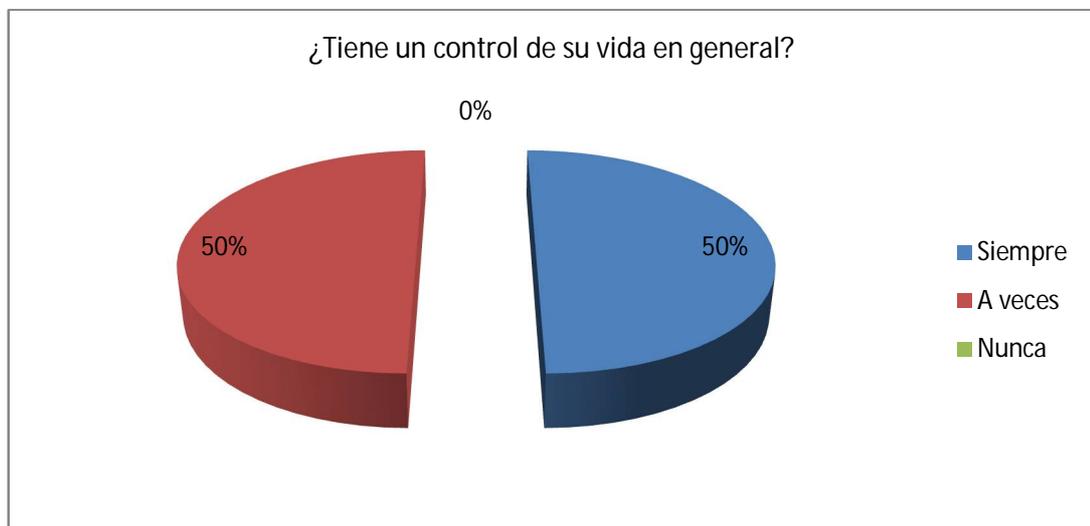
El jefe debe ser un líder con pensamiento positivo, y en la encuesta aplicada a los jefes algunos consideran que ellos no deben ser quienes se autoevalúen sino, que los demás deben decir si son personas que piensan positivamente. De allí que no todos se ubican como líderes con ese tipo de actitud.

## 8.- ¿Considera que usted tiene un control de su vida en general?

TABLA 8

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	50%
A veces	3	50%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 8



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

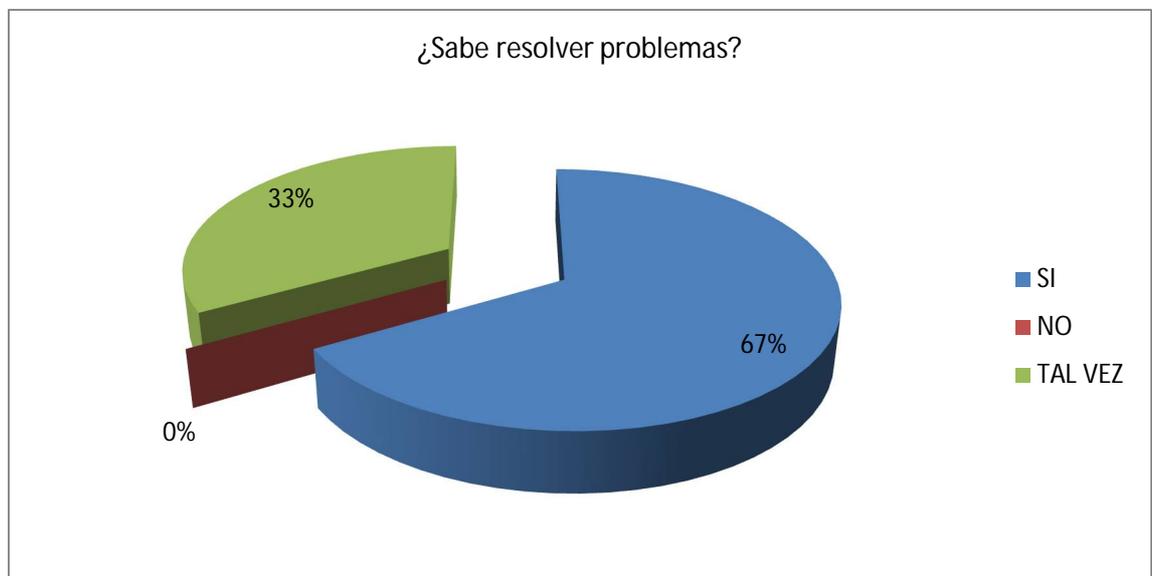
Es muy difícil decir que se puede tener un control total de la vida en general. Sin embargo, un líder debe manejar ese control con más frecuencia, lo cual es positivo para transmitir confianza y lograr que los demás sigan los pasos de quien está al frente de una organización. Es necesario un liderazgo que optimice las relaciones entre departamentos y así mejorar las labores administrativas y operativas de la Institución.

### 9.- ¿Se considera un líder que sabe resolver Problemas?

TABLA 9

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	0	0
TAL VEZ	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 9



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

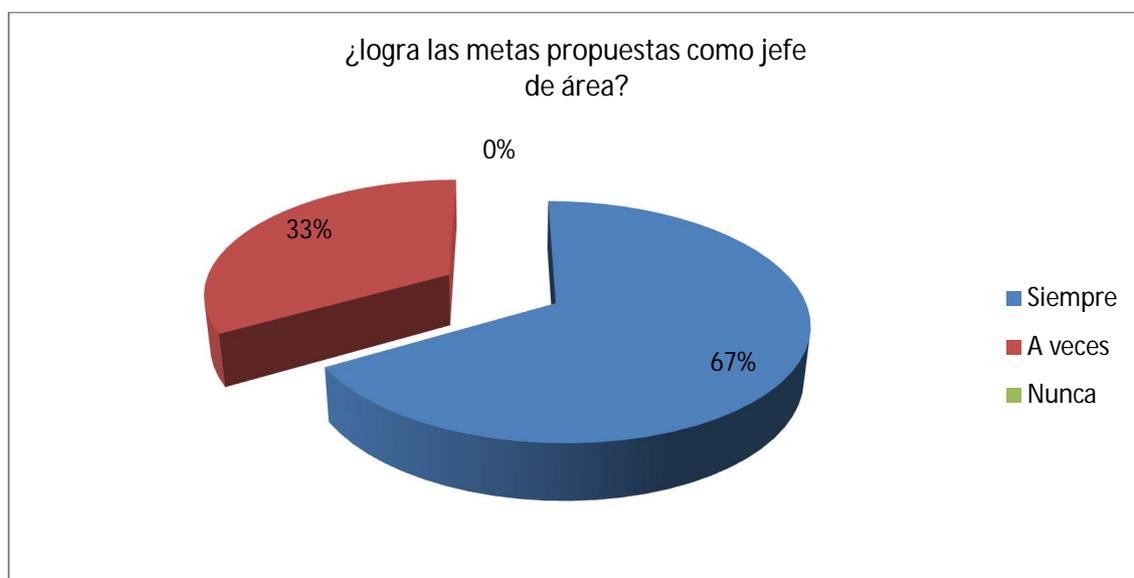
Según estos resultados se observa que la mayoría de los jefes de área, consideran que no son tan buenos para resolver problemas, lo que deja mucha preocupación ya que en toda empresa en especial las de salud son las que más tienden a presentar problemas los cuales se deben resolver en el día a día.

## 10.- ¿Cree usted que logra las metas propuestas como jefe de área?

TABLA 10

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	67%
A veces	2	33%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 10



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

Los líderes de éste hospital, manifiestan que son capaces de llegar a cumplir sus metas. Sin embargo, hay quienes consideran que no es fácil alcanzar las metas propuestas en una institución que tiene muchas dificultades. Quien ejerce el liderazgo convencerá a los demás justamente por sus logros o metas alcanzadas.

## 11.2 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL IESS MILAGRO DR. FEDERICO BOLAÑOS MOREIRA

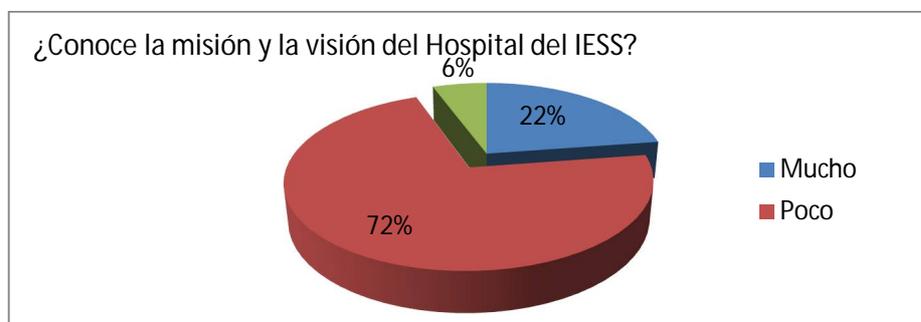
A los empleados que prestan sus servicios en las diferentes áreas del hospital del IESS “Dr. Federico Bolaños Moreira”, ubicado en el Cantón Milagro, Provincia del Guayas.

### 1.- ¿Que tanto conoce sobre la misión y la visión del hospital dónde usted labora?

**TABLA 11**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	12	22%
Poco	38	72%
Nada	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 11**



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

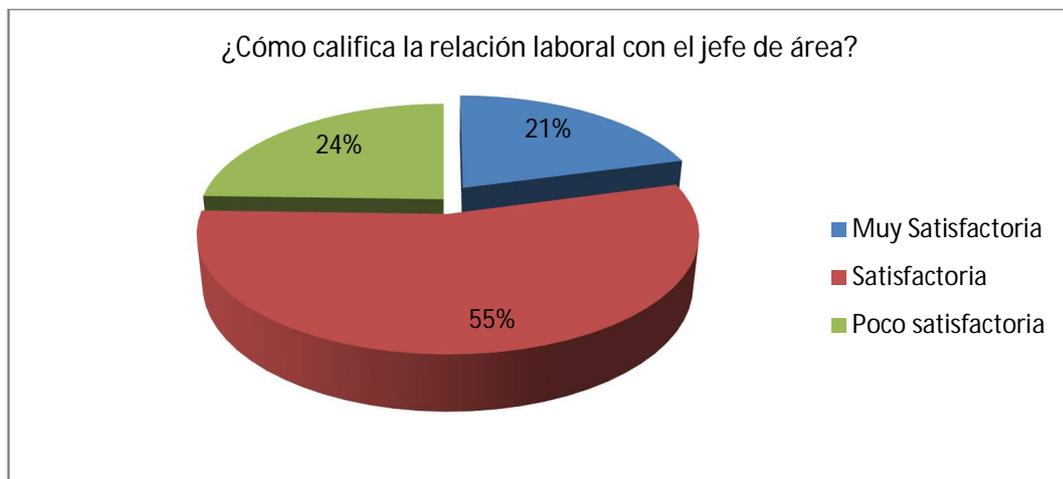
Es importante que todos quienes laboran en el hospital, conozcan al 100 % hacia dónde va la empresa en dónde está prestando sus servicios, para alcanzar conjuntamente la visión, objetivos planteados, aplicar las estrategias y otros aspectos de la planificación.

## 2.- ¿Cómo califica la relación laboral con el jefe de área?

TABLA 12

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactoria	11	21%
Satisfactoria	29	55%
Poco satisfactoria	13	24%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 12



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

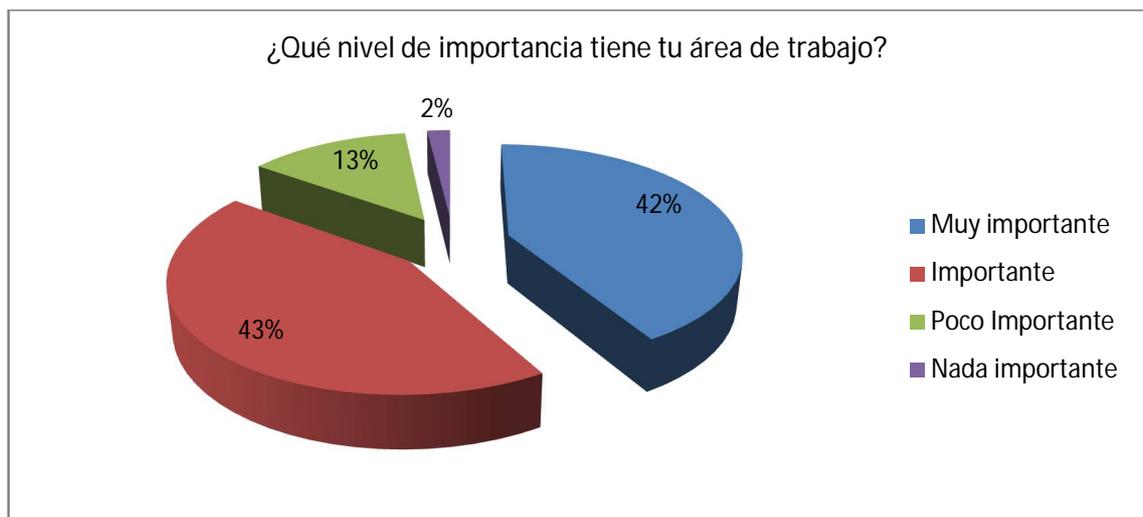
La relación laboral entre jefe de área y trabajador debe ser tomada en cuenta para nuevas estrategias de liderazgo y así optimizar las relaciones entre usuarios independientemente del cargo que tengan. El 24% de los empleados y trabajadores consultados consideran poco satisfactoria la relación con su jefe de área.

**3.- Al realizar las tareas diarias en el área en que te desempeñas, sientes que tu trabajo es:**

**TABLA 13**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	22	42%
Importante	23	43%
Poco importante	7	13%
Nada importante	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 13**



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

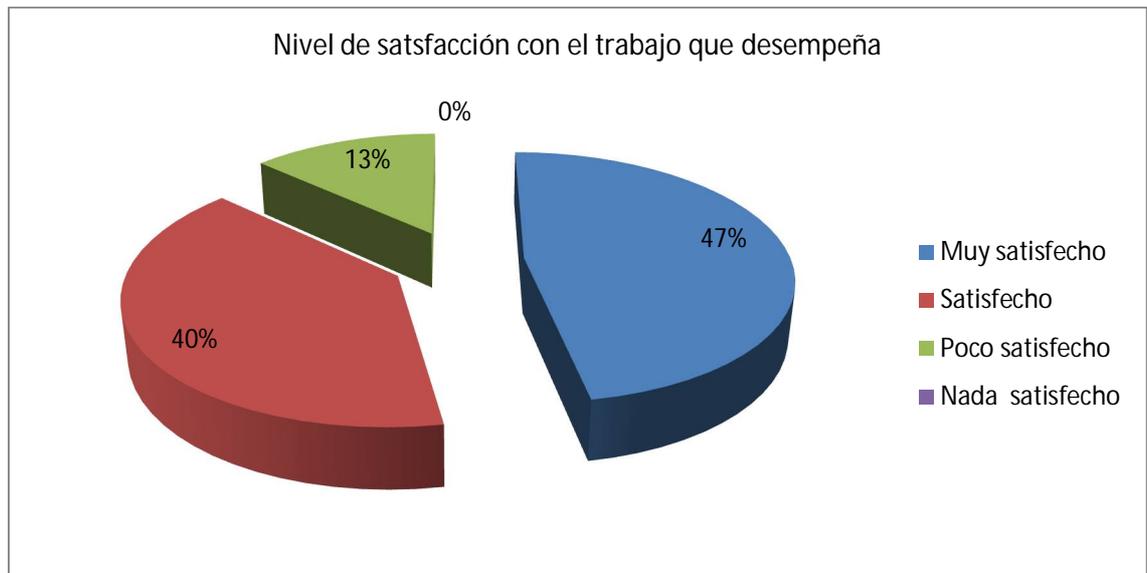
Como se puede observar los trabajadores manifiestan que su labor es muy importante, por ello, es indispensable que los ejes del área de salud motiven al personal a través de reconocimientos por su accionar positivo dentro de la empresa, creando así un ambiente de confianza y compromiso con la institución.

#### 4.- ¿Está satisfecho con el trabajo diario que realiza?

**TABLA 14**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	25	47%
Satisfecho	21	40%
Poco satisfecho	7	13%
Nada satisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 14**



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

#### ANÁLISIS

Los resultados de la encuesta a los trabajadores demuestran un alto nivel de satisfacción con las labores que desempeñan cada uno. Este nivel de satisfacción permite al líder aprovechar para mejorar el rendimiento en el cumplimiento de las tareas que deben cumplir cada uno.

5.- Su jefe lo ha empoderado (delegado) a usted, para que haga sus cosas o trabajos más complejos.

**TABLA 15**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	25%
A veces	24	45%
Nunca	16	30%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 15**



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

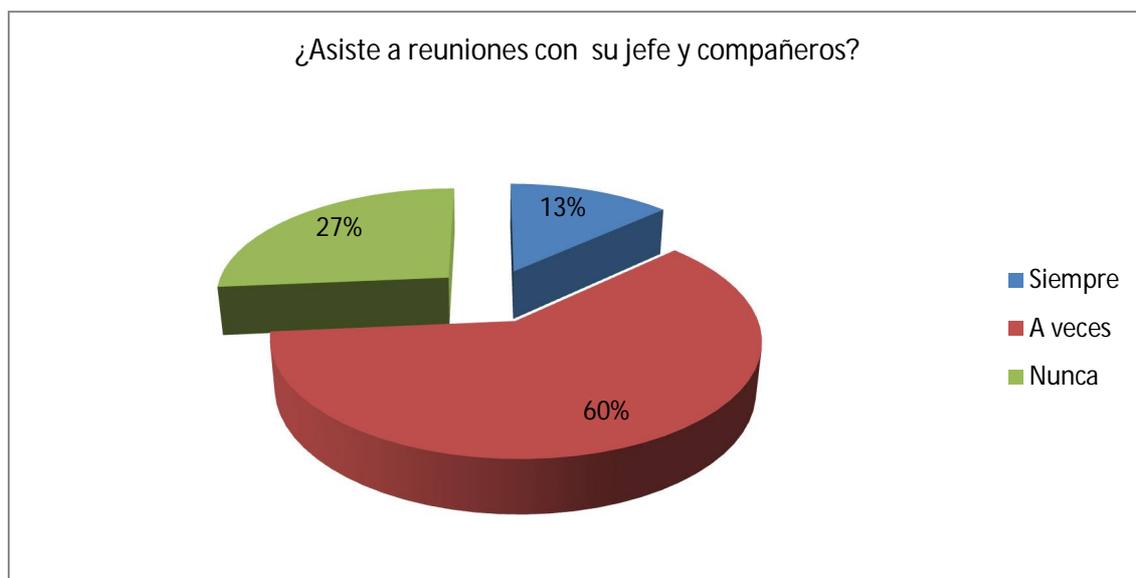
Esta información nos demuestra el poco trato que existe entre jefe-trabajador, no existiendo así una supervisión directa del trabajo que realizan los usuarios internos, limitándose estos funcionarios a realizar un trabajo según ellos creen conveniente; es decir que sea bueno o excelente.

## 6.- ¿Asiste a reuniones con su jefe y compañeros de trabajo con regularidad?

TABLA 16

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	13%
A veces	32	60%
Nunca	14	27%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 16



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

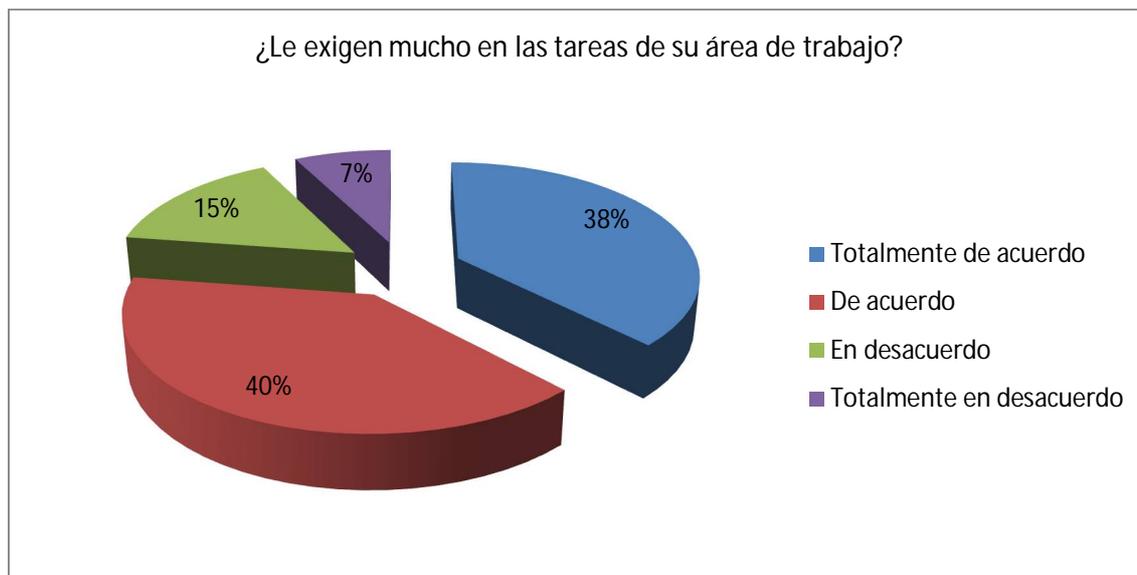
Como se observa existe poca coordinación entre estos funcionarios ya que las reuniones son esporádicas, por ello, no organizan bien su trabajo dando como resultado retrasos en el manejo de la información. Es necesaria una mayor fluidez de la comunicación y compañerismo entre el jefe y los integrantes de cada área.

## 7.- ¿Considera que le exigen mucho en las tareas de su área de trabajo?

TABLA 17

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	20	38%
De acuerdo	21	40%
En desacuerdo	8	15%
Totalmente en desacuerdo	4	7%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 17



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

## ANÁLISIS

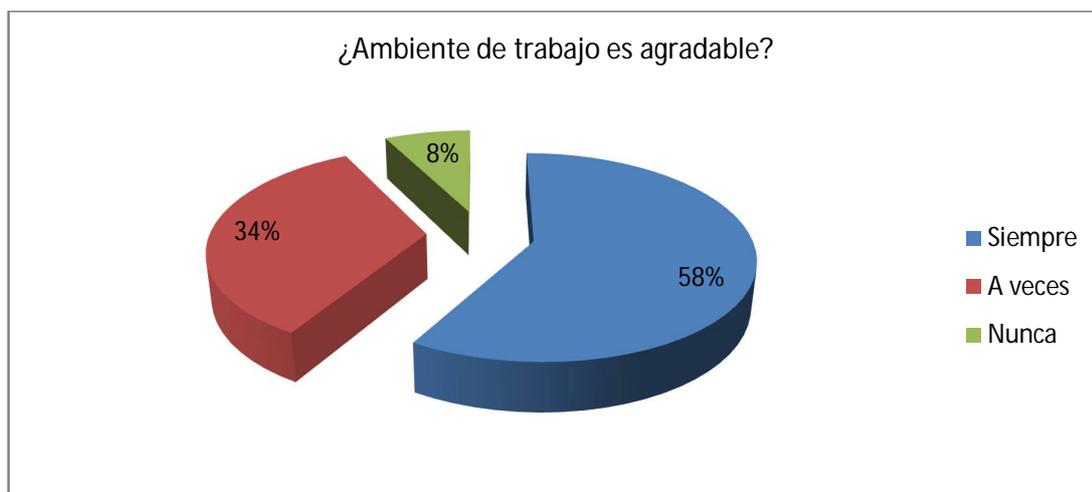
Según estas respuestas no se sienten a gusto con la cantidad de trabajo que les toca realizar, debido a las recargas que tienen sobre su función normal. Es necesario coordinar un trabajo equitativo para evitar insatisfacción en los trabajadores de las áreas respectivas.

## 8.- El ambiente de trabajo es temperado y acondicionado para cumplir las tareas

TABLA 18

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	31	58%
A veces	18	34%
Nunca	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 18



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

### ANÁLISIS

Es importante que el área de trabajo en donde los trabajadores se encuentran independientemente del cargo que desempeñen, deba estar totalmente acondicionado, evitando así un ambiente hostil. Los resultados demuestran un alto nivel de comodidad, sin embargo existen aún áreas no acondicionadas para una labor eficiente.

**9.- ¿Existe algún sistema de evaluación que ofrezca oportunidades de ascenso?**

**TABLA 19**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	15%
NO	25	47%
DESCONOCE	20	38%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 19**



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

**ANÁLISIS**

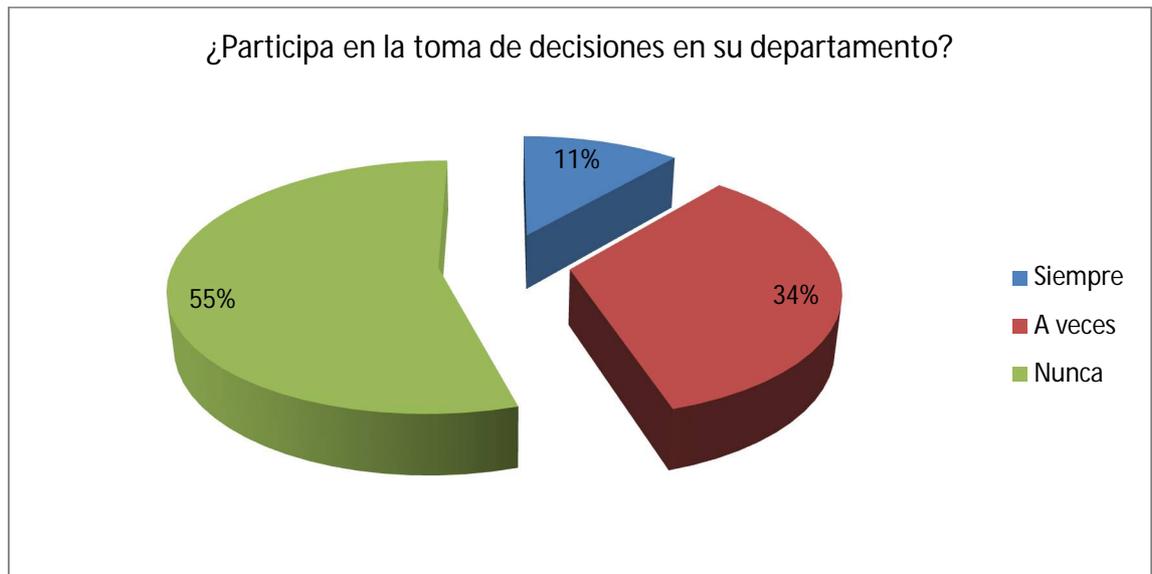
Es importante que se evalúe constantemente la labor de los trabajadores y así determinar si es posible un ascenso, con el objetivo de optimizar las actividades de la institución a través de un capacitado equipo de trabajo. Además, como un acto de motivación para que otros también se interesen por hacer las actividades laborales de manera satisfactoria.

**10.- Mi grado de participación en las decisiones de mi grupo o departamento son:**

**TABLA 20**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	11%
A veces	18	34%
Nunca	29	55%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 20**



**Fuente:** Resultados de encuesta aplicada por autoras de la presente tesis en Hospital del IESS

**ANÁLISIS**

Como se puede observar, no existe un buen proceso de toma de decisiones, además, se acarrean problemas de ese ambiente poco participativo, en lo referente al cumplimiento de las metas institucionales y en el eficiente desempeño laboral de cada trabajador o empleado

## **12 CONCLUSIONES**

El Liderazgo Gerencia si incide en las relaciones interpersonales del talento humano del Hospital del IESS – Milagro, la labor de los jefes de áreas no puede ser ejecutada positivamente, ya que no cuentan con las facilidades que debe brindar la institución para ejercer sus funciones de liderazgo.

El tipo de liderazgo que emplean los jefes de áreas es poco participativo, lo que influye en la integración del talento humano, poco o nada los empleados participan en decisiones institucionales, se evidencia que no conocen la misión y visión institucional, por lo que se sienten satisfecho con la labor que ejecutan, aunque no se cumpla con los objetivos de la institución.

Es necesario proponer un Modelo de Liderazgo Institucional, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales del talento humano del hospital del IESS-Milagro

### **13 RECOMENDACIONES**

Las autoridades del IESS de Milagro, deben brindar toda la apertura necesaria, así como los recursos materiales, financieros, educativos, entre otros, para ejercer un verdadero liderazgo por parte de los jefes de áreas, lo que permitirá mejorar efectivamente las relaciones interpersonales entre el talento humano institucional.

Se debe fomentar la práctica de un liderazgo gerencial participativo, natural, carismático y transformacional, lo que incidirá significativamente en una efectiva integración del talento humano, dando lugar a la participación de los empleados en decisiones institucionales, asimismo trabajar en el reconocimiento de la misión y visión institucional, para que la labor que ejecutan los empleados, sea acorde a los objetivos de la institución.

Implementar de manera urgente un Plan de Liderazgo Gerencial, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales del talento humano del hospital del IESS-Milagro.

## **14 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS**

### **14.1 ALTERNATIVA OBTENIDA**

#### **SOCIALIZACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS ENTRE EL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL DEL IEISS – MILAGRO.**

Una vez realizado el estudio, se detectó un deterioro de las relaciones entre jefes de área y trabajadores del Hospital del IEISS del cantón Milagro.

Para disminuir esa brecha establecida, se propuso como alternativa, la capacitación del personal que labora en esa institución y sus respectivos jefes. Los temas seleccionados fueron aquellos que se pudieron detectar en el estudio, los que nos permitirán un acercamiento entre los líderes de cada área y los empleados que en ellas laboran.

### **14.2 ALCANCE DE LA ALTERNATIVA**

Las organizaciones permanentemente están seleccionando profesionales para que ejerzan influencia sin contar con autoridad formal; es decir, se les solicita generar resultados, manejar grupos, formar equipos, alcanzar metas, y en muchas ocasiones no se les otorga el apoyo ni las bases fundamentales del liderazgo que implica ejercer tal influencia.

Como resultado de lo anterior es muy común encontrar jefes en lugar de líderes generadores de cambios sustanciales en las organizaciones, con todo lo que implica, ya que un jefe es dado a indicar órdenes, es imperativo, exigente, pero no conduce a su personal de tal manera que la orden sea tomada como una oportunidad para el desarrollo de talento tanto personal como grupal.

Esto nos permite entender, por supuesto, el rechazo de algunos miembros de un equipo de trabajo hacia su “Jefe” simplemente porque no han sido involucrados en un equipo con metas en común. Cuando esto sucede, las metas del jefe van del lado opuesto al de las metas de su personal.

En los resultados del estudio observamos gente que desconoce la visión, la misión, los valores corporativos de la institución, lo cual nos confirma la necesidad de tener líderes que involucren a todos quienes realizan labores en esta casa de salud.

### **14.3 ASPECTO BÁSICO DE LA ALTERNATIVA**

#### **14.3.1 ANTECEDENTES**

El recurso humano es lo más importante para las organizaciones de cualquier índole, es el factor clave del éxito o fracaso y está determinado por las capacidades y modos de actuación de los hombres y mujeres que: dirigen,

administran y son responsables de articular el funcionamiento de la organización. Es por ello, que la capacitación de los jefes y trabajadores de las diferentes áreas del Hospital de IESS de Milagro, se convierte en un poderoso instrumento de cambio, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda el plan estratégico.

El desarrollo de los recursos humanos posee una importancia significativa ante el reto que las organizaciones enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación del recurso humano, es una estrategia organizacional importante que debe acompañar, al resto de los esfuerzos de cambio que las impulsan.

#### **14.3.2 OBJETIVOS**

Propiciar un programa de capacitación de liderazgo gerencial dirigido a los jefes de áreas, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales del talento humano del Hospital del IESS - Babahoyo.

Desarrollar destrezas y habilidades para motivar y liderar equipos de trabajo en las áreas de salud

Capacitar a los jefes y asistentes en la solución de conflictos que se presenten en el grupo de trabajo y con sus mandantes.

Desarrollar un plan de acción y capacitación para optimizar las acciones de gerenciamiento en áreas de salud.

#### **14.4 PLAN DE ACCIÓN**

Para desarrollar el plan de capacitación se seleccionaron dos sábados de un mes, es decir, que durante dos quincenas se realizarán talleres orientados a dos grupos de 30 personas cada uno, en total se capacitarán a 60 personas.

En el plan y cronograma expuesto a continuación se detallan los temas y el tiempo que tardará cada expositor para desarrollarlo.

Se aplican diversas técnicas y cierto material didáctico apropiado para la actividad planificada.

## CRONOGRAMA DE TALLER DE CAPACITACIÓN

**Nombre del proyecto:** Capacitación al personal que labora en las diferentes áreas del Hospital del IESS del cantón Milagro

**Tema:** PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA JEFES DE ÁREA Y PERSONAL QUE LABORA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL HOSPITAL DEL IESS MILAGRO

**Duración de ejecución del proyecto:** 1 mes distribuido en 2 sábados

JORNADA	DURACIÓN TOTAL: 7HS	MÓDULO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RECURSOS	
PRIMERA JORNADA	10min	<b>Apertura institucional del curso.</b>				
		<b>Apertura de la capacitación.</b>				
	25min	Módulo 1 : El líder, tipos y características Módulo 2: Las actitudes del jefe como líder organizacional	Apertura de la capacitación: -Presentación del equipo de capacitación. -Presentación del Curso de capacitación. -Primer acercamiento a los objetivos amplios del curso.	-Exposición dialogada.	-Pizarrón. -Marcadores. -Computadora -Presentaciones	
	45min		<b>¿QUÉ ES SER UN LÍDER?</b>		Pizarrón. -Marcadores. -Cuestionario. -proyector.	
	45min		Tipos de líderes	-Exposición dialogada - Testimonios de trabajadores	-Pizarrón. -Marcadores. -proyector. -Presentaciones	
	15min		<b>Breaks</b>			
	45min		El líder trabajando en grupo	-Trabajo en pequeños grupos -Debate general. -Torbellino de ideas.	-Cuestionario -Pizarrón. -Marcadores.	
	15min		- Se realizan una serie de preguntas a los participantes para que piensen para el próximo encuentro los objetivos y principales problemas de cada una de sus áreas.	-Exposición dialogada	-Cuestionario	
	10min		<b>Cierre de la jornada</b>			
	10min		<b>Apertura de la segunda jornada. Repaso anterior.</b>			
40min	El líder en la administración compartida		-Exposición dialogada.	-Computadora -Proyector. -Presentaciones		
40min	La relación del jefe con su equipo de trabajo		-Exposición dialogada. -Torbellino de ideas.	-Computadora -Proyector. -Presentaciones		
15min	<b>Breaks</b>					
35min	El líder reconociendo los méritos de su equipo	-Trabajo en pequeños grupos.	-Pizarrón. -Marcadores. -Cuestionario.			

	35min		La inteligencia emocional del líder en el manejo de grupos.	-Trabajo en grupos, agrupados por área	-Pizarrón. -Marcadores. -Cuestionario.
	20min		El líder como mediador de los conflictos que se presentan en el grupo	- Explicación del breve informe a construir para el próximo encuentro	-Ensayo
	15min		<b>Clausura del Taller</b>		

### PRESUPUESTO PARA LOS TALLERES

No.	De scripción General	Cantidad	Precio	Total
1.	Facilitadoras	2	250	500
2.	Material de oficina para utilizar en el taller		150	150
3.	Material publicitario	250	0.20	50
4.	Material para asistentes	100	3	300
5.	Refrigerio	110	3.00	330
6.	Viáticos	4	10	40
	<b>TOTAL</b>			<b>1370</b>

#### 14.5 RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA

La relación entre el Jefe de área del hospital y el trabajador no ha estado funcionando de manera adecuada, produciendo una serie de efectos que nunca fueron tratados de una manera puntual. Los resultados de presente estudio nos llevaron a buscar un acercamiento entre estos dos actores importantes dentro de

ese engranaje que tiene que ver con los servicios de salud que oferta el hospital de IESS Milagro.

La capacitación era el medio más adecuado para enfrentarlos de la manera más cordial y tocar temas importantes relacionados al líder y al trabajador. Los talleres trajeron como consecuencia una oportunidad para decir aquello que se siente pero no se lo expresa, por la escasa comunicación o porque simplemente no hay el deseo de escuchar, deteriorando las relaciones tan necesarias para impartir salud, que significa vida.

Los talleres de capacitación permitieron aflorar los sentimientos reprimidos por mucho tiempo y que no facilitaban esa dinámica del grupo. Las asperezas han sido limadas y se espera que sea por mucho tiempo.

## 15 BIBLIOGRAFÍA.

Bittar, J. (08 de Julio de 2006). <http://www.eumed.net>. Obtenido de Los indicadores de desempeño como medios esenciales de información, en el diseño de los proyectos de desarrollo: [http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm#\\_ftnref3](http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm#_ftnref3)

DIPRES. (2003). Guía Metodológica- Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Chile: Santiagos.

Escalona, C. G. (10 de Mayo de 2008). UNEFA. Obtenido de <http://unefaiembo.foroactivo.com>: <http://unefaiembo.foroactivo.com/t79-concepto-de-gerencia-y-opinion>

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Edit. Pearson/Pentrice Hall.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planteado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gómez, R. A. (2011). Guía para elaborar indicadores e instrumentos de evaluación. En R. Stogdill , Evaluación Institucional (pág. 181). México: SCL.

Guerra Sotillo, A. (10 de Diciembre de 2014). <http://www.eumed.net>. Obtenido de cambio, organizacion y entorno: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>

Henry Fayol. (s.f.). Teoria Clasica de la Administracion.

Manual Comportamiento Organizacional. (s.f.).

Mendez Alvarez, C. E. (2006). Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega.

Mendez Molla, A. (02 de Octubre de 2013). <http://liderazgo.euroresidentes.com>. Obtenido de Liderazgo transformacional: <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transformacional.html>

- Mires, F. (1999). La sociedad de las redes. Revista Chasqu, 5.
- Pardo Díaz, J. L. (1997). Gestión del Cambio y Liderazgo. México: Editorial Trillas.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. México: Pearson Educación de México. S. A.
- Segundo Parcial De Km comportamiento y clima organizacional. (s.f.).
- Slater, R. (2010). Jack Welch on Leadership. En J. Welch, El Liderazgo según Jack Welch (pág. 154). San José: McGraw-Hill.
- Tom, P., & Austin, N. (1985). A Passion for Excellence. Nueva York: Warner Books, Inc.
- Adair, J. (2006), Líderes no Jefes. Bogotá: Legis.
- Bennis, W. y B. Nanus (2005): "Líderes; las cuatro claves del liderazgo eficaz". Editorial Norma. Colombia.
- Blanchard, k.; Zigarmi Patricia y Zigarmi Drea (2006): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Grijalba, Barcelona.
- Castro Solano,A.-Nader,M.-Casullo,M.M.2004): La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Revista de Psicología, 22 (1), 63 - 88.
- Diccionario de la Lengua Española. (2005). Madrid: Espasa-Calpe.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (1994), Introducción a la Administración: Un Enfoque Teórico Práctico, Mc. Graw - Hill, México. pp.130-146
- Koontz Harold. Weihrich Heinz. Administración – Una perspectiva global - 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Gunter Pauli. Liderazgo Comunicacional, Editorial Limerin S.A (2008).
- Gunter Pauli. Lenguaje y Comunicación, Editorial Limerin S.A. (2006)
- Samuelson Carlos. (2008). Inicios del Liderazgo, Editorial Edibosco.

Santón William J. (2009) Fundamentos de la Organización, Editorial Mc Graw Hill.

Straus George y Leonard R. Sayles. personal, Editorial Hebreos Hnos. Sucesores S.A (2008)

Vargas Cuevas Luís. (2009). Principio de Administración, Editorial: Facultad de Ciencias Económicas.

<http://www.scielo.br/pdf/ape/v21n2/pta11v21n2.pdf>>

<http://aecop.net/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>

## 16 ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
¿De qué manera incide el liderazgo gerencial en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en Hospital IESS de Milagro durante el año 2014?	Investigar la incidencia del liderazgo gerencial en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en Hospital IESS de Milagro durante el año 2014.	Si mejora el liderazgo de los jefes de área, mejorará las relaciones interpersonales del talento Humano que labora en Hospital IESS de Milagro.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS PARTICULARES
<p>¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo de los jefes de área y la eficiencia del talento humano del hospital del IESS-Milagro?</p> <p>¿Cuál es el efecto del tipo de liderazgo que emplea el jefe de área en la integración del talento humano del hospital del IESS-Milagro?</p> <p>¿De qué manera afecta la aplicación de un modelo de liderazgo institucional a la relación armónica del talento humano del hospital del IESS-Milagro?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los jefes de área y la eficiencia de los trabajadores del hospital del IESS-Milagro</p> <p>Determinar el efecto del tipo de liderazgo que emplea el jefe de área sobre la integración del talento Humano del hospital del IESS-Milagro</p> <p>Proponer un modelo de liderazgo institucional para que mejore la relación entre el talento humano del hospital del IESS-Milagro</p>	<p>El estilo de liderazgo que aplican los jefes de área, afecta directamente en la eficiencia de los trabajadores del hospital del IESS-Milagro.</p> <p>Si se aplica un tipo de liderazgo para que empleen los jefes de área, incidirán en la integración del talento Humano del hospital del IESS-Milagro.</p> <p>La aplicación de un modelo de liderazgo mejorará la actitud de los jefes de área del Hospital del IESS-Milagro.</p>

## ANEXO 2

**1. Se siente seguro del liderazgo que ejerce sobre el grupo**

- Siempre       A veces       Nunca.

**2. Está dispuesto a escuchar a los demás**

- Siempre       A veces       Nunca

**3. Considera usted que debe organizar sólo los aspectos internos de la institución**

- Muy de acuerdo       de acuerdo       En desacuerdo

**4. Le agrada tomar desafíos conjuntamente con el grupo**

- Siempre       A veces       Nunca

**5. Acostumbra a delegar funciones a sus subalternos**

- Siempre       A veces       Nunca

**6. Considera usted que sus actitudes motivan positivamente al grupo**

- Muy de acuerdo       De acuerdo       En desacuerdo

**7. Existe y se aplica algún reglamento para ascenso del talento humano del hospital**

- Si       No      No sabe

**8. Considera usted que su vida es un buen ejemplo para el grupo**

- Muy de acuerdo       de acuerdo       en desacuerdo

**9. Considera usted que logra resolver los problemas en el grupo**

- Siempre       A veces       Nunca

**10. Cree usted que ha logrado alcanzar sus metas.**

- Todas       Algunas       Pocas

### ANEXO 3

#### ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL IESS MILAGRO DR. FEDERICO BOLAÑOS MOREIRA

**1.- Que tanto conoce sobre la misión y la visión del hospital dónde usted labora.**

- Mucho
- Poco
- Nada.

**2.- Su relación laboral jefe – empleado es:**

- Satisfactoria
- Buena
- Regular
- Mala

**3.- Al realizar las tareas diarias en el área en que te desempeñas, sientes que tu trabajo es:**

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Sin importancia

**5.- Su jefe lo ha empoderado (delegado) a usted, para que haga sus cosas o trabajos más complejos.**

- Frecuentemente
- En ocasiones
- Muy rara vez
- Nunca

**6.- Mantiene reuniones con su jefe y compañeros de trabajo**

- Siempre
- A veces
- Nunca

**7.-Esta usted satisfecho(a) con la cantidad de trabajo que le exigen.**

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

No sabe

**8.-La temperatura de mi lugar de trabajo está bien regulada.**

Siempre

A veces

Nunca

**9.-En mi institución tengo satisfactorias oportunidades de ascenso.**

SI

NO

Muy rara vez

**10.- Mi grado de participación en las decisiones de mi grupo o departamento son:**

Frecuentemente

En ocasiones

Muy rara vez

Nunca

**11.-Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mi superior.**

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

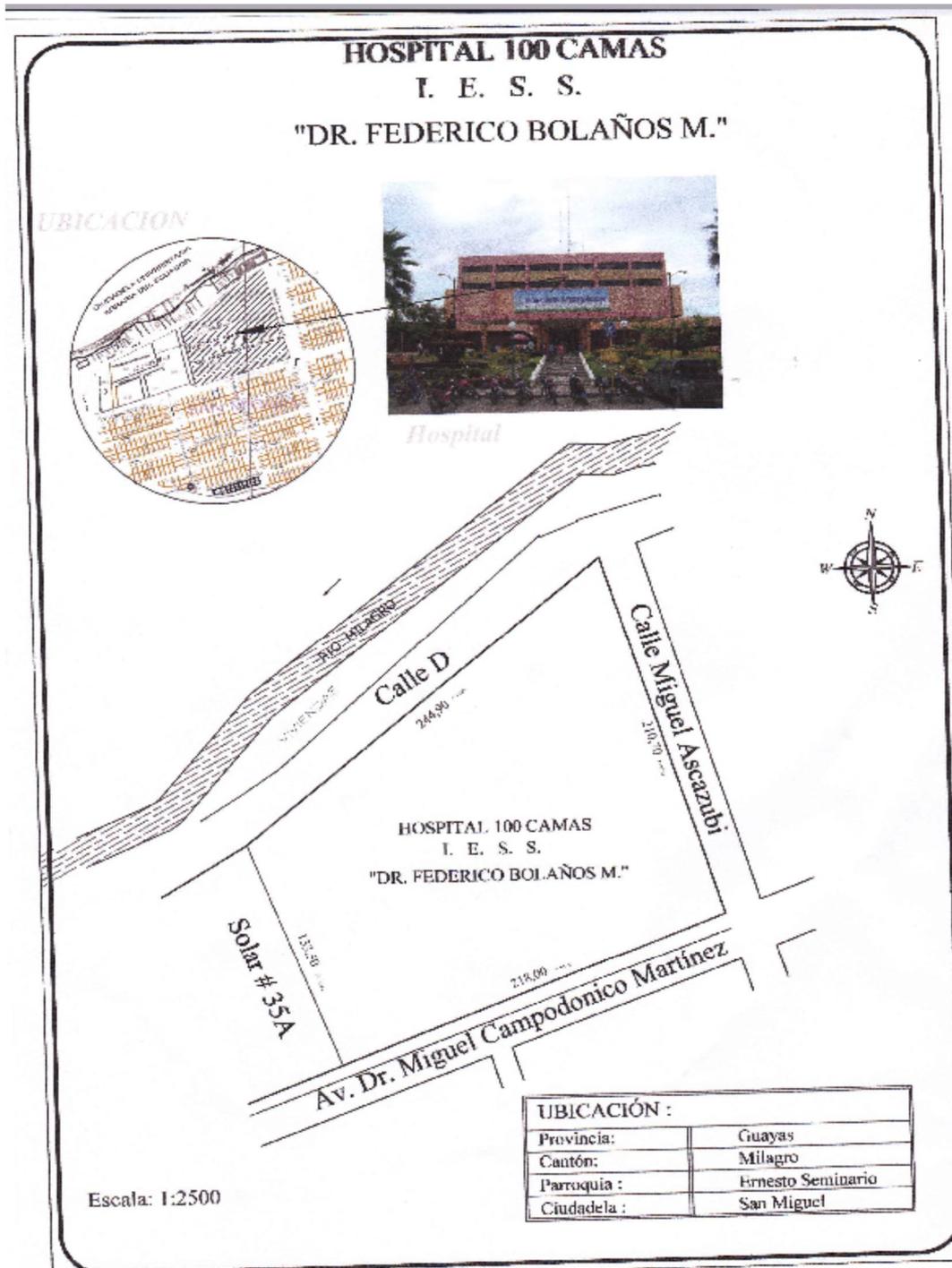
No se

**ANEXO 4**  
**FOTOGRAFÍA.**



Parte frontal del edificio del Hospital del IESS del cantón Milagro, denominado “Dr. Federico Bolaños Moreira”, lugar donde se realizó la investigación.

ANEXO 5



ANEXO 6

CRONOGRAMA

TIEMPO	AÑO 2014																							
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Pre-Proyecto																								
Elaboración del Proyecto																								
Elaboración de los Instrumentos																								
Recolección de Datos																								
Procesamiento de Datos																								
Análisis de los Datos																								
Presentación del Informe																								
Sustentación de la Tesis																								