

## 1.

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de esta investigación, por medio de la planificación corporativa y del apoyo de las direcciones gerenciales-administrativas, se determina la innovación significativa que permita superar cierto descuido en la orientación de liderazgos de gestión estratégica que casi siempre ocurre. Al no mantener el entorno externo e interno controlado y equilibrado, los cuales influyen en la organización Institucional, afectando el clima organizacional, el liderazgo, los incentivos, el cumplimiento de normas y valores.

Es el interés relevante saber que los gerentes administrativos deben prestar atención para la administración corporativa o llamado análisis EWOI, también tienen que prestar especial atención a la herramienta de la matriz FODA o análisis SWOI, que es más empleada por el nivel jerárquico gerencial para la administración, con esta herramienta implementada en la investigación se puede planificar y ejecutar, coordinar y controlar la gestión directiva

Estas acciones de gestión estratégica ayuda a la organización a cumplir con eficiencia y eficacia, tanto su misión como su visión, y sirve también para la inclusión de personal adecuado a los objetivos de la organización empresarial, por medio del reclutamiento de empleados, selección de pasantes, contratación, capacitación del personal de la organización.

## **2. IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Control de Gestión del área de Talento Humano y el comportamiento organizacional en el dispensario # 209 del IESS, en el Cantón Guayaquil.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.1 Contexto Internacional**

Durante muchas generaciones en América ha existido una mano invisible que ha modelado la relación oferta-demanda de la fuerza laboral en salud, esto se puede explicar por la ausencia de sistemas de información sistemáticos de diálogos de los actores sociales relevantes y la existencia de marcos mínimos de políticas y planificación global en el campo de la fuerza laboral en salud.

Las crisis económicas y las políticas de ajustes, impuestas por organismos internacionales, no permitieron que el sector de la salud se desarrolle oportunamente, muchos países han realizado reformas en este sector de la salud que ha producido cambios en la organización de los servicios(**SEMPLADES, 2009**).

Los organismos financieros internacionales para el sector de la salud, siempre han propuesto que estos servicios sean dirigidos de manera gratuita para los sectores más vulnerables de la sociedad, considerando los problemas de costo/beneficio que representa para cualquier Estado, estas recomendaciones siempre han sido acogidas por los gobiernos latinoamericanos.

El acceso de la población de bajos recursos a los servicios de salud genera aglomeración, a pesar de que se han creado nuevas formas de organización de la atención médica, así también como con las

transformaciones de las instituciones de este sector, considerándose regulación en la oferta y la demanda, que se expresan en distintas modalidades de contratación inter- institucionales, como es el caso de la seguridad social con instituciones particulares, para que traten casos especiales a pacientes seleccionados.

El proceso de trabajo en salud, articula un conjunto de factores sociales y personales para producir un resultado, este resultado es la satisfacción de una necesidad de la sociedad y en especial de los afiliados a la seguridad social.

Este proceso de trabajo en salud, se caracteriza por contener una diversidad de profesionales, diversidad de especialidades, usuarios, tecnologías, todo esto establece relaciones sociales e interpersonales, las formas de organizaciones, los espacios y los ambientes. A esto se agrega la complejidad de los procesos de salud, enfermedad, muerte y la toma de decisiones y variables implicadas en esos procesos.

A nivel internacional se trata de revertir la fragmentación, que caracteriza este trabajo basada en el principio taylorista que consiste de “separación entre la concepción de la tarea y su ejecución, como un requisito para la productividad”

El trabajo en salud se ha convertido en un trabajo donde existe un incremento de demandas por la carencia de recursos y de la situación

social que afecta tanto a los pacientes como a los propios trabajadores del sector.

Finalmente es importante indicar los Rasgos que caracterizan el Campo de Recursos Humanos en línea generales en Salud en América latina se caracteriza hoy por:

- “Desaceleración en el ritmo de crecimiento de la oferta de carreras de salud.
- Mayor participación de instituciones privadas en la oferta de carreras, sobre todo en aquellas que requieren una baja inversión.
- Persistencia de modelos de formación tradicionales, centrados en la enfermedad y no en los problemas de la comunidad.
- Menor ritmo de crecimiento de la demanda por los estudios, por estudios de Medicina y expansión de otras áreas de estudios, entre las que se destacan Nutrición y Kinesiología.
- Falta de políticas de promoción y estímulo de determinadas carreras, con el objetivo de revertir el déficit marcado de algunas categorías profesionales, por ejemplo Enfermería.
- Importante distorsión en las relaciones dentro del equipo de salud, especialmente en la relación médicos/enfermeros.

- Falta de mecanismos de regulación de la formación en Enfermería y otras carreras técnicas, ante la dispersión existente de las instituciones.
- Marcadas desigualdades en la distribución geográfica de todas las categorías profesionales.
- Creciente flexibilidad en las condiciones de contratación y precariedad laboral en todas las categorías del equipo de salud.
- Inexistencia de sistemas de información permanentes de las variables claves para el campo de recursos humanos en salud”

Por lo indicado, podemos decir que el manejo del recurso humano en el área de la salud, se rige por marcos normativos, la tradición y la cultura de los servicios de los establecimientos y las especificidades de los sistemas de salud jurisdiccional, por las necesidades de los perfiles epidemiológicos, por el grado de desarrollo y complejidad de esos servicios y los problemas específicos de los grupos sociales que tienen que ser atendidos.

### **3.2. Contexto Nacional**

El IESS cuenta con un plan plurianual del 2010 - 2014 y los planes operativos anuales para todas las Direcciones de los Seguros Especializados, Dirección General y Direcciones Provinciales, éstos son evaluados trimestralmente y sus resultados permiten los ajustes necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos.

No ha existido la vinculación entre los Planes Operativos del Presupuesto Anual de Estado y el presupuesto institucional, este presupuesto institucional se superó en el año 2012, mediante las directrices emitidas para su formulación.

El IESS no ha difundido a la comunidad los productos, cumplimiento, seguimiento y evaluación del plan plurianual Institucional (PP) y del (plan operativo anual) POA institucional, esto ha limitado la transparencia, y la posibilidad de realizar retroalimentación de información sobre los procesos en ejecución.

El IESS tiene como objetivo “Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez, y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social”

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se rige por disposiciones legales que la máxima autoridad y sus directivos lo determinan por medio de la normativa interna, esta responde a los principios de la seguridad social, como: solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Al no existir un código de ética, no se realiza una evaluación sobre la conducta de los servidores institucionales frente al compromiso de ellos en la consecución de los objetivos institucionales y la incorporación de los

valores éticos aplicables al IESS, en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **Formación de Recursos Humanos:**

Para aplicar los principios constitucionales y legales en cuanto a la capacitación del personal, existe un convenio entre el Ministerio de salud Pública y las instituciones formadoras en el área de salud, esto es entre el MSP (Ministerio de Salud Pública) y AFEME (Asociación de Facultades de Medicinas).

Para profesionalismo, acreditación, y calidad de atención médica se realiza por medio del desarrollo de programas de pregrado, postgrado, educación continua, investigación y vinculación con la sociedad, todo esto teniendo como contraparte las instituciones de Educación Superior legalmente acreditadas por el SENESCYT.

### **Gestión de Recursos Humanos y condiciones de empleo**

La LOSNS (2002) y su Reglamento General (2003) reconocen de manera expresa a los recursos humanos en salud. Desde el 2001 la Comisión Nacional de Recursos Humanos en Salud (CONARHUS) del CONASA reúne a los principales actores del campo: servicios, gremios, sindicatos, universidades y entidades reguladoras.

La Comisión Nacional de Recursos Humanos en Salud tiene a cargo el Observatorio de Recursos Humanos en Ecuador, este genera información en el campo de la salubridad.



### **Oferta y Distribución de Recursos Humanos:**

Del total de personal que trabaja en establecimientos públicos de salud, más de la mitad lo hace en el MSP; le sigue el IESS, cuyo porcentaje está dado por la suma del Seguro General que incluye: Dispensarios anexos de Subrogados (15,3%) y SSC (2,5%). En el 2003, el MSP contaba con el 54,209% de los médicos; el 59,209% de las enfermeras; el 2098,8% de los odontólogos y, el 94,209% de las obstetrices (matronas).

Ese mismo año, la distribución de los profesionales de salud que trabajaban en el sector público era del 49,95% de los médicos, el 81,8209% de las enfermeras, el 91,82% de los odontólogos y el 80,95% de las obstetrices (matronas).

### **3.3. Contexto Institucional**

El Centro de Atención Ambulatoria Central - Guayas, se encuentra ubicado en las calles Alberto Reyna 204 y Villamil en la ciudad de Guayaquil. Su edificación cuenta con una planta baja y cuatro pisos donde funcionan las distintas dependencias de la institución. En la actualidad la Planta Baja y el Primer Piso, segundo y tercer piso se encuentran remodelados, requiriéndose que en el presente año se proceda a contratar con la continuación de la remodelación y adecuación del cuarto Piso y auditorium institucional, además se adquirió el equipo de Ascensor para esta unidad médica.

Por otra parte al momento contamos con 102 empleados de planta, que por distintas razones intrínsecas de cada uno de los trabajadores no están contribuyendo en un 100% en su trabajo, por lo que es mandatorio emprender en una reingeniería de Recursos Humanos con la finalidad de mejorar la calidad de atención e incrementar la oportunidad de acceso a los servicios.

Nuestra institución es una de las más antiguas del IESS en el país y eso nos ha permitido ir acumulando experiencia en la atención a nuestros usuarios. En el mundo actual la prestación médica es muy competitiva y nosotros presentamos como fortaleza el elevado nivel académico de los profesionales que están a cargo de la atención de nuestros afiliados. A esto indudablemente va unido la tecnología que en todas las áreas ha sido implementada, no pretendemos ser los únicos, pero sí los mejores.

- Proponer: La matriz del FODA conduce al desarrollo de ciertos tipos de estrategias, porque nos permite conocer los problemas internos y externos de nuestra institución a los cuales debemos enfrentarnos y buscar las mejores soluciones.

#### **4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Uno de los mayores problemas que existen en los Centros de atención del IESS es solicitar un turno al Call Center, porque siempre la operadora le asegura que no hay espacio o disponibilidad de turnos.

La dificultad de acceder a la atención médica que ofrece el Seguro Social ha sido una de las principales quejas que los usuarios han presentado durante los últimos años. Ahora, con la reducción de requisitos para la afiliación voluntaria, consideran que este problema podría agravarse.

##### **Estadísticas:**

“Las cifras del Instituto de seguridad social revelan un incremento de más del 150% en la cantidad de afiliados en los últimos años. En 2010 sumaban 3'200.000 mientras que para 2013 el cierre es de aproximadamente 8,1 millones de beneficiarios: los afiliados, sus cónyuges, hijos menores de 18 años, jubilados, viudos y huérfanos. Ahora con la aprobación de la resolución 42090 la afiliación voluntaria aumentaría aún más esa cifra” (Diario La Hora, 2014).

La normativa:

“El 11 de diciembre se aprobó el Reglamento del Régimen Especial del Seguro Voluntario, que entro en vigencia en enero de 2014. En esa normativa no se establece un límite de edad para la afiliación. Incluso los jubilados pueden afiliarse voluntariamente para mejorar sus pensiones sin perder los beneficios.

También se eliminan los exámenes médicos y verificaciones para la afiliación voluntaria y se unifica la base sobre la cual se calcula el aporte tanto en el país como fuera de él, en los afiliados dentro de país que corresponde al 20% de un Salario Básico Unificado (SBU), fijado en 340 dólares para 2014. Anteriormente, los afiliados en el extranjero debían aportar sobre el 40% del SBU” (Diario La Hora, 2014).

Una de las perspectivas del IESS es aumentar la afiliación de los ecuatorianos en el exterior, que actualmente suman 1.582. Por otro lado, los afiliados voluntarios podrán solicitar la prestación de salud para sus hijos mayores de 18 años y menores de 25 años, con el pago de un aporte adicional por cada hijo.

Las dificultades:

Al informar sobre estos cambios, el ex presidente del Consejo Directivo del IESS, Fernando Cordero, aseguró que la institución está en condiciones de atender al menos a 1 millón de afiliados nuevos llegado el caso, sin embargo, reconoció que los problemas podrían generarse principalmente en el área de salud.

Para Jaime Carrera, director del Observatorio de la Política Fiscal, ésta es sólo una de las dificultades que conlleva ampliar las facilidades de acceso a los beneficios del Seguro otra tiene que ver con la sostenibilidad de la atención, tomando en cuenta que el Estado mantiene deudas con el IESS y que cabría la necesidad de buscar un mayor autofinanciamiento, es decir incrementar el monto de los aportes de los afiliados.

“Mientras más tenga que gastar el Seguro Social en prestar servicios a los afiliados, tendrá menos dinero para ahorrar y el Biess tendrá menos para dar préstamos” (Diario La Hora, 2014). Esto se indica para explicar que ésa sería una consecuencia indirecta, pues el banco también se sustenta de los ahorros del IESS.

Rodrigo Collaguazo, representante del Seguro Social Campesino y asambleísta de PAIS, aseguró que “todos los derechos, como el del aseguramiento, deben llegar a todos los ecuatorianos indistintamente de las limitaciones que se generen. Sin embargo, reconoció que sí existen problemas en el IESS, los mismos que sus autoridades están llamadas a solucionar, a fin de que el servicio sea de calidad y sostenible” (Diario La Hora, 2014).

### **Menos dinero del esperado:**

En agosto de este año, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) remitió su requerimiento de presupuesto para 2014 para que sea incluido en la pro forma estatal. El monto solicitado ascendía a 1.42095'053.812 dólares, sin embargo, la asignación aprobada es de 813,7 millones de dólares, lo que generaría un déficit de alrededor del 45% para 2014. En 2012 ya ocurrió algo similar cuando la solicitud fue de 1.157 millones de dólares y el Seguro tuvo acceso a 52093,7 millones de dólares de lo presupuestado.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **5.1 Problema General**

¿Cómo la gestión del área de Talento Humano incide en el comportamiento organizacional del dispensario # 209 del IESS de la ciudad de Guayaquil?

### **5.2 Subproblemas**

- ¿Por qué es necesario identificar el modelo de gestión que se aplica en el área de Talento Humano del Dispensario # 209 del IESS?
- ¿Cuál es el proceso de evaluación que se aplica al personal administrativo y Técnico que labora en el Dispensario # 209 del IESS?
- ¿Cuáles son los procesos de comportamiento organizacional que se deben aplicar para mejorar la gestión a favor de los pacientes del Dispensario # 209 del IESS?

## **6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Temporal**

De julio del 2014 a Abril del 2015

### **Espacial**

**Institución:** IESS Dispensario # 209

**Área:** Recursos Humanos

**Sector:** Parroquia urbana Olmedo

**Cantón:** Guayaquil

**Provincia:** Guayas

**País:** Ecuador

## **7. JUSTIFICACIÓN**

Para justificar el estudio se considera importante indicar que con Decreto Supremo # 9 del 23 de junio de 1970, publicado en el Registro Oficial # 209 del 29 de junio de 1970, se suprimió el Instituto Nacional de Previsión. Con Decreto Supremo # 40 del 2 de julio de 1970, publicado en el Registro Oficial # 15 del 10 de julio de 1970, se creó el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que continúa vigente con la Ley de Seguridad Social, publicada en el Suplemento del Registro Oficial # 42.095 del 30 de noviembre de 2001.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para su funcionamiento y el cumplimiento de sus fines y objetivos, cuenta con una organización estructural contemplada en el Reglamento Orgánico Funcional del IESS expedido con Resolución C.D. 021 del 13 de octubre de 2003 y sus reformas.

Esta investigación es importante porque se va a determinar que existen funciones que no corresponden a un área específica, lo que provoca en gran parte atrasos, o incumplimiento de procesos y funciones. También porque se va a determinar el proceso de reclutamiento de personal, selección de pasantes, evaluación de desempeño, formación y desarrollo, bienestar laboral, actualización de datos de los pacientes y la distribución de suministros. En si el estudio va dirigido al personal operativo y de apoyo, he ahí su importancia.



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

### **8.1. Objetivo General**

Desarrollar un control de gestión del área de Talento Humano del Dispensario #209 del IESS, que incida en el comportamiento organizacional del talento administrativo y técnico.

### **8.2. Objetivos específicos**

- Identificar el modelo de gestión que se aplica en el área de Talento Humano del Dispensario # 209 del IESS.
- Conocer el proceso de evaluación que se aplica al personal administrativo y Técnico que labora en el Dispensario # 209 del IESS.
- Diseñar los procesos de comportamiento organizacional que se deben aplicar, para mejorar la gestión a favor de los pacientes del Dispensario # 209 del IESS.

## **9.- MARCO TEÓRICO**

### **9.1. Marco Conceptual**

#### **Red Nacional Integrada de Servicios de Salud**

Si esta Red es constituida por establecimientos de salud públicos estamos hablando de la Red Pública Integral de Salud (RPIS). Cuando se trata de los establecimientos de salud privados, se denomina Red Complementaria de Salud (RCS).

#### **Red Zonal Integrada de Servicios de Salud**

Está constituida por sus Distritos, se caracteriza por articular establecimientos públicos y privados -organizaciones con y sin fines de lucro para garantizar equidad territorial y cobertura por nivel de atención y complejidad.

En el territorio de las redes por zonas/ provincias están los Centros y Hospitales de segundo nivel y tercer nivel, los Hospitales de tercer nivel que cumplirán el criterio de ordenación de 2 camas por mil habitantes, que incluirá 0.5 camas por habitante para alta complejidad.

En el segundo y tercer nivel están en proceso de fortalecimiento tanto en talento humano, equipamiento e infraestructura, los Hospitales Generales y Centros Ambulatorios de especialidades. Los cuales deben ser responsables de complementar la cartera de servicios del primer nivel en cuanto a servicios correspondientes a las especialidades básicas,

servicios de apoyo diagnóstico y a algunas subespecialidades consideradas críticas y otras específicas al perfil epidemiológico del territorio de influencia.

En el tercer nivel de atención se encuentran los Hospitales Generales y de Especialidades del IESS, como el Hospital (TMC) Teodoro Maldonado Carbo, además de los centros ambulatorios especializados de segundo nivel y Hospital de Segundo Nivel, como el Hospital de Milagro, Nivel primario son las unidades ambulatorias de consultorios privados de los convenios con el IESS que se encarga de la atención de medicina general y los subrogados del IESS.

Son las empresas que se encargan de la atención primaria y el Hospital de primer nivel es el Hospital del día, cuya cartera de Servicios de Salud cubre todas las contingencias en régimen de internamiento, para prestación de servicios a los usuarios que presenten casos de mayor complejidad de sus sintomatologías.

En el nivel de Atención Pre-hospitalaria incluye el centro coordinador de llamadas de emergencias de salud – SIS – ECU 911- y el transporte primario sea terrestre, aéreo y fluvial, que se utiliza en la medida de los requerimientos de pacientes de emergencias y funciona integrada a la Red para una mejor respuesta.

### **Administración de Recursos Humanos y competencias:**

La administración de recursos humanos es el manejo integral del capital humano, por ello implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral. Una de las funciones del área administrativa es participar en el planteamiento general de la organización. Es muy importante aportar, participar y colaborar en el planteamiento general, cuando los recursos humanos trabajan en forma integrada con las otras áreas, puede aportar ideas y soluciones para el desarrollo del personal.

Las competencias del personal, son las características de personalidad que aportan un valor a la organización, en concordancia con los comportamientos que generan un desempeño y funcionamiento exitoso en el área que este realice.

### **Análisis de Puestos:**

Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar), sus requerimientos específicos, en el contexto que las tareas son realizadas, saber qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. El análisis de los puestos se realizan Mediante los Métodos de descripción y análisis, los cuales son de resultados de las pruebas: de observación directa, entrevista, cuestionario y mixta.

### **Formación y Selección:**

La utilización del término formación en reemplazo de capacitación permite tener un concepto más amplio, siendo más abierto con respecto a la contratación del personal de los centros de Salud y Hospital del ESS, logrando formar y seleccionar personal adecuando con los conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa.

Llevando un orden con respecto a la recepción de las carpetas de los postulantes ya que aun cuando, no todos los aspirantes tendrán la oportunidad de tener un empleo en Centro de salud y los hospital del IESS en ese momento y para ese cargo, podrían ser idóneos para otro tipo de cargo más adelante dentro de la organización, por ello el planteamiento y ejecución del puesto aspirante se basara en la información substraída del empleado o postulante en la entrevista.

### **Compensaciones:**

La remuneración debe estar estrechamente relacionada con el cargo del puesto del personal y su rendimiento, conjuntamente con la visión y los valores organizacionales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el desempeño del rendimiento del personal y la obtención de los resultados exitosos: es el clima laboral y la motivación personal.

La función de compensaciones refiere al estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios, políticas de beneficios e información estadística.

Las comisiones son una recompensa individual que puede afectar negativamente la motivación del trabajador por la iniquidad de compensaciones internas, que implica no reconocer adecuadamente sus remuneraciones, en diferencia en el alcance y la responsabilidad de distintos puestos.

La experiencia y la competencia son necesarias para el desempeño efectivo de cada puesto, así como también necesaria para el desempeño efectivo de cada puesto es el efecto de los resultados producidos por la actuación y las contribuciones realizadas por los empleados para la organización.

### **Desempeño:**

El dialogo es necesario entre jefes y subordinados respecto a la función del desempeño, el dialogo tiene que ser claro, conciso y frontal, es aconsejable, recomendable y sano destinar un tiempo específico para el dialogo, una vez al año, el jefe debe pensar y evaluar seriamente el desempeño del personal y luego comunicar los resultados de esa evaluación a cada una de las personas del personal involucrados.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Se podría decir que una persona se desempeña bien o mal en relación, con lo requerido en el perfil del puesto; existen varias

metodologías para la evaluación del desempeño. Una de ellas es la que divide la evaluación de desempeño en dos partes de componentes: por un lado se fijan objetivos operativos medibles (actividades y tareas) para cada empleado, y por otro lado se evalúan los comportamientos de estos. Con esta simple división se puede correlacionar o conectar los objetivos operativos y su grado de cumplimiento del desempeño del puesto.

### **Carreras:**

Hacer carrera es conseguir realizar lo que más le interesa o anhela el empleado con respecto a su trabajo, satisfaciendo las motivaciones internas que lo impulsan a trabajar, siendo las motivaciones diferentes en cada persona. En su puesto, cada empleado, de cualquier nivel, hace una carrera, por más pequeña que sea la carrera. Es un error pensar que solo hacen carreras, las que realiza el personal de un nivel superior de los centros de Salud y de los Hospitales.

La planificación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento, en el que una persona desarrolla lentamente un auto concepto ocupacional más claro, de cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores.

### **Procesos off-line (creación de servicios intermedios)**

En el centro de Salud # 209 del IESS hay un conjunto de actividades que estando relacionadas con el proceso de diagnóstico y tratamiento de los pacientes, se pueden considerar como generadores de productos

intermedios las actividades de los análisis de laboratorio clínico, que son los análisis de exámenes clínicos “solicitados” por las diferentes áreas médicas especializadas. En general por el médico responsable del paciente solicita exámenes, para obtener, en efecto el resultado deseado en el paciente, que es su restablecimiento de su salud. La realización de una prueba o test de laboratorio clínico, por ejemplo, se considera desde la entrada de la muestra en el recinto del laboratorio hasta la comunicación del resultado, al médico que ordenó las pruebas, se considera en sí un proceso productivo *off-line* del paciente.

Estos procesos son susceptibles de ser analizados con las técnicas clásicas de gestión laboral industrial ya que el contenido de subjetividad y aleatoriedad de los resultados son mínimos en la mayoría de los casos.

### **Procesos in-line (proceso clínico de un paciente)**

En contraste a los anteriores procesos Off-Line, En los Procesos in-line hay una serie de Procedimientos de los procesos clínicos, que en general se realizan sobre el propio paciente, que no siguen necesariamente un proceso clínico estandarizable.

El médico a cargo de un paciente toma decisiones médicas en función de su estado clínico y demanda servicios *off-line*, para creación de servicios intermedios para conseguir un diagnóstico y en consecuencia de aplicar un tratamiento o terapia determinada.



Los procesos *in-line* deben ser controlados tanto por su eficiencia económica como por su eficacia clínica, de una manera completamente distinta a los procesos laborables industriales clásicos.

En realidad, podemos equiparar al médico, al director de un proyecto de ingeniería de los procesos in-line, son único que debe usar servicios y materiales proporcionados por terceros (como son los laboratorios y otros Centros Salud del norte), para llevar a buen término al paciente confiado a su cargo. No hay dos proyectos exactamente iguales y en consecuencia, no podemos valorar la acción del Médico o del jefe de proyecto de ingeniería in line, de manera estandarizada es decir controlando solamente los recursos consumidos.

### **Sistema de planificación:**

Por sistema de planificación, entendemos que debe de ser el conjunto de procedimientos que deben existir en todo Centros de Salud y Hospitales para decidir el conjunto de actividades a realizar en un período determinado. En todos los centros de salud, aunque formalmente no cuenten con un sistema de planificación explícito, existe al menos un sistema implícito de planificación.

El sistema implícito es el de elaboración del presupuesto. En general, el sistema de planificación debe entenderse de la misma manera que en una compañía cualquier de servicios.

La planificación se debe dividir en distintos horizontes, para determinar planes y programas establecer un proceso participativo formal del personal que labora en el dispensario # 209 del IESS y disponer de una metodología formal de asignación de recursos y evaluación de resultados.

La importancia de un buen sistema de planificación es muy grande, especialmente en los Centros de Salud Privados y Hospitales, que pueden decidir con flexibilidad su ámbito de actuación. Como ejemplo de las implicaciones de una planificación coherente que tiene sobre todos los aspectos del sistema de control gestión Centros de Salud y Hospitales, supongamos que un hospital ha decidido especializarse en intervenciones quirúrgicas de determinado tipo, por ejemplo de reducción de hernias.

Si su misión es reducir hernias de la mejor manera y de manera más barata posible, en este sentido, este hospital está forzado, entre otras cosas, a contratar a un determinado tipo de cirujanos: eficientes especialistas que deseen destacar en el mundo médico por sus contribuciones científicas.

De nada serviría como ejemplos a los Centros de salud y Hospitales, que recordemos se ha planificado desarrollar como un centro de salud especializado en hernias, el contratar al mejor cirujano del mundo para contribuciones científicas (a no ser que pretenda utilizarlo como herramienta de marketing, a costa de frustrar carrera medica del cirujano), ya que no podrá desarrollar el médico especialista sus capacidades de

medicas científicas solo operando hernias de la mejor manera y más barata manera posible.

### **Sistema de control:**

Una definición moderna del sistema de control lo describe como el sistema mediante el cual los directivos influyen, a otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de un sistema de control gestión organizacional. Esta es, sin duda una definición amplia de sistema de control, que incluye:

- El sistema formal de información recogida sobre el soporte informático;
- Sistemas de elaboración de informes, encaminados a la toma de decisiones y para asegurarse que los recursos económico y humano de la organización se usen de manera eficaz. Y
- Sistemas de indicadores e incentivos induce a los empleados a ejecutar acciones coherentes con los objetivos de la Institución.

### **Sistema de información/comunicación**

El sistema de información/comunicación de los Centros de Salud y Hospitales del IESS, es el encargado de conseguir la información necesaria para la toma de decisiones llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno. El sistema de información recoge mucha más información que la necesaria para el sistema de control y no se limita en

ningún caso al sistema informático, ya que solamente parte del sistema de información/comunicación es formalizable, y sólo la parte de información formal es susceptible de funcionar sobre un soporte informático.

Aun siendo conscientes de que en la práctica no existe una línea divisoria clara, llevaremos a cabo nuestro análisis en dos partes, discutiendo por separado aspectos del sistema de información y los procesos de comunicación.

### **Sistema de Información:**

Los sistemas de información, mecanizados o no, son el conjunto de procedimientos formal sistemáticos de información recogida (formal e informal) que permiten realizar la gestión de control de información adecuada del Centros de Salud y de Hospitales del IESS.

En consecuencia el sistema de información deben proporcionar los datos o elementos necesarios para poder medir el "nivel de excelencia" (entendido por el nivel de excelencia en el contexto de gestión de calidad total, proceso de atención de paciente sobre / productividad) conseguido por la organización. Para conseguir el nivel de excelencia, el sistema de información formal de base sobre el soporte informático, debe obviamente facilitar la información tanto el diagnóstico y tratamiento de los pacientes como el control económico de la institución.

La determinación de los elementos de información que se necesitan identificar para realizar un control de la gestión del talento humano permitirá desarrollar un modelo de control de gestión para mejorar el comportamiento organizacional del área de talento administrativo y técnico del dispensario médico del IESS.

Una gestión adecuada de la información formal, relativa al proceso de atención a los pacientes, recogiendo las pruebas diagnósticas realizadas y los resultados de las pruebas diagnósticas, los procedimientos terapéuticos etc., constituye los cimientos sobre los que se podrá construir un sistema de información global que permita funcionar los demás sistemas de control mencionados en los apartados anteriores, como sistema formal de información, sistema de elaboración de informes (para la toma de decisiones y para asegurarse que los recursos económicos y humanos de la organización se usen de manera eficaz), sistemas de indicadores e incentivos (para que ejecute el personal acciones coherentes con los objetivos de la institución).

Es una norma general que los sistemas de información formal para control deben basarse en los sistemas de información transaccionales de medida, de actividad a realizar. En el Dispensario # 209 del IESS como mencionábamos anteriormente, los sistemas transaccionales deben empezar por identificar qué se hace y a quién se hace. La implicación directa de esta necesidad es que se debe contar con un censo de pacientes programados y pacientes atendidos y que cualquier acto

médico que forme parte de las medidas de calidad global o del coste a controlar, debe ser asignado a pacientes y la información debe ser recogida adecuadamente.

Un sistema de información formal global, sirve para medir la calidad global: la Información formal sobre el soporte del sistema informático (sirve para saber el número de pacientes programados sobre / el número de pacientes atendidos). Información informal sirve para medir el nivel de exactitud de la gestión del nivel de excelencia calidad total, de proceso de atención a los pacientes sobre / productividad.

### **Comunicación**

La comunicación dentro del Dispensario # 209 del IESS no es solamente un medio de sentirse más integrado con el Dispensario # 209, sino que además es el único medio para de crecimiento humano, al poder dar cauce a la problemática de crecimiento interno a través de la experiencia profesional. El profesional sanitario no tan sólo debe sentirse integrado en la estrategia de trabajo del Dispensario # 209 del IESS, sino que debe participar en una serie de actividades tangenciales que manifiesten su pertenencia al equipo de trabajo.

La comunicación entre diversos departamentos –horizontal, vertical y cruzada– es un elemento esencial. En entorno de difícil definición, como es el proceso *in-line* clínico de diagnóstico-tratamiento, la comunicación es el único lazo que puede establecer la confianza necesaria en la estructura organizativa. Ya es la comunicación entre los diversos

departamentos la única forma de unión entre personas de diversos departamentos en su búsqueda de un objetivo común.

En consecuencia, la organización debe establecer unos canales formales de comunicación: que la propicien sesiones de gestión clínica, tanto médicas como de enfermería, reuniones de equipo de trabajo, incluso sesiones “de gestión de clínicas”, son instrumentos que han probado su valía como facilitadores de comunicación en Centros de Salud y Hospitales.

### **Sistema de compensación/incentivos**

El sistema de incentivos de una organización es el encargado específicamente de alinear los objetivos de los individuos que componen la organización, con el objetivo (misión) de la propia organización.

Esta sección analiza los incentivos en los Centros de Salud y Hospitales desde dos puntos de vista:

- El teórico, utilizando los paradigmas del comportamiento humano que se usan en el campo de la gestión de empresas y
- El práctico, ver de la realidad del Sistema Salud de los Centros de Salud y Hospitales del Ecuador, para esto se pone énfasis para mejorar los servicios en los Centros de salud de Atención Primaria.

## **Incentivos y motivación en el trabajo**

En el campo de la dirección de empresas y de la teoría de la organización de empresas, debemos diferenciar incentivos de motivación. Los incentivos son proporcionados por el entorno para motivar al sujeto a realizar una serie determinada de acciones. Uno de los cometidos más importantes del directivo a cargo de una organización es conseguir establecer el conjunto de incentivos que motiven de forma adecuada a sus colaboradores para que lleven a cabo sus tareas en coherencia con los objetivos que la organización tenga establecidos.

Los incentivos que se pueden proporcionar a los empleados son de diversa índole y a su vez producen diferentes tipos de motivación.

### **La motivación Extrínseca**

Induce al sujeto a llevar a cabo acciones motivacionales en función de las consecuencias que producen su logros en su trabajo como por ejemplo la satisfacción personal por el trabajo bien hecho. Aquí, el énfasis está en el propio trabajo en sí, en tanto que esto permite al trabajador aprender y realizarse profesionalmente. De algún modo, define la ambición normal que toda persona siente, de saber ser competente en la realización de su propio trabajo.



## **Incentivos en Dispensarios**

La organización de Centro de Salud y Hospitales públicos del IESS en general y Privados en particular, tienen unos aspectos característicos diferentes de incentivos que merece la pena comentar separadamente.

Toda organización compleja, está formado por una serie de eslabones jerárquicos, que empiezan en el gerente ya sea de los Centros Salud y Hospitales (que dicho sea de paso recibe sus órdenes e incentivos del organismo del que dependa) y terminan en el último subalterno de cada departamento (médico adjunto en el caso de los médicos, ayudante de laboratorio etc.). Decimos, pues, que en el Centro de Salud y Hospital se halla establecida una cadena de mando por la que se transmiten las órdenes relevantes para conseguir los objetivos de los Centros Salud y de Hospitales.

Además de la cadena de mando, existe la cadena de incentivos por la que se transmiten incentivos de un nivel a otro. Esta cadena de incentivos no es necesariamente coincidente con la cadena de mando. En la realidad en los Centros de Salud y Hospitales públicos del IESS, la cadena de incentivos es compleja y claramente diferenciada de la cadena de mandos.

## **Estructura de la organización**

La estructura de la organización es la plasmación formal de las relaciones jerárquicas y organizativas del trabajo en equipo, así como de las responsabilidades de cada individuo de la organización.

Como norma general, se debe diseñar una estructura organizativa coherente con la misión de la institución. Por ejemplo, un Centro de Salud que se quiera dedicar al cuidado integral del enfermo, difícilmente puede lograrlo organizándose por servicios clínicos tradicionales; deben tomarse en cuenta de formarse en equipos interdisciplinarios capaces de atender todas las necesidades de los pacientes.

## **Cultura de la organización:**

La cultura de la organización es uno de los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta al estudiar los incentivos a implementar, en una organización. Todos los grupos sociales tienen su propia cultura, y las empresas y en particular los Centros de Salud y Hospitales del IESS, no son la excepción.

En algunos Centros de Salud y Hospitales, por ejemplo, existe la cultura de que el horario no se cumple y de hecho, el incumplimiento del horario es generalizado.

En una situación en sí, los sistemas de control y los incentivos (positivos o negativos, extrínsecos o intrínsecos) que hay que proporcionar, para que el horario se cumpla tienen que superar no sólo a cada individuo en

particular, que además proporciona buen entorno social a la cultura laboral reinante. Cambiar la cultura no es fácil, pero puede llegar a ser un objetivo prioritario y en su caso, el cambio se debe empezar por los más altos niveles de la organización.

### **Comportamiento organizacional**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

#### **Objetivos**

Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.

Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.

Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.

Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos.

Factores clave del comportamiento organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes

como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

## **9.2.- Marco Referencial**

Se ha determinado un estudio que antecede al presente en la tesis doctoral titulada “Bases para el diseño de un modelo de gestión en

instituciones estatales de educación superior de ciencias económicas” manifiesta que La presente investigación consiste en estudio de casos, con una estrategia cualitativa focalizada en la gestión de cinco instituciones de educación superior de ciencias económicas pertenecientes a universidades incluidas entre las quinientas mejores del mundo según los “rankings” de la Universidad JiaoTong de Shanghai, y el periódico The Times. (Sanchez, 2009)

El inicio de la investigación se basó en la hipótesis de que la gestión de esas casas de estudio podría mejorarse utilizando criterios y herramientas probadas con éxito en otras áreas diferentes a la actividad universitaria.

El marco teórico, y los objetivos se desarrollaron a partir del estudio del arte, información bibliográfica y de la participación personal en las reuniones bienales de la red internacional de agencias para el aseguramiento de la calidad en educación superior (INQAAHE). Y en congresos.

La tesis titulada: "Gestión de la calidad asistencial en cirugía oral y maxilofacial: Análisis de 15 años de registros de actividad del servicio de cirugía del Hospital Universitario "Virgen del Rocío", el mismo que fue presentado a la Universidad de Sevilla, España. La calidad técnica de la asistencia no se mide mediante encuestas, sino con indicadores como la supervivencia y la calidad de vida alta. Además de que la protocolización de actividades es crucial para la implantación y mejora de la calidad en el nivel de ejecución (Alvaro Garcia - Perla Garcia, 2004).

Concluye que la moderna concepción de la calidad asistencial debe considerar tanto los aspectos económicos como los científicos técnicos y los relacionales, en este sentido parece acertada la definición que de asistencia óptima hace la Organización Mundial de la Salud.

Existe un trabajo de investigación de Hilda Sánchez titulada: "La calidad de servicio en el sector hospitalario: Estudio comparativo entre entidades estatales y privadas". La investigación fundamenta su problemática en el sentido que la calidad de servicio en el sector hospitalario no es óptima por lo que se requiere una reingeniería a fin de lograr que los pacientes obtengan el derecho a la salud, tal como estipula la Constitución Política del Perú. La investigación comprobó que existían diferencias significativas en la percepción y valoración de la calidad de servicio (Hernandez, 2003)

Otra investigación cuyo autor es Luis Tipacti, titulada: "Evaluación de la calidad de la atención de los servicios de la consulta externa en los hospitales públicos de Lima Metropolitana y Callao". Se parte del problema de la deficiencia de la atención en consulta externa a los usuarios de los hospitales públicos de Lima Metropolitana y Callao, por lo que es necesario realizar una evaluación de desempeño a los trabajadores para determinar la eficiencia laboral en la atención a los usuarios. (Hernandez, 2003)

Las conclusiones de la investigación demuestran que el 69% de los pacientes manifestaron que la atención recibida es buena, mientras que el



60% de los pacientes manifestaron que las instalaciones de los consultorios externos eran buenas y cómodas. Mientras que el 80% de los pacientes lo que más le molesta al acudir a los consultorios externos es la pérdida de tiempo y las colas.

Por otro lado cerca de las  $\frac{3}{4}$  partes de los pacientes manifestaron que el precio de la consulta externa es barato, así el 82% señala que debe existir un personal que los oriente al ingreso del hospital. En contraparte el 15% del personal médico opinaron que las condiciones de trabajo eran buenas y que el 37% estaban satisfechos con el trabajo que realizan.

También se ha considerado como antecedente investigativo la investigación titulada “Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca” manifiestan que “En este trabajo se diagnostica el Clima Organizacional del Hospital Regional de Talca, primero identificando las variables, seguido de la medición de las dimensiones relevantes del clima” (Bustamante, Hernandez, Yanez, 2013)

Se aplicó un cuestionario con 14 dimensiones y 71 indicadores a una muestra de 308 funcionarios. “Las dimensiones son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación y por último, equipos y distribución de personas y material. El análisis de datos consideró estadística descriptiva y estandarización de medias Likert en escala de 5 puntos” (Bustamante, Hernandez, Yanez, 2013)

En general, es posible observar que una de las dimensiones que tiene mayor valor estándar es “Oportunidad de Desarrollo”, mientras que la dimensión que posee menor estandarización es “Apoyo”. Por otra parte, aquellas dimensiones que presentaron mayor dificultad fueron “Apoyo”, “Comunicación” y “Calidez”.

### **9.3. Postura Teórica**

#### **Bases Teóricas**

##### **Teoría de las Relaciones Humanas**

George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, fue profesor de, Lógica y Ética en Australia. En 1922 viajó a los Estados Unidos, donde desarrollo investigación industrial. “Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción” (Mendoza, 2006).

Con la Teoría de Elton Mayo, desarrollo su experimento en la Western Electric Company (Hawthorn-Illinois), donde se inicia la aplicación de la teoría de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es valioso para el éxito de una organización. Se demostró que sin la colaboración y respaldo del grupo, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados por la empresa. Para Elton Mayo era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando siempre las relaciones interpersonales del trabajador.

La resistencia negativa de los trabajadores al Taylorismo y los resultados no totalmente positivos en su aplicación, así como los principios para la elección acreditada de los trabajadores, originaron el desarrollo de la Psicología industrial.

Nació así la Escuela del Comportamiento Humano, también se la conoce como la Escuela de las Relaciones Humanas, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

Las conclusiones obtenidas de estas investigaciones, son:

De tipo afectivo y social, entre ellos el y formar parte activa del grupo de trabajo, etc.

La productividad se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

La supervisión es importante para evaluar el desempeño del individuo en su trabajo.

Esta teoría sustenta la concepción de que el hombre merece un trato de equidad y dignidad.

Esta concepción demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la Psicología. Su finalidad primordial es obtener los mejores esfuerzos del trabajador, por medio de la satisfacción

de sus necesidades psicológicas y de grupo, para lo cual se vale de estudios de motivación, participación, grupos, etc.

Las desventajas de esta corriente, es que no es práctico en un campo empresarial privado, porque en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado, lo que ocasiona resultados negativos en lo que respecta a la productividad.

### **Teoría de los Sistemas**

Según esta corriente, se desarrolla en un marco sistemático para describir el mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el inter funcionamiento con su ambiente.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes.

También, esta teoría se relaciona con el enfoque matemático, buscando lograr la mejor toma de decisiones. También implica el análisis de la empresa como un todo y no considerando sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

“Este tipo de administración aporte conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores más connotados de este enfoque Norbert Wiener, March y SimonMurdick, Joel Ross y West Churchman.” (Mendoza, 2006).

Este modelo tiene raíces en las ciencias naturales y conductuales; y, representa a la empresa como un sistema abierto, donde se interactúa con fuerzas y factores ambientales, teniendo las siguientes características:

- a. “Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- b. Todo sistema es abierto y dinámico.
- c. Todo sistema transforma los insumos en productos.
- d. Todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- e. Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- f. Todo sistema pretende los mismos fines.
- g. Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará” (Mendoza, 2006)

El Área de Talento Humano siempre se encuentra muchas deficiencias, entre ellas; la insatisfacción del personal en su misma área de trabajo, el no cumplimiento de las actividades del área, los retrasos en ciertos procesos de los procedimientos.

Lo más importante es establecer el problema para lo cual es preciso identificar las posibles causas; esto se lo hace por medio de la Herramienta de Ishikawa, el cual permite visualizar, discutir, analizar y seleccionar las bases relevantes que conducen a un resultado determinado.

Para la investigación es importante realizar el Análisis FODA, esto ayuda a conocer la situación real en que se encuentra el Centro de Salud y así poder implementar un modelo de estratégico del control de gestión del área de recurso humano para mejorar el área de talentos humanos.

Analizando la situación del Dispensario # 209 del IESS, por medio de la observación de ha detectado los principales problemas del área de Talento Humano, siendo estos:

- Demora en distribución de materiales por parte de RRHH.
- Falta de implementos adecuados para el trabajo por parte del ministerio.
- Insuficiente cantidad de personal en cada área de los Centros de Salud y Hospitales.

- Incorrecta segregación de funciones del departamento de RRHH.
- Mala atención al usuario.
- Insuficiente cantidad de medicamentos.
- Falta de inventario en bodega.
- Falta de personal administrativo.
- Incorrecta asignación de tareas por falta de personal.
- Desactualización de métodos al momento de supervisar al personal.
- Infraestructura en malas condiciones.

Las posturas que fueron consideradas de los distintos autores sobre los problemas u objetivos de la investigación para la cual después ser justificada como se considera las siguientes posturas.

La tesis de Luis Tipacti Titulada : "Evaluación de la calidad de la atención de los servicios de la consulta externa en los hospitales públicos de Lima Metropolitana y Callao" para identificar los correctivos para mejorar la atención al servicio del usuario, para valoración del desempeño del trabajo para así poder delimitar la eficacia laboral en la atención al usuario.

La Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para la creación de un modelo de control de gestión, que se aplica al talento humano, para

identificar el problema del manejo de recurso humano utilizando las técnicas de calidad asistencial para la ejecución de las actividades profesionales utilizando la protocolización de las actividades para mejorar el proceso in-life de salud.

La teoría de la psicología industrial y las teorías de los sistemas para desarrollar el control de gestión para mejorar el comportamiento organizacional del personal para programación de una gestión eficaz de los recursos humanos a nivel operativo( actividades y tareas)y del comportamiento organizacional del clima laboral, cultura interna, para determina los rasgos de la personalidad, normas, valores, intereses para aplicar la teoría de los sistemas en salud.

**Lo anterior se describe en el siguiente cuadro:**

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
	FORTALEZAS	AMENAZAS
<b>F A C T O R E S  I N T E R N O S</b>	<p>Aplicación del proceso de planificación estratégica para guiar la conducción del Centro de Salud.</p> <p>Tiene buen ambiente laboral</p> <p>Personal dispuesto al cambio.</p> <p>Poseen personal profesional reconocido en el sector de salud publica</p> <p>La mayoría del personal está calificado para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Se desarrolló un estudio para remodelación de la infraestructura física.</p>	<p>Suministros para el Centro de Salud llegan atrasados.</p> <p>Gobierno no da apoyo suficiente y continuo.</p> <p>La adaptación de equipos con avanzada tecnología tiene un costo elevado.</p> <p>Carece de espacios adecuados para el desarrollo de los distintos procesos administrativos, operativos y asistenciales.</p> <p>Problemas con la dirección del país, que origina despido en profesionales con amplia experiencia.</p>



	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F A C T O R E S  E X T E R N O S</b>	<p>El gobierno provee insumos.</p> <p>Los avances científicos permiten contar con nueva tecnología que ayude al personal mejor servicio.</p> <p>Existencia de organismos privados que proveen, apoyar acciones sociales.</p> <p>Implementación de algo nivel académico, de educación y mejora profesional.</p> <p>Implementación de programas Psicoeducación psicológicos y psiquiátrico</p> <p>Se ha ampliado en algo la institución en su aspecto físico.</p>	<p>No poseen una buena infraestructura física</p> <p>No tienen dominio en el manejo de equipos actualizados.</p> <p>Poseen limitaciones del área de salud.</p> <p>El mantenimiento de los equipos es limitado</p> <p>Mucha presión en no contar con personal suficiente</p> <p>Demora en la distribución de los suministros para todas las áreas.</p>

## **10. HIPÓTESIS**

### **10.1. Hipótesis General o Básica**

El desarrollo un modelo de gestión del área de Talento Humano, del dispensario # 209 del IESS mejorará el comportamiento organizacional del talento administrativo y técnico.

### **10.2. Hipótesis Derivadas**

- La identificación del modelo de gestión que se aplica en el área de Talento Humano del Dispensario # 209 del IESS, permitiría identificar los problemas en el manejo de recurso humano.
- El conocimiento del proceso de evaluación que se aplica al personal administrativo y técnico que labora en el Dispensario # 209 del IESS, identificará los correctivos para mejorar el servicio a los usuarios.
- El diseño de un modelo donde se describan los procesos de comportamiento organizacional que se deben aplicar, mejorará la gestión a favor de los pacientes del Dispensario # 209 del IESS.

## POBLACION Y MUESTRA

✘ **Población:** son los usuarios del servicio del Dispensario N° 209 del IESS.

✘ Se considera el universo de poblaciones finitas de 800 pacientes en las diferentes áreas de especialización.

AÑO	MESES	AFILIADOS
2013	SEPTIEMBRE	9162
2013	OCTUBRE	8836
2013	NOVIEMBRE	8090
2013	DICIEMBRE	6412
2014	ENERO	9555
2014	FEBRERO	7522
2014	MARZO	5531
2014	ABRIL	6315
2014	MAYO	7804
2014	JUNIO	7358
2014	JULIO	7529
2014	AGOSTO	7443
	<b>TOTAL</b>	<b>91557</b>
	<b>PROMEDIO/MES</b>	<b>7630</b>

		MUESTRA		
		90% CONFIANZA	95% CONF	99% CONF.
<b>POBLACION TOTAL AL AÑO</b>	<b>91557</b>	423	596	1025
<b>POBLACION TOTAL SEMESTRE</b>	41980	421	592	1012
<b>POBLACION TOTAL AL MES</b>	7630	403	556	913
<b>PROMEDIO ATENDIDOS X DIA</b>	355	194	223	264
<b>PERSONAL OPERATIVO Y APOYO</b>	154	113	123	134
<b>TOTAL ATENDIDOS DIA + PERSONAL</b>	509	232	275	341
<b>ATENDIDOS + MEDICOS ESPECIALISTAS</b>	382	201	233	279

**CALCULO PARA POBLACIONES FINITAS  
(POBLACIONES MENORES A 100.000)**

**TAMAÑO MUESTRAL**

<b>TAMAÑO DEL UNIVERSO</b>
<b>800</b>

$\sigma$	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	85	15	800	692	492	332	228	163	120	92	73	58	48
$\sigma$	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	50	50	800	343	700	606	510	424	351				

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

Sigma (o) con 95% de confianza = 2  
Sigma (o) con 99% de confianza = 3

donde:

- n total de muestra
- o sigma, intervalo o nivel de confianxa
- E error
- p proporción
- q proporción
- N Tamaño del Universo

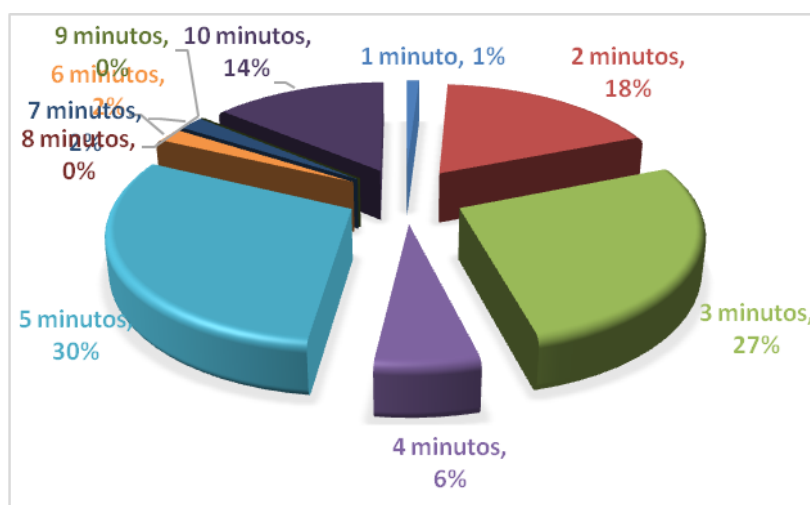
## 11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 11.1. Análisis e Interpretación de Datos

#### ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS

1. ¿Qué tiempo transcurrió hasta que el call center atendiera su llamada?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
1 minuto	2	1%
2 minutos	36	18%
3 minutos	54	27%
4 minutos	12	6%
5 minutos	60	30%
6 minutos	4	2%
7 minutos	4	2%
8 minutos	0	0%
9 minutos	0	0%
10 minutos	28	14%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

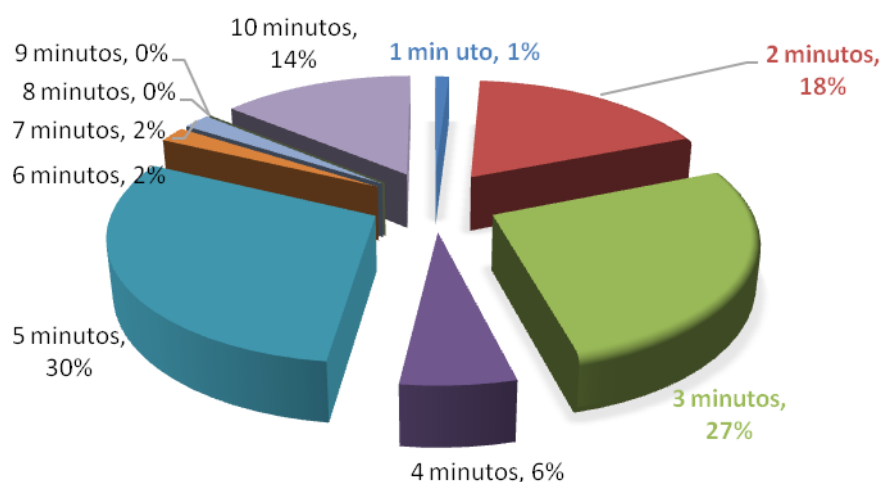


**ANÁLISIS.** Al preguntar “Qué tiempo transcurrió hasta que el call center atendiera su llamada”, el 1% responde que en un minuto, el 18% en dos minutos, el 27% en tres minutos, el 6 % en 4 minutos, el 30% en 5 minutos, el 2% en 6 minutos, el 2% en 7 minutos, el 14% en 10 minutos.

**INTERPRETACIÓN.** Analizando el tiempo promedio para la atención del call center es de 5 minutos..

2. **¿Qué tiempo duro su comunicación con el call center, hasta que este agende su cita? (Minutos)**

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
1 minuto	0	0%
2 minutos	0	0%
3 minutos	10	5%
4 minutos	6	3%
5 minutos	100	50%
6 minutos	8	4%
7 minutos	6	3%
8 minutos	4	2%
9 minutos	0	0%
10 minutos	66	33%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

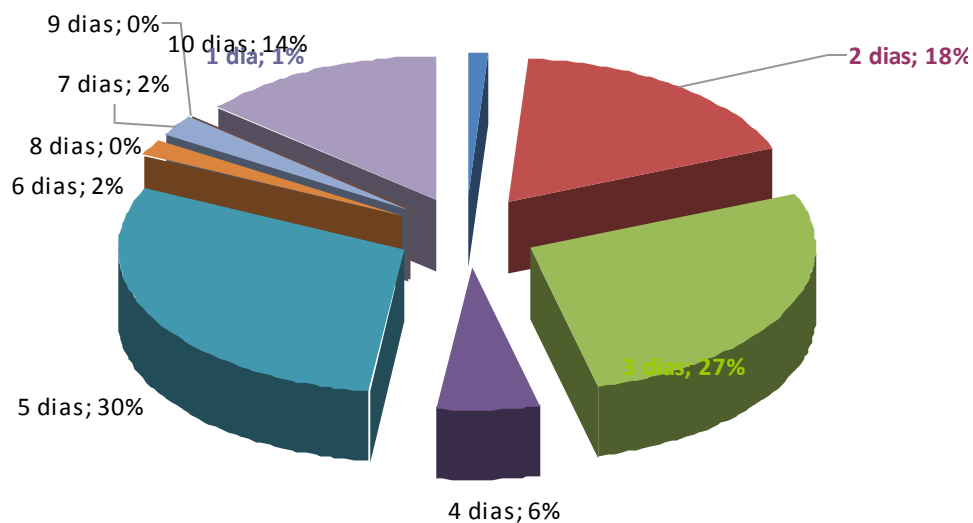


**ANÁLISIS.** Al preguntar “Qué tiempo duro su comunicación con el call center, hasta que este agende su cita”, el 5% indica 3 minutos, el 3% 4 minutos, el 50% 5 minutos, el 4% 6 minutos, el 3% 7 minutos, el 2% 8 minutos, el 33% 10 minutos.

**INTERPRETACIÓN.** Como se observa en los resultados anteriores el promedio de tiempo que se habla con la persona en el call center es de 5 minutos, a pesar que muchos (33%) manifiestan haber hablado 10 minutos. Lo anterior indica que se atiende a las personas de manera personalizada al afiliado al seguro social.

3. **¿Qué tiempo transcurrió desde la fecha de su llamada de agendamiento de su cita médica, hasta su cita médica? (Días)**

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
1 día	0	0%
2 días	0	0%
3 días	0	0%
4 días	0	0%
5 días	4	2%
6 días	0	0%
7 días	0	0%
8 días	2	1%
9 días	0	0%
10 días	40	20%
Más de 10 días	154	77%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

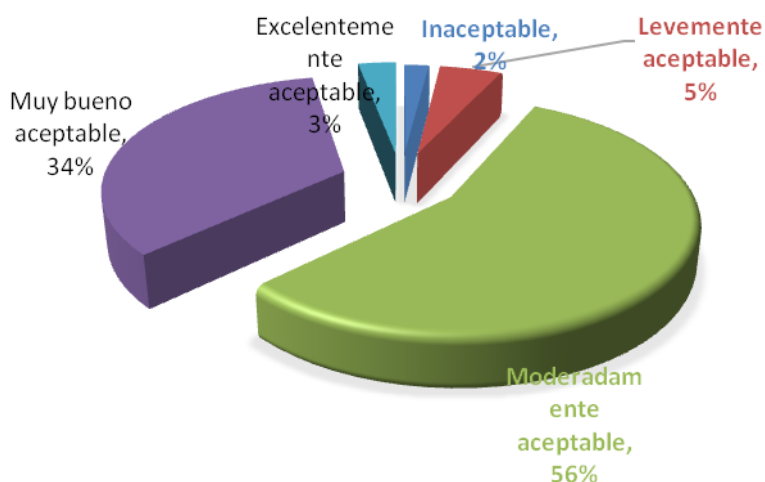


**ANÁLISIS.** Al preguntar “Qué tiempo transcurrió desde la fecha de su llamada de agendamiento de su cita médica, hasta su cita médica”, el 2% 5 días, el 1% 8 días, el 20% 10 días, el 77% más de 10 días.

**INTERPRETACIÓN.** Los usuarios del call center, que son afiliados al IESS indican que para obtener una cita médica existe un periodo superior a 10 días, esto es negativo para el paciente y para la institución.

**4. La atención al cliente, ¿cómo la considera?:**

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Inaceptable	4	2%
Levemente aceptable	10	5%
Moderadamente aceptable	112	56%
Muy bueno aceptable	68	34%
Excelentemente aceptable	6	3%
<b>TOTAL:</b>	200	100%



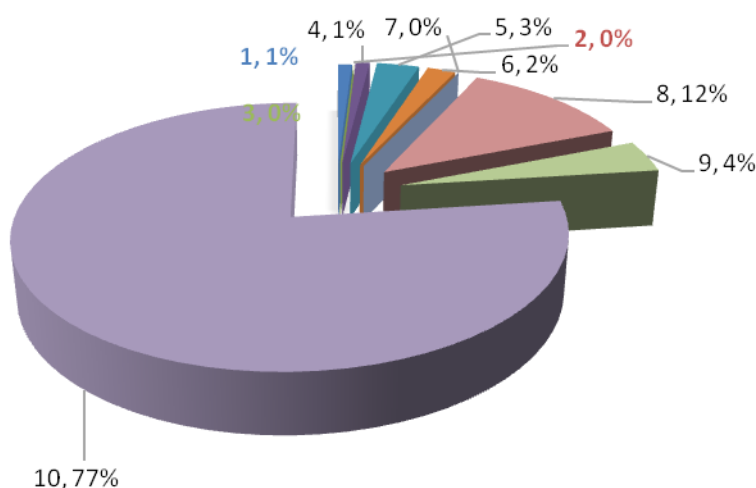
**ANÁLISIS.** Al preguntar “Como considera la atención al cliente”, el 2% se considera inaceptable, el 5% levemente aceptable, el 56% moderadamente aceptable, el 34% muy bueno aceptable, el 3% excelentemente aceptable.

**INTERPRETACIÓN.-** La atención al cliente no es la mejor, así lo confirma el 56%, quienes manifiestan que la misma es moderadamente aceptable, y a estos agregando el 34% que considera muy bueno aceptable, significa que no existe satisfacción plena por parte del usuario, en la atención brindada por los operadores del call center.



5. Su impresión global del Centro Médico de especialidades de atención de segundo nivel (grado II )

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
1	2	1%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	1%
5	6	3%
6	4	2%
7	0	0%
8	24	12%
9	8	4%
10	154	77%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

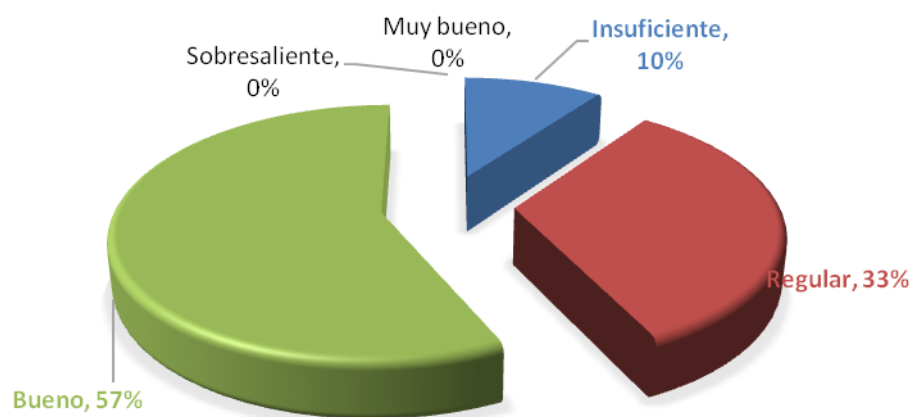


**ANÁLISIS.** Al preguntar sobre “Su impresión global del Centro Medico”, el 1% responde grado 1, el 1% grado 4, el 3% grado 5, el 2% grado 6, el 12% grado 8, el 4% grado 9, el 77% grado 10.

**INTERPRETACIÓN.-** Los pacientes encuestados no tienen en una gran mayoría (77%) un buen concepto a nivel general de la institución. Considerando varias variables para este criterio, las mismas que están relacionadas con los ítems que se detallan a continuación.

## Facilidad de contacto telefónico

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	20	10%
Regular	66	33%
Bueno	114	57%
Muy bueno	0	0%
Sobresaliente	0	0%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

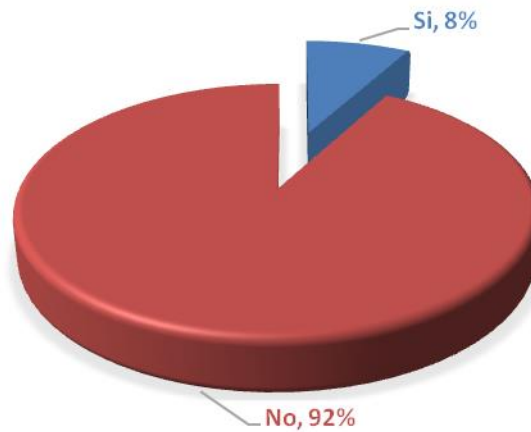


**ANÁLISIS.** Para determinar la “Facilidad de contacto telefónico” los encuestados indican que la misma en un 10% es insuficiente, 33% regular, 57% bueno.

**INTERPRETACIÓN.-** Los resultados obtenidos demuestran que no hay una facilidad para poder contactar con el call center, lo cual dificulta la atención médica de los pacientes y en su gran mayoría los que tienen posibilidades económicas buscan atención en médicos particulares.

### Disponibilidad de la fecha y hora de cita medica

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	16	8%
No	184	92%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

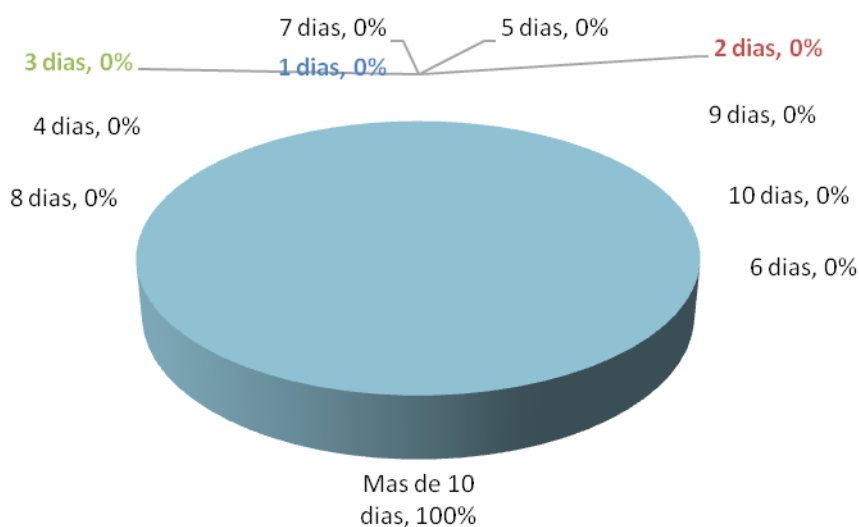


**ANÁLISIS.** Cuando se consulta sobre “la disponibilidad de la fecha y hora de la cita médica”, consideran que en esta en un 92% no es buena.

**INTERPRETACIÓN.-** Solamente están confirmando sobre el criterio que tienen de manera general del centro médico en específico y de la seguridad social en el Ecuador.

**Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta Médica.  
(Días)**

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 día	0	0%
2 días	0	0%
3 días	0	0%
4 días	0	0%
5 días	0	0%
6 días	0	0%
7 días	0	0%
8 días	0	0%
9 días	0	0%
10 días	0	0%
Más de diez días	200	100%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

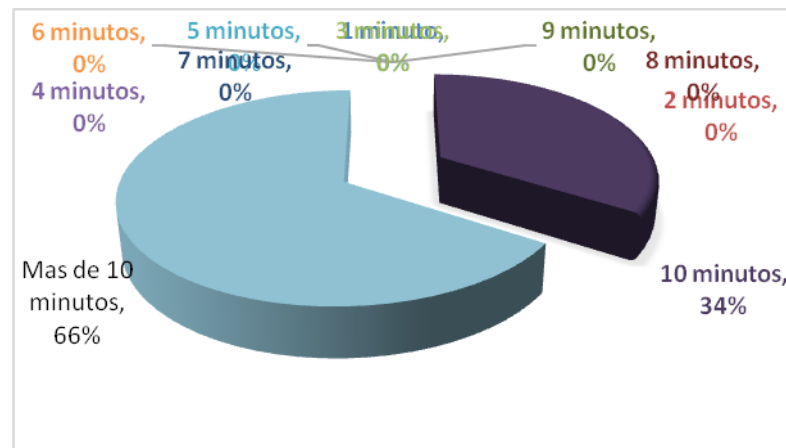


**ANÁLISIS.** Al consultar sobre el “Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta Médica”, el 100% de los encuestados indican que esta es más de 10 días.

**INTERPRETACIÓN.-** De acuerdo a esta respuesta el tiempo que transcurre desde la obtención de la cita es elevada.

### Tiempo de espera previo a la consulta/intervención (Minutos)

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
1 minuto	0	0%
2 minutos	0	0%
3 minutos	0	0%
4 minutos	0	0%
5 minutos	0	0%
6 minutos	0	0%
7 minutos	0	0%
8 minutos	0	0%
9 minutos	0	0%
10 minutos	68	34%
Más de 10 minutos	132	66%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

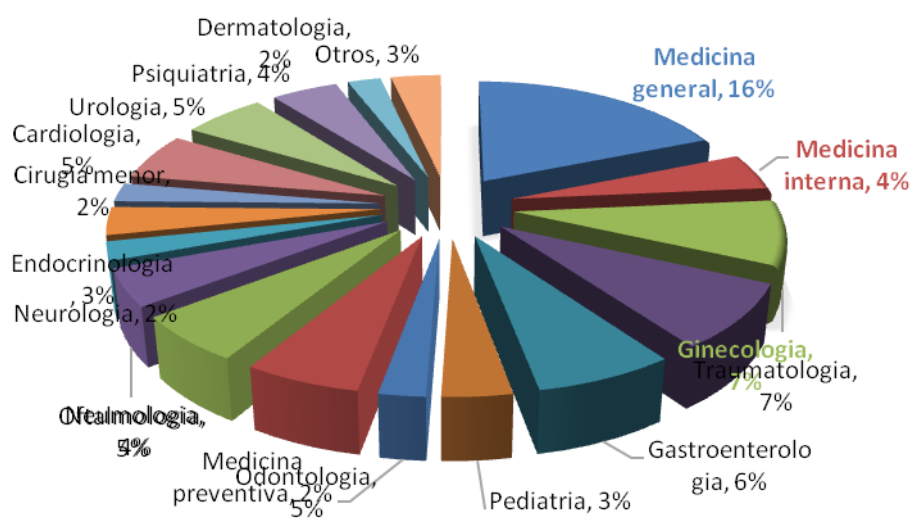


**ANÁLISIS.** Al preguntar sobre el “Tiempo de espera previo a la consulta/intervención (Minutos)”, el 34% de los encuestados indican 10 minutos, el 66% más de 10 minutos.

**INTERPRETACIÓN.-** De acuerdo a los usuarios no se cumple la hora de la cita, esta se realiza entre 10 y más minutos, lo que demuestra que no existe eficiencia y eficacia en la atención al paciente.

6. ¿Cuál es la especialidad médica que ha visitado?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Medicina general	32	16%
Medicina interna	8	4%
Ginecología	14	7%
Traumatología	14	7%
Gastroenterología	12	6%
Pediatría	6	3%
Medicina preventiva	4	2%
Odontología	10	5%
Oftalmología	10	5%
Neumología	8	4%
Neurología	4	2%
Endocrinología	6	3%
Cirugía menor	4	2%
Cardiología	14	7%
Urología	12	6%
Psiquiatría	34	17%
Dermatología	6	3%
Otros	2	1%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



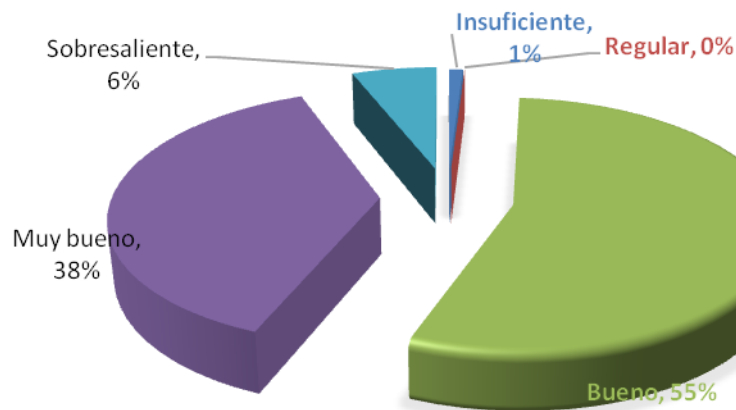
**ANÁLISIS.** Al preguntar “Cuál es la especialidad médica que ha visitado”, el 16% asiste a Medicina general, el 4% a Medicina interna, el 7% a Ginecología, el 7% a Traumatología, el 6% a Gastroenterología, el 3% Pediatría, el 2% a Medicina preventiva, el 5% a Odontología, el 5% a Oftalmología, el 4% a Neumología, el 2% a Neurología, el 3% a Endocrinología, el 2% a Cirugía menor, el 7% a Cardiología, el 6% Urología, el 17% a Psiquiatría, el 3% a Dermatología, el 1% a Otras especializaciones.

**INTERPRETACIÓN.-** Como se observa la pregunta anterior por tener varias opciones se lo ha representado en tres gráficos distintos, de los cuales se ha determinado que Psiquiatría y Medicina General son las consultas con mayor afluencia de usuarios, algo que llama la atención es el bajo porcentaje (2%) que acuden a medicina preventiva, cuando esta debe ser una de las más concurridas porque es la que va a prevenir enfermedades graves.

## 7. Satisfacción atributo

Actuación clínica del médico (Conocimiento y competencia)

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	2	1%
Regular	0	0%
Bueno	110	55%
Muy bueno	76	38%
Sobresaliente	12	6%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



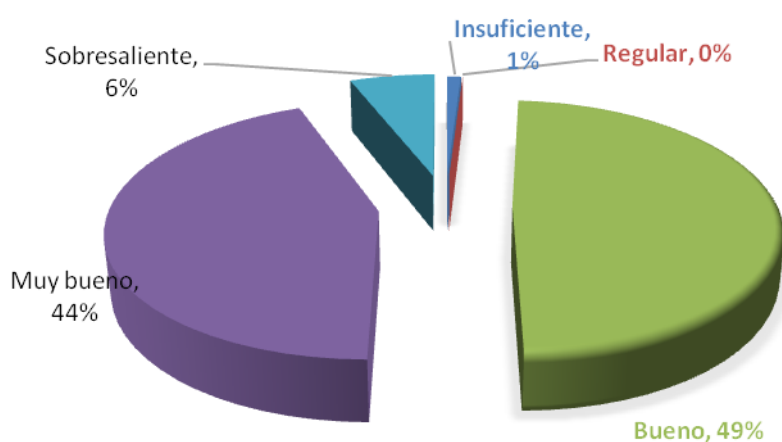
**ANÁLISIS.** Se pregunta sobre la “Actuación clínica del médico (Conocimiento y competencia)”, el 1% considera que este conocimiento es insuficiente, el 55% bueno, el 38% muy bueno y el 6% sobresaliente.

**INTERPRETACIÓN.-** De acuerdo al criterio de los usuarios, al personal médico consideran en un alto porcentaje que tienen conocimiento y competencia aceptable, lo cual es importante porque demuestra la capacidad del recurso humano.



### Información ofrecida por el medico

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	2	1%
Regular	0	0%
Bueno	98	49%
Muy bueno	88	44%
Sobresaliente	12	6%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

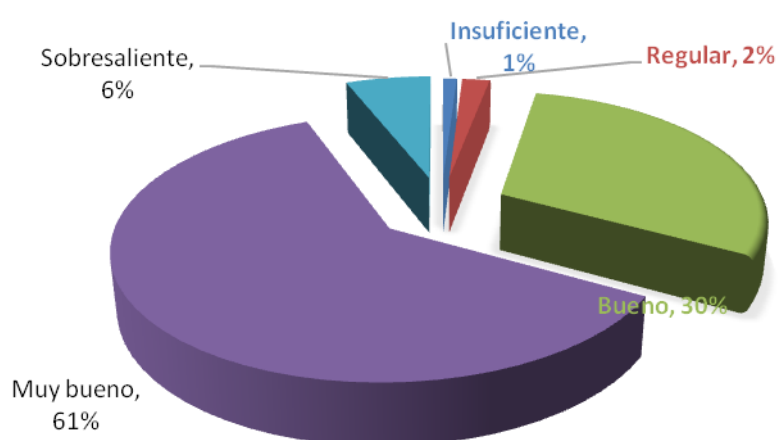


**ANÁLISIS.** Se pregunta sobre “Información ofrecida por el médico”, ante lo cual el 1% indica que es insuficiente, el 49% bueno, el 44% muy bueno, el 6% sobresaliente.

**INTERPRETACIÓN.-** Existe un criterio aceptable de los usuarios del servicio médico sobre la información que el medico otorga al paciente, sobre su caso, procesos de tratamiento y frecuencia de visitas que debe hacer al Centro de salud.

## Tiempo de dedicación del medico

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	2	1%
Regular	4	2%
Bueno	60	30%
Muy bueno	122	44%
Sobresaliente	12	6%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

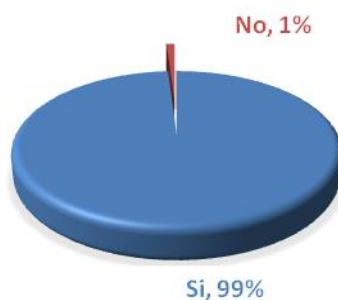


**ANÁLISIS.** Al consultar sobre el “Tiempo de dedicación del médico” el 1% dice que es insuficiente, el 2% regular, el 30% bueno, el 61% muy bueno y el 6% sobresaliente.

**INTERPRETACIÓN.-** Existe un criterio favorable sobre el tiempo que dedica el médico a la atención del paciente, debiendo analizarse en el caso del bajo porcentaje que no está conforme, para tener una satisfacción completa de parte del usuario del servicio de salud del IESS.

**8. Su médico o enfermera/o...Le indico que tratamiento debía seguir en su domicilio.**

RESPUESTA	ENCUESTAS		PORCENTAJE	
	SI	NO	SI	NO
.. le indico que tratamiento debía seguir en su domicilio	197	1	99%	1%
.. le indico que síntomas debía vigilar en su domicilio	197	1	99%	1%
.. le informo del seguimiento que debía seguir	197	1	99%	1%
<b>TOTAL:</b>	<b>597/3</b>	<b>3/3</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>



.. Le indico que síntomas debía vigilar en su domicilio



Le informo del seguimiento que debía seguir



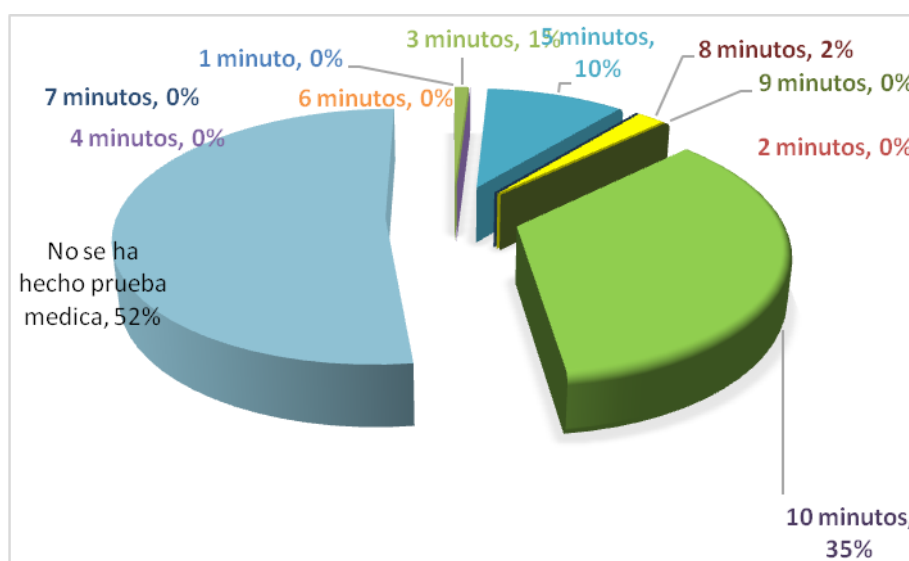
**ANÁLISIS.** Al preguntar “Si su médico o enfermera, le indico que tratamiento debía seguir en su domicilio”, el 99% indican que sí, de igual manera cuando se pregunta “Si su médico o enfermera, le indico que síntomas debía vigilar en su domicilio”, existe una respuesta similar 99% responde Si y finalmente cuando se pregunta “Si su médico o enfermera, le informo del seguimiento que debía seguir”, la respuesta obtenida es similar a las anteriores, de esta pregunta.

**INTERPRETACIÓN.-** las respuestas obtenidas indican que existe un buen tratamiento médico y personal con el paciente que asiste a consulta en este centro médico del IESS.

## PRUEBAS MÉDICAS (Solo si se ha hecho una)

### 9. Tiempo de espera para realizarse las pruebas (minutos).

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
1 minuto	0	0%
2 minutos	0	0%
3 minutos	2	1%
4 minutos	0	0%
5 minutos	20	10%
6 minutos	0	0%
7 minutos	0	0%
8 minutos	4	2%
9 minutos	0	0%
10 minutos	70	35%
No se ha hecho prueba medica	106	52%
<b>TOTAL:</b>	200	100%



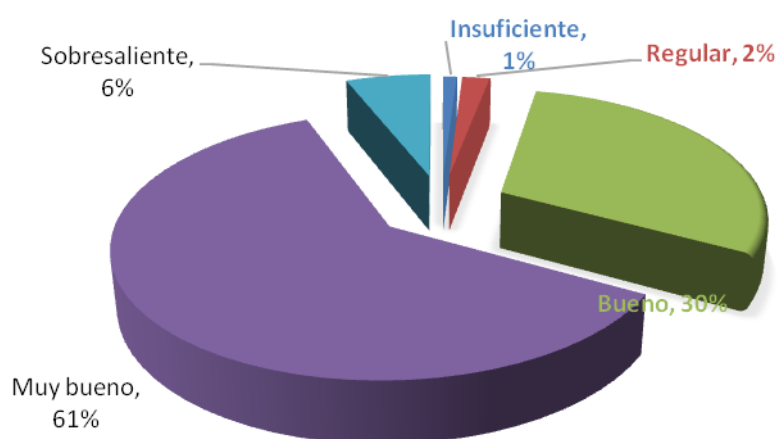
**ANÁLISIS.** Al preguntar “Tiempo de espera para realizarse las pruebas (minutos)”, el 1% indica que lo atienden en 3 minutos, el 10% en cinco minutos, el 2% en ocho minutos, el 35% en 10 minutos.

**INTERPRETACIÓN.-** Estas respuestas nos indican aquellas personas que lo hacen en su mayoría tienen que esperar por diez minutos y más.

## 10. INFRAESTRUCTURA

### Accesibilidad interior y exterior (parking, barreras arquitectónicas)

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	2	1%
Regular	4	2%
Bueno	60	30%
Muy bueno	122	44%
Sobresaliente	12	6%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

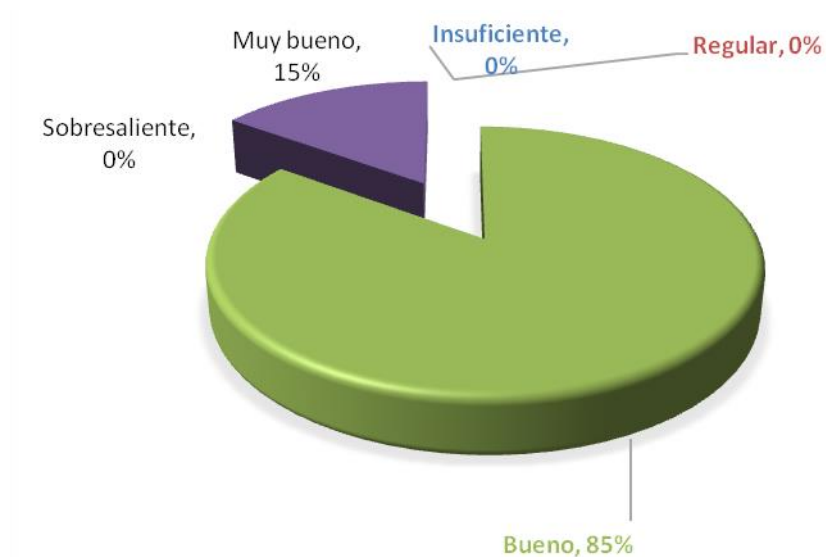


**ANÁLISIS.** Al preguntar sobre la “Accesibilidad interior y exterior (parking, barreras arquitectónicas)”, el 1% dice que es insuficiente, el 2% regular, el 30% bueno, el 61% muy bueno y el 6% sobresaliente.

**INTERPRETACIÓN.-** Los pacientes están conformes con la infraestructura del Centro Medico, específicamente a su acceso interno y externo.

## Comodidad de las salas de espera

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	170	85%
Muy bueno	30	15%
Sobresaliente	0	0%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

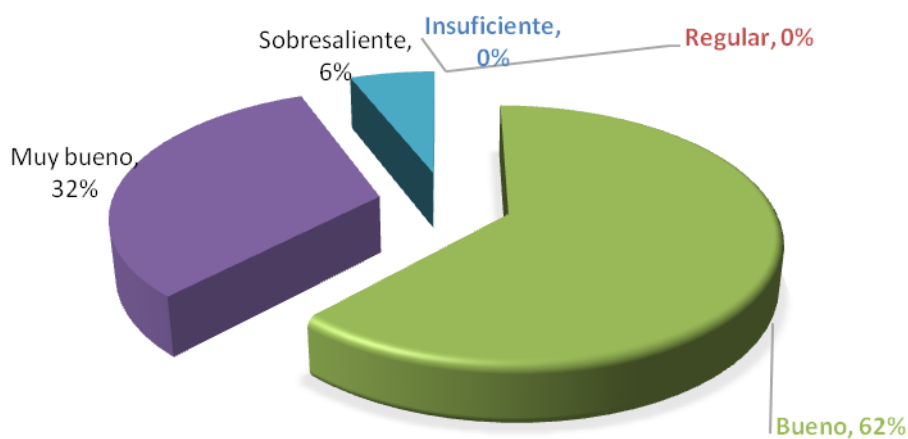


**ANÁLISIS.** Al preguntar sobre la “Comodidad de las salas de espera”, el 85% de los encuestados indican que es bueno, el 15% manifiestan que este es muy bueno.

**INTERPRETACIÓN.-** De acuerdo a las respuestas obtenidas de los usuarios de esta Unidad Médica, no se encuentran totalmente conformes con los espacios destinados a salas de espera.

## Dotación de aparatos médicos e instrumental

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	124	62%
Muy bueno	64	32%
Sobresaliente	12	6%
<b>TOTAL:</b>	200	100%



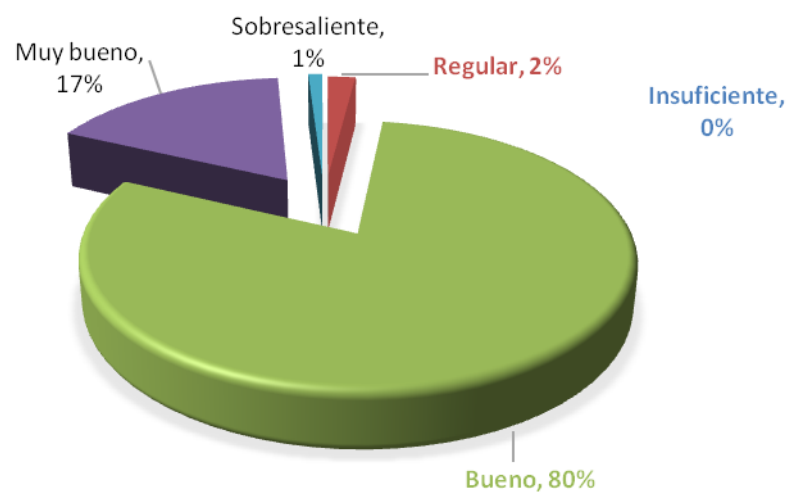
**ANÁLISIS.** Al preguntar sobre la “Dotación de aparatos médicos e instrumental”, el 62% de los encuestados indican estos son buenos, el 32% muy bueno, el 6% sobresaliente.

**INTERPRETACIÓN.-** De acuerdo a los pacientes encuestados no existe conformidad total sobre los instrumentos de apoyo para la labor de los médicos, esto debe considerarse como un llamado de atención a las autoridades para que los equipos sean los más adecuados.

Personal de seguridad.



RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Insuficiente	0	0%
Regular	4	2%
Bueno	160	80%
Muy bueno	34	17%
Sobresaliente	2	1%
<b>TOTAL:</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



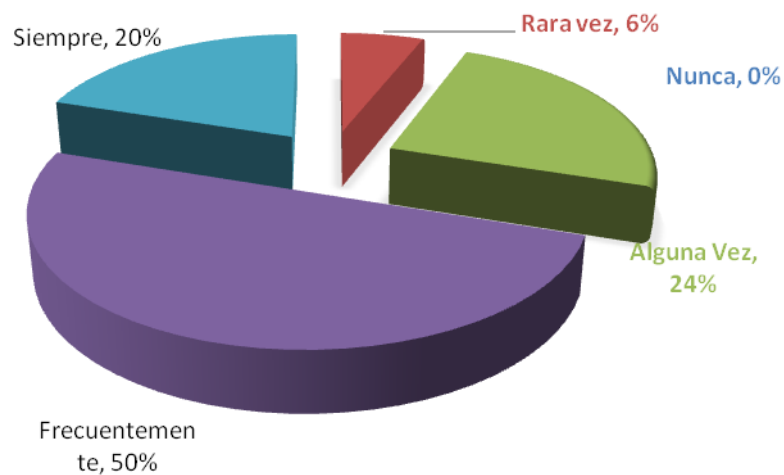
**ANÁLISIS.** Al preguntar sobre el “Personal de seguridad”, el 2% dice que es regular, el 80% bueno, el 17% muy bueno y el 1% sobresaliente.

**INTERPRETACIÓN.-** Los usuarios consideran buena la presencia del personal de seguridad, a pesar de este criterio es importante indicar que el mismo no es muy bueno, por lo cual la superioridad del IESS deben hacer recomendaciones para que este servicio mejore.

## 11.FARMACIA

Cuenta con la medicina que el médico le envió.

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Rara vez	12	6%
Alguna vez	48	24%
Frecuentemente	100	50%
Siempre	40	20%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

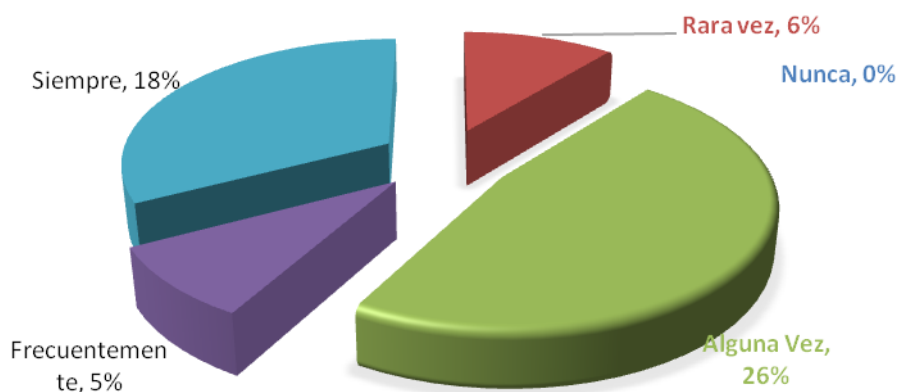


**ANÁLISIS.** Al preguntar si la Farmacia “Cuenta con la medicina que el médico le envió”, el 6% responde que rara vez, el 24% alguna vez, el 50% frecuentemente, el 20% siempre.

**INTERPRETACIÓN.-** Las respuestas obtenidas demuestran que no existen siempre los medicamentos que receta el médico, esto conllevar a obtenerla de manera particular, originando un egreso económico para el afiliado.

**Recibe la cantidad de medicina enviada por el médico.**

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca		0%
Rara vez		6%
Alguna vez		26%
Frecuentemente		50%
Siempre		18%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

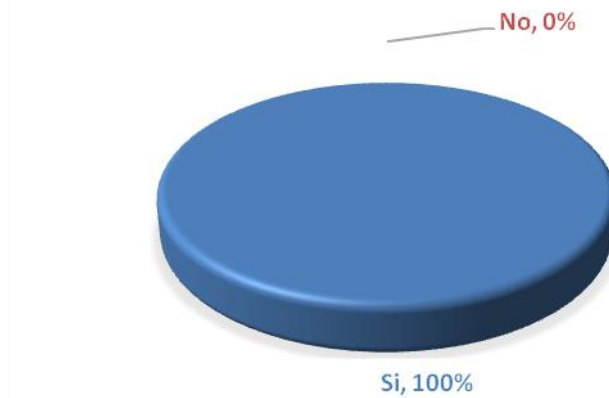


**ANÁLISIS.** Al preguntar si “Recibe la cantidad de medicina enviada por el médico”, el 6% indica que rara vez, el 26% alguna vez, el 50% frecuentemente, el 18% siempre.

**INTERPRETACIÓN.-** Es un número muy bajo de las personas que indican que reciben la medicina en la cantidad que ha enviado el médico, esto demuestra que no existe los medicamentos necesarios, lo que perjudica a la salud de los afiliados y también a su economía.

### Se encuentra limpia y ordenada

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	200	100%
No	0	0%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

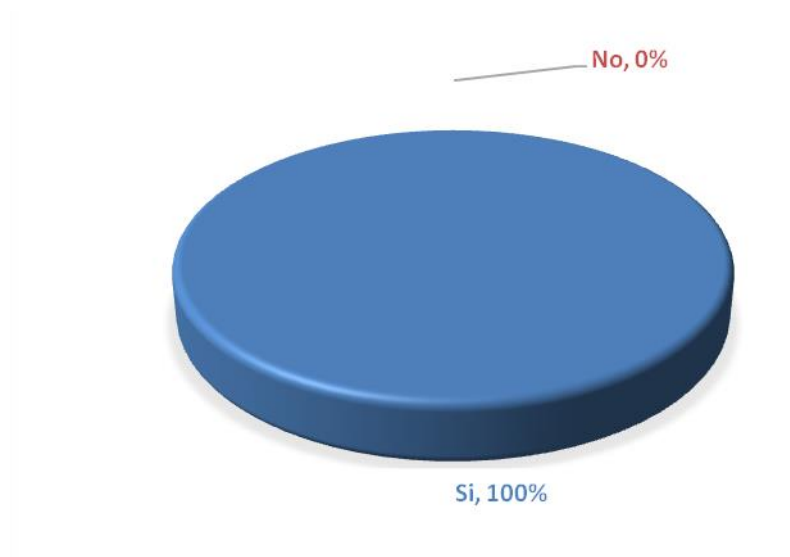


**ANÁLISIS.** Al preguntar si las instalaciones “Se encuentra limpia y ordenada”, el 100% indica que sí.

**INTERPRETACIÓN.-** Este criterio es importante porque es una institución de salud, y en ella debe primar la salubridad.

**El dependiente de farmacia lo atendió con cordialidad.**

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	200	100%
No	0	0%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

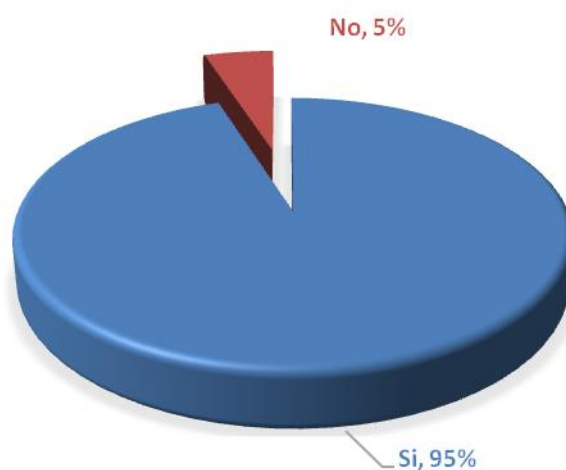


**ANÁLISIS.** Al preguntar si “El dependiente de farmacia lo atendió con cordialidad”, el 100% dice que sí.

**INTERPRETACIÓN.-** Esto indica que existe una buena atención del talento humano hacia el paciente.

**12. ¿Tiene intención de volver a este Centro Medico?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	190	95%
No	10	5%
<b>TOTAL:</b>	200	100%

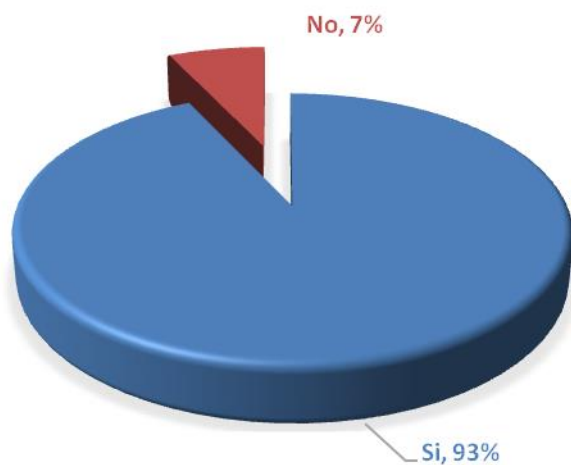


**ANÁLISIS.** Al preguntar si “Tiene intención de volver a este Centro Medico”, el 95% indica que si, el 5% dice que No.

**INTERPRETACIÓN.-** Importante la respuesta obtenida en esta pregunta, esto demuestra confianza con la institución y su servicio.

13. ¿Recomendaría este centro médico a otras personas?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	186	93%
No	14	7%
<b>TOTAL:</b>	200	100%



**ANÁLISIS.** Al preguntar si “Recomendaría este centro médico a otras personas”, el 93% de los encuestados indican que sí, el 7% responden que No.

**INTERPRETACIÓN.-** Esta respuesta obtenida, ratifica el criterio expuesto en la respuesta de la pregunta anterior.

## 11.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.3.1. CONCLUSIONES

De la investigación realizada sea llegado a las siguientes conclusiones:

- El tiempo promedio que demora el call center para atender al usuario es entre 5 y 10 minutos.
- El tiempo que transcurre para obtener una consulta supera los diez días desde que se llama al call center, los afiliados consideran que esto es ineficacia en el servicio prestado.
- Los usuarios consideran que el servicio brindado por los operadores del call center, no es la adecuada y satisfactoria a sus intereses de atención médica.
- El tiempo que transcurre desde la obtención de la cita hasta la atención médica es elevada, confirmándose lo que se dijo anteriormente que una persona puede estar en peligro por esta falta de celeridad en la atención. Esto es solamente la confirmación de lo que manifiestan los usuarios de la seguridad social, debiéndose aclarar que este no es un problema del Centro Medico, sino del sistema implantado.
- No se cumple los horarios de la cita médica, esta se realiza entre 10 y más minutos, los usuarios consideran que hay ineficiencia e ineficacia en la atención al paciente.
- Las consultas con mayor afluencia de público son Psiquiatría y Medicina General, existe poco afluencia a las consultas de medicina preventiva.



- Los usuarios consideran al personal médico con conocimiento y competencia aceptable, esto demuestra la capacidad del recurso humano que labora en esta unidad médica, en la prestación del servicio profesional.
- Respecto a la infraestructura del Centro Médico, en todas sus áreas consideran que es buena, incluyendo la facilidad de movilidad y los equipos tecnológicos de apoyo a la labor del médico.
- Los pacientes se quejan de que no existen en su totalidad los medicamentos que receta el médico, y que muchas veces están obligados a adquirirlas fuera del Centro médico, originando egresos económicos.

### **11.3.2. RECOMENDACIONES**

**De las conclusiones indicadas, proponemos las siguientes recomendaciones:**

- Sugerir como institución se determine un nuevo método para otorgar las consultas a los pacientes del IESS, dando de baja el servicio del Call Center.
- Socializar con los usuarios los diferentes servicios que presta el Centro Médico, especialmente en lo que se refiere a salud preventiva.
- Que se dé un manejo adecuado de inventarios, para que la institución mantenga las existencias mínimas y críticas de todos los medicamentos que recetan los médicos en sus diferentes áreas.
- Establecer un mecanismo que facilite el desarrollo de los procesos técnicos-científicos y administrativos, con la finalidad de mejorar la calidad de atención.

- Determinar y definir las políticas, modelos de atención y recursos necesarios para desarrollar los procesos de atención en consulta externa.
- Optimizar los recursos existentes, re-organizando y reestructurando los horarios de atención
- Establecer un mecanismo que facilite el desarrollo de los procesos técnicos-científicos y administrativos, con la finalidad de mejorar la calidad de atención.
- Determinar y definir las políticas, modelos de atención y recursos necesarios para desarrollar los procesos de atención en consulta externa.
- Optimizar los recursos existentes, re-organizando y reestructurando los horarios de atención

## **12. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.**

### **12.1. ALTERNATIVA OBTENIDA**

Desarrollar procesos in-line (proceso clínico de un paciente) para mejorar la gestión a favor de los pacientes del dispensario 209 IESS

### **12.2. ALCANCE DE LA ALTERNATIVA**

#### **Desarrollo del Talento Humano**

Esta propuesta fomenta el cambio de mentalidad, de actitudes, la aceptación de compromisos personales para proyectar un nuevo comportamiento, así como los compromisos del talento humano que labora en el Dispensario 209 del IESS. El progreso del talento humano se presenta por medio de las relaciones con los compañeros de trabajo, jefes y población en general, usuaria de los servicios de salud.

**Las dimensiones que se van a desarrollar en el eje del Talento Humano son:**

- **Competencias Laborales:** Son los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas personales requeridos para el desempeño efectivo de un puesto, en función de las particularidades del quehacer de la institución que define a cada funcionario o empleado para ser desarrollados en un período determinado.
- **Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales:** Se refieren a la personalidad y a las actitudes, a las relaciones interpersonales que contribuyen a relaciones armónicas basadas en el respeto, la tolerancia y el aprecio a los demás.
- **Evaluación del Desempeño:** Es un procedimiento para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento o gestión de un empleado con relación al desempeño que ha tenido en su

puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro”(MS - Nicaragua).

### **12.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **12.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar procesos de gestión administrativa del Talento Humano, para mejorar la atención de los usuarios del dispensario No 209 IESS.

#### **12.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la demanda de los usuarios a través de cuadros comparativos analizando la relación entre las especialidades que brinda la clínica con los usuarios niños, adolescentes, adultos
- Desarrollar el mejoramiento continuo de las actividades de los médicos paramédicos y personal administrativo
- Mejorar la planificación y la gestión de los recursos humanos para la salud en los niveles operativos y técnicos. Fortalecer la fuerza de trabajo de salud mediante la cooperación y técnicas de salud.
- Programación de una gestión eficaz de los recursos humanos, a nivel local a través de la atención primaria de salud, con límites temporales específicos, más cortos, con esta tarea de gestión eficaz para alcanzar las metas del desarrollo humano.

#### **12.3. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALTERNATIVA**

Los aspectos básicos de la alternativa propuesta se refieren a la estructura y al funcionamiento de la organización. Se busca que el trabajo se organice y coordine con eficiencia y eficacia, que el Talento Humano cree un contexto organizacional de excelentes relaciones con los usuarios del servicio de salud.

Las dimensiones que se van a desarrollar en este eje son:

**Gerencia:** Es un proceso que debe ser compartido responsablemente entre el director o los directores y el personal bajo su responsabilidad para alcanzar de una forma planificada y organizada, los objetivos que se propongan y lograr diferentes y variadas satisfacciones para todos, aumentando la productividad personal y competitiva, y haciendo que el Ministerio obtenga resultados medibles socialmente. La Gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización.

**Liderazgo:** Es la habilidad de promover el “empoderamiento” del personal a fin de que desempeñe sus responsabilidades y lograr los objetivos y metas comunes de la organización de manera eficiente y con eficacia.

**Trabajo en Equipo:** Es una estrategia aplicada por el Ministerio de Salud que permite compartir y aprovechar el potencial de cada miembro del equipo para lograr los objetivos y metas de la organización.

**Clima Organizacional:** Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas o experimentadas, directa o indirectamente, por cada uno de los miembros de la organización, las cuales influyen en la conducta de todo el personal.

**Condiciones Ambientales de Trabajo:** Se refiere a la calidad de las condiciones de trabajo, ambiente físico, comodidad y satisfacción de las personas para potenciar sus capacidades.

**Mejoramiento Continuo de la Calidad:** Es un proceso mediante el cual el Ministerio promueve desde la gerencia, el análisis de los procesos de manera sistemática para identificar problemas y lograr la solución de los mismos, hasta mantener de forma permanente la calidad de los servicios, en todos los aspectos.

## 12.4 RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA

Lo más importante en el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas del dispensario No 209 IESS es realizar un estudio de la demanda insatisfecha para visualizar el grupo de pacientes estamos tratando.

Por lo tanto realizaremos cuadros comparativos para clasificar los grupos por edad, por sexo, si los usuarios provienen de la ciudad de Guayaquil o de cantones o parroquias aledañas e identificarlos por grupos por edad, consultas por edad, por sexo para mejorar los servicios especializados de consulta externa o incrementar los turnos de acuerdo a la relación porcentual con los pacientes

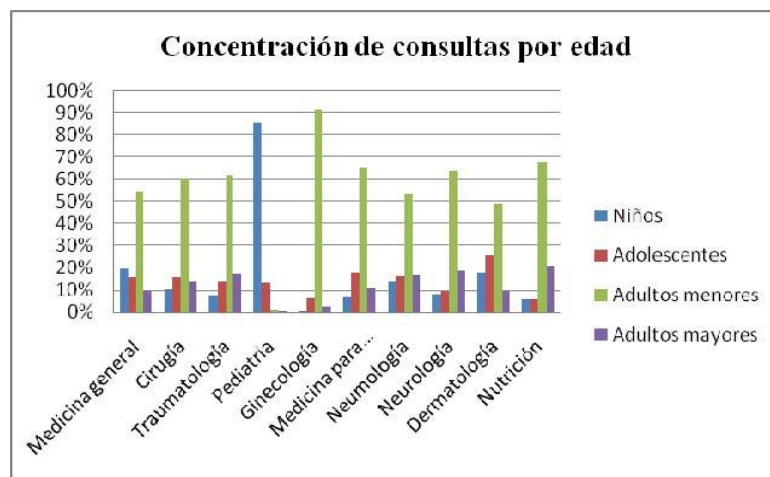
### 1. Clasificar la población por grupos de edad.

Descripción	Niños	Adolescentes	Adultos	
			menores	mayores
Medicina general	20%	16%	54%	10%
Cirugía	11%	16%	60%	14%
Traumatología	7%	14%	62%	17%
Pediatría	86%	13%	1%	0%
Ginecología	0%	6%	91%	3%
Medicina para discapacidades	7%	17%	65%	11%
Neumología	14%	16%	53%	17%
Neurología	8%	10%	64%	18%
Dermatología	18%	26%	49%	10%
Nutrición	6%	6%	67%	21%

Tabla 1 Clasificación de usuarios de la consulta externa por grupo de edad.

Fuente: Estadística Dispensario IESS 209

Periodo: Segundo semestre 2014

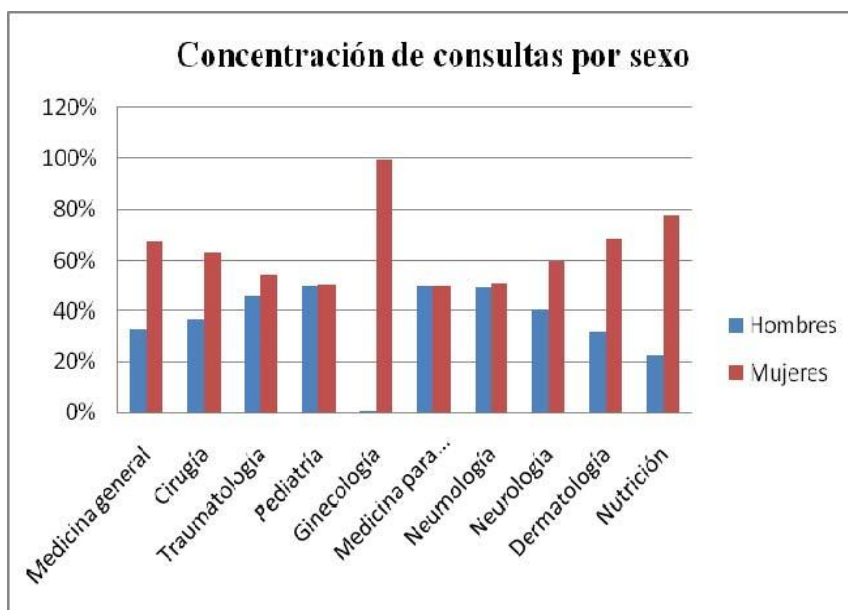


En notorio en el cuadro comparativo que porcentualmente los adultos menores son los que mayor afluencia de consultas tienen en todas las especialidades sobresaliendo ginecología que ocupa el 90%, sin lugar a dudas que los niños son clientes a considerar pues su atención es pediatría es de un 80%, a continuación adolescentes que su área de atención es dermatología y los adultos mayores se diversifica los porcentajes entre traumatología y neurología.

## 2. Clasificar la población por grupos de sexo.

Descripción	Hombres	Mujeres
Medicina general	33%	67%
Cirugía	37%	63%
Traumatología	46%	54%
Pediatría	50%	50%
Ginecología	1%	99%
Medicina para discapacidades	50%	50%
Neumología	49%	51%
Neurología	41%	59%
Dermatología	32%	68%
Nutrición	23%	77%

**Tabla 2:** Clasificación de usuarios de la consulta externa por grupo de sexo.  
**Fuente:** Estadística Dispensario 209 IESS **Periodo:** Segundo semestre 2014



**Realizado un análisis de las consultas por sexo podemos concluir lo siguiente:**

- ✓ Las mujeres en valores relativos o porcentualmente hablando nos damos cuenta que es la que prevalece en todas las especialidades, diríamos que las mujeres se preocupan más de su salud preventiva, es significativo la función de ginecología la más predominante con un 99%
- ✓ El área de nutrición está en el segundo lugar con la interpretación de que la mayoría del sexo femenino cuida su silueta
- ✓ Si comparamos horizontalmente pediatría medicina para discapacidades y neurología se atienden a la par es decir 50% para cada uno.
- ✓ Medicina general, dermatología y nutrición marcan la diferencia de una relación dos a uno, es decir por cada dos pacientes mujeres que se atiende un hombre lo hace.



### 3. Clasificar la población según procedencia.

Descripción	% Usuarios
Usuarios de las parroquias de Guayaquil	64%
Usuarios de parroquias y cantones de la Prov. Guayas y otras provincias	36%
Total	100%

**Tabla 3:** Demanda de consulta externa según su procedencia.

**Fuente:** Estadística Dispensario 209 IESS **Periodo:** Segundo semestre 2014

Analizando las localidades nos damos cuenta que los usuarios de Guayaquil tiene el 64 % y los que son de otras localidades u otras parroquias o cantones del Guayas y los Ríos acumulan el 36%

#### 12.5. ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

##### 12.5.1. ESPECIFICACIÓN OPERACIONAL DE LAS ACTIVIDADES

#### DISPENSARIO No 209 IESS GUAYAQUIL

#### PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZAR LICENCIA AL PERSONAL

#### ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS

##### 1. ANTECEDENTES:

En cumplimiento a la capacitación sobre el manejo de procedimientos, se ha procedido a la actualización y/o elaboración de los diferentes Procedimientos Operativos Normales y especiales que rigen las actividades del dispensario.

##### 2. OBJETIVO

Establecer los procedimientos administrativos que se deben cumplir para la autorización de uso de licencia del personal médico, paramédico administrativo y de servicios

### **3. ÁREA DE RESPONSABILIDAD**

Departamento de Talento Humano.

### **4. BASE LEGAL**

LOES

### **5. PROCEDIMIENTO**

Todas las peticiones de licencia serán canalizadas a través del Director general quien deriva al departamento de talento humano para que en base a una planificación estructurada determine las fechas que el personal del dispensario dispone para sus vacaciones.

#### **a) ELABORACIÓN.**

- Recepción de solicitudes de Licencia
- Responsable.- Secretaria de la dirección
- Trámite de autorización.- Firma del director
- Responsable: El interesado.

#### **b) LEGALIZACIÓN.**

- Firma del Director o quien lo subrogue autorizando la Licencia.

**Responsable:** El interesado.

**c) DISTRIBUCIÓN.**

- Interesado
- Dirección General

**d) ARCHIVO.**

- Recepción de la copia del documento debidamente legalizada.
- Revisión de documentos legales de descargo.
- Archivo del documento y Control.

## **DISPENSARIO No 209 IESS GUAYAQUIL**

### **PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZAR PERMISO AL PERSONAL DE ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO**

#### **1. ANTECEDENTES:**

En cumplimiento a la capacitación sobre el manejo de procedimientos, se ha procedido a la actualización y/o elaboración de los diferentes Procedimientos Operativos Normales y especiales que rigen a la Unidad médica IESS 209

#### **2. OBJETIVO.**

Establecer los procedimientos administrativos que se deben cumplir para la autorización de permiso del personal médico, paramédico administrativo y de servicios

#### **3. ÁREA DE RESPONSABILIDAD**

Departamento de Talento Humano.

#### **4. BASE LEGAL.**

Código de Trabajo

#### **5. PROCEDIMIENTO**

Todas las peticiones serán canalizadas a través del Departamento de Recursos Humanos, y será el Director o quien lo subrogue el único facultado para conceder la autorización correspondiente.

### **a) ELABORACIÓN**

Recepción de solicitudes de permiso (con un mínimo de 24 horas previas a su ejecución).

- Verificación de novedad (Asuntos Personales y/o Calamidad Doméstica).
- Toma de datos.
- Elaboración del documento.

#### **Responsable:**

Dpto. de Talento Humano

- Trámite de autorización.
- Firma del Director en el petitorio.
- Responsable: El interesado.

### **b) LEGALIZACIÓN**

- Director general del dispensario

**Responsable:** El interesado

### **c) DISTRIBUCIÓN.**

Departamento de Talento Humano entregará el formulario del permiso debidamente autorizado a:

- Interesado

- Copia archivo de personal.

**d) ARCHIVO**

- ✓ Recepción de la copia del documento debidamente legalizada.
- ✓ Revisión de documentos legales de descargo.
- ✓ Archivo del documento y Control.

## **DISPENSARIO No 209 IESS GUAYAQUIL**

### **PROCEDIMIENTO PARA CONTRATAR PERSONAL BAJO LA MODALIDAD DE SERVICIOS OCACIONALES**

#### **1. ANTECEDENTES:**

En cumplimiento a la capacitación sobre el manejo de procedimientos, se ha procedido a la actualización y/o elaboración de los diferentes Procedimientos Operativos Normales y especiales que rigen al dispensario 209 IESS

#### **2. OBJETIVO.**

Establecer los procedimientos administrativos que se deben cumplir para la Contratación Administrativo y de Servicios Generales del dispensario IESS

#### **3. ÁREA DE RESPONSABILIDAD**

Secretaría General.

#### **4. BASE LEGAL**

LOES

#### **5. PROCEDIMIENTO**

La Contratación del personal Administrativo y de Servicios Generales, se la canalizará a través de la Dirección de Talento humano quien seguirá el procedimiento de admisión para personal contratado

## **a) ELABORACIÓN.**

### **Aspectos Administrativos.**

- Trámite administrativo de Talento Humano justificando la contratación al Director
- Se realiza la respectiva publicación en la prensa, para que las personas interesadas presenten las respectivas carpetas.
- Se realiza el llamamiento para que las personas que presentaron carpetas rindan las respectivas pruebas y la entrevista personal

**Responsable:** Secretaría de la Dirección

### **Recepción de prueba Psicológica**

- Recibe el listado de aspirantes al puesto de trabajo.
- Recpta las pruebas y lo cuantifica
- Presenta resultados al Director.

**Responsable:** Encargado de recursos humanos

### **Entrevista Personal**

- Recibe las carpetas de los aspirantes al puesto de trabajo.
- Convoca a los jefes de áreas involucradas en la entrevista.
- Realiza la entrevista individual a los aspirantes al puesto de trabajo.
- En base a los resultados de las pruebas, determina la terna finalista y recomienda a un aspirante en particular.

**Responsable:** Departamento de Talento Humano



### **Selección final y contratación.**

- La persona ganadora del Concurso de Merecimiento es llamada a laborar en el dispensario
- Se realiza contrato de trabajo para tres meses de prueba.
- Realiza contrato anual de trabajo, extensible solo hasta dos años como dice la ley de contratación

**Responsable:** Director Talento Humano

#### **b) LEGALIZACIÓN.**

- El Director luego de revisar el contrato individual de trabajo, legalizará con su firma
- Envía los contratos a la Inspectoría para su registro

**Responsable:** Director / Secretaría General.

#### **c) DISTRIBUCIÓN**

El Director dispondrá a Secretaría General la entrega del contrato

individual de trabajo debidamente legalizado a:

- Personal Contratado.
- Responsable: Secretaría General.

#### **d) ARCHIVO.**

Se archivará todos los contratos en Secretaría de Talento Humano

**Responsable:** Departamento de Talento Humano.

**DISPENSARIO No 209 IESS GUAYAQUIL**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCION Y ENTREGA DE**  
**DOCUMENTOS**

**1. ANTECEDENTES:**

En cumplimiento a la capacitación sobre el manejo de procedimientos, se ha procedido a la actualización y/o elaboración de los diferentes Procedimientos Operativos Normales y especiales al dispensario IESS No 209

**2. OBJETIVO.**

Establecer los procedimientos para la recepción y entrega de documentos en el dispensario

**3. ÁREA DE RESPONSABILIDAD**

Secretaría General.

**4. BASE LEGAL.**

LOES

- Normativas y directrices del dispensario

**5. PROCEDIMIENTO**

**a) RECEPCION.-**

- ✓ La dirección del dispensario recibe la documentación.

- ✓ En el libro de ingresos se procede a realizar el ingreso de la documentación anotando la fecha, número del documento, remitente, y asunto de que se trata.
- ✓ Finalmente se tramita la documentación a la sección involucrada

**Responsable:** Secretaria General.

#### **b) LEGALIZACIÓN.**

- ✓ El Director sumilla la documentación y entrega a las secciones correspondientes.

**Responsable:** Director

#### **c) DISTRIBUCIÓN.**

Una vez sumillados los documentos el Director General del dispensario, la Secretaria procede a reproducirlos y los entrega a los departamentos a quienes fueron tramitados con las disposiciones para su cumplimiento, y que pueden ser.

- ✓ Gerencia Técnica ( Doctores especialistas)
- ✓ Departamento de Talento Humano
- ✓ Sección de enfermería
- ✓ Sección farmacia

**Responsable:** Secretaría General

**d) ARCHIVO.**

Será archivada la copia o el original de los documentos entregados a los departamentos respectivos en la Carpeta de Oficios, Memorándums, según el caso.

Responsable: Secretaria General

### 13. BIBLIOGRAFIA

1. Andreu, R., J.E. Ricart y J. Valor, (2011). Planificación de sistemas y tecnologías de la información: una fuente de ventajas competitivas. Estudios y Ediciones IESE
2. IESS. Auditoria Interna. (2011) Período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de Septiembre de 2011
3. NIETO MAZZÁFERO, V (2012) Sistemas de Salud “. Medicina en Salud Pública. Ediciones El Ateneo. Bs.As.
4. MARIO ROVERE\* - MÓNICA ABRAMZON. Recursos Humanos en Salud. Bases para una agenda impostergable. Recuperado en <http://www.econ.uba.ar/>
5. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE SALUD. (2012) Perfil de los sistemas de salud. Ecuador. Octubre.
6. WILLIAMS G, (2011).Calidad de los Servicios de Salud. Argentina. Ediciones MASS.
7. BERNAL Augusto, (2010)*Metodología de la Investigación para la Administración y Economía* , Perrazo Bogotá
8. DONNELLY, J.; GIBSON, J. e IVANCEVICH, J. (2011) Fundamentos de dirección y administración de empresas, por McGraw-Hill. España.
9. JAMES P, 2010*Gestión de la Calidad, Prentice Hall*

10. DAFT R. *Teoría y Diseño Organizacional*, (2009) International Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
11. De Val Pardo, I. *Centros Hospitalarios. Pensamiento estratégico y creación de valor*, Washington, D.C. (2009) Organización Panamericana de la Salud. Segunda Edición.
12. HARRINGTON James, (2008) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw Hill. Bogotá
13. HAMMER, M., CHAMPY, J. (2003) *Reingeniería*. Washington, D.C. Editorial Norma.
14. MALAGÓN, G., GALÁN, R., & PONTÓN, G. (2009) *Administración Hospitalaria*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Médica Panamericana.
15. MONTALVO I, (2011) *el Marco Lógico y la elaboración de proyectos de investigación* Imprenta San Marcos
16. MINZTBERG H., QUINN J. Y VOYER J., (2010) *El Proceso Estratégico (Concepto, Contexto y Casos)*". 1<sup>era</sup> Edición, Editor

# **ANEXOS**

**ANEXO 1:**

**Formato de encuesta satisfacción del cliente del dispensario # 209 del IESS**

Género: M  F   
Edad:  
Rango Salarial (\$): 0-500  501-100  1001-15  1501-20  2001 En   
Adelante  
Zona Domiciliaria: Norte  Sur,  Este,  Oeste,   
Nivel de Educación: Primaria  Secundaria,  Tercer Nivel,  Cuarto Nivel,   
Estado de derecho: Activo,  Tipo de Afiliado,  Jubilado,  Voluntario,   
Seguro,  Campesino,   
Beneficiarios: Montepío,  Viuda(o),   
Extensión de cobertura: Cónyuge,  Hijo dependiente

**1.- Qué tiempo transcurrió hasta que el call center atendiera su llamada? (Minutos)**

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**2.- Qué tiempo duro su comunicación con el call center hasta que éste agende su cita? (Minutos)**

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**3.- Qué tiempo transcurrió desde la fecha de su llamada de agendamento de su cita médica hasta la de su cita médica? (Días)**

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10



**POR FAVOR, VALORE DEL 1 AL 5 DONDE 1 ES "INACEPTABLE" Y 5 ES "EXCELENTE"**

**4.- LA ATENCIÓN AL CLIENTE:**

- 1: Inaceptable
- 2: levemente aceptable
- 3: modernamente aceptable
- 4: muy bueno aceptable
- 5: excelentemente aceptable

**5. Su impresión global del centro médico: (Grado)**

- 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Facilidad de contacto telefónico (call center)

Atención telefónica ( amabilidad, actitud, disponibilidad/call center )

- 1: Insuficiente
- 2: Regular
- 3: Bueno
- 4: Muy Bueno
- 5: Sobresaliente

Disponibilidad de la fecha y hora de cita médica si no

- 

Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta médica ( minutos)

- 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Tiempo de espera previo a la consulta/intervención ( minutos)

- 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

### Procesos administrativos

#### 6. ATENCIÓN MÉDICA:

Cuál es la especialidad médica que ha visitado?

Medicina General	Medicina Preventiva	Cirugía menor
Medicina Interna	Odontología	Cardiología
Ginecología	Oftalmología	Urología
Traumatología	Neumología	Psiquiatría
Gastroenterología	Neurología	Dermatología
Pediatría	Endocrinología	Otros: (Especifique)

#### 7.-Satisfacción Atributo

Actuación clínica del médico(conocimiento y competencia)

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

#### Información ofrecida por el médico

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

### Tiempo de dedicación médica

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

### 8. Su médico o enfermera/o...

	Si	No
...le indicó que tratamiento debía seguir en su domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...le indicó que síntomas debía vigilar en su domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...le informó del seguimiento que debía seguir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9. PRUEBAS MÉDICAS (Solo si ha hecho alguna):

#### Tiempo de espera para realizarse las pruebas ( Minutos)

- 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

#### Confiabledad en los resultados de los análisis Clínicos (Grados)

- 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

## 10. INFRAESTRUCTURA:

### Accesibilidad interior y exterior (parking, barreras arquitectónicas )

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

### Comodidad de las salas de espera

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

### Dotación de aparatos médicos e instrumental

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

### Personal de seguridad

- 1: Insuficiente
- 2: Muy bueno
- 3: Bueno
- 4: Regular
- 5: Sobresaliente

## 11. FARMACIA

### Cuenta con la medicina que el médico le envió

- 1.- Nunca
- 2.-Rara vez
- 3.-Alguna vez
- 4.- Frecuentemente
- 5.- Siempre

### Recibe la cantidad de medicina enviada por el médico

- 1.- Nunca
- 2.-Rara vez
- 3.-Alguna vez
- 4.- Frecuentemente
- 5.- Siempre

### Se encuentra limpia y ordenada

SI  NO

### El dependiente de farmacia lo atendió con?

SI

### Cordialidad

NO

12. ¿Tiene intención de volver a este Centro Médico?

SI  NO

13. ¿Recomendaría este centro médico a otras personas?

SI  NO

14. ¿Qué destacaría del centro médico?

15. ¿Qué mejoraría del centro médico?

Observaciones y sugerencias:

**GRACIAS**

## **ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DEL CENTRO DE SALUD CENTRAL GUAYAS 209**

Al Gerente Administrativo se le efectúa la siguiente entrevista:

1) ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este dispensario 209 del IESS?

23 años.

2) ¿Considera que hay retraso en la entrega de los materiales, insumos médicos y medicinas?

Sí

3) ¿En qué departamento cree usted que está el problema para la entrega de medicinas, materiales e insumos médicos?

En los proveedores.

4) ¿Se cumple con la asignación de fondos para la compra de los materiales e insumos médicos cuando es solicitado?

Sí, 2'500.000 de dólares

5) ¿Poseen algún sistema de control de calidad para las diferentes áreas de ésta unidad de servicio de salud ?

No, Informes de evaluación y desempeño, plazos muy largos para la revisión y mora de entrega de los proveedores

6) ¿Poseen algún sistema de control de tiempos en la entrega de los materiales, insumos médicos y suministro de medicinas?

Sí, existe el agendamiento ( Asignación fiscal y hora de entrega a los proveedores).

7) ¿Cree usted que el usuario se va satisfecho con la atención que se ofrece en el Dispensario 209 del IESS?

Nivel de satisfacción 90% call center, incremento en la demanda de pacientes, abastecimiento de fármacos.

8) ¿Cree que el personal que labora en las diferentes áreas de los servicios de salud de este Dispensario 209 del IESS son idóneos o necesitan de capacitación para mejorar el desempeño ?

Sí, es necesario la capacitación continua.

9) ¿Cree que se debe mejorar las condiciones de este dispensario 209 del IESS en sus instalaciones, herramientas de trabajo y sueldos o prestaciones de servicios de salud ?

Se debe mejorar en el Call Center y en el abastecimiento de las medicinas .

10) ¿Qué sugiere mejorar en este dispensario 209 el IESS para que éste ofrezca un producto de calidad y un servicio adecuado?

Abastecimiento oportuno de las medicinas, control de la atención del Call Center.

#### ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DEL CENTRO DE SALUD CENTRAL GUAYAS 209

Al Gerente Técnico se le realiza la siguiente entrevista:

1) ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este dispensario 209 del IESS?

17 años.

2) ¿Considera que hay retraso en la entrega de los materiales, insumos médicos y medicinas?

No.

3) ¿En qué departamento cree usted que está el problema para la entrega de medicinas, materiales e insumos médicos?

Sí en el Ministerio de Salud Pública.

4) ¿Se cumple con la asignación de fondos para la compra de los materiales e insumos médicos cuando es solicitado?

No.

5) ¿Poseen algún sistema de control de calidad para las diferentes áreas de ésta unidad de servicio de salud ?

Sí.

6) ¿Poseen algún sistema de control de tiempos en la entrega de los materiales, insumos médicos y suministro de medicinas?



Sí.

7) ¿Cree usted que el usuario se va satisfecho con la atención que se ofrece en el Dispensario 209 del IESS?

A veces no.

8) ¿Cree que el personal que labora en las diferentes áreas de los servicios de salud de este Dispensario 209 del IESS son idóneos o necesitan de capacitación para mejorar el desempeño ?

Sí.

9) ¿Cree que se debe mejorar las condiciones de este dispensario 209 del IESS en sus instalaciones, herramientas de trabajo y sueldos o prestaciones de servicios de salud ?

Sí.

10) ¿Qué sugiere mejorar en este dispensario 209 el IESS para que éste ofrezca un producto de calidad y un servicio adecuado? Insumo de fármacos

Insumos de fármacos.

## ANEXO 2

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

Sistema de control de gestión aplicado al área de recursos humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	METODOLOGÍA
El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente	Planeamiento de la calidad	Romper las divisiones entre departamentos	Observación y Encuestas
	Control de la calidad	La gerencia debe aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo	
	Aseguramiento de la calidad	La supervisión debe estar para ayudar a las personas, y las máquinas y aparatos son herramientas para ayudar a hacer un trabajo mejor.	
	Mejoras en la calidad.	Mejorar en forma constante y contiuamente y innovar siempre, los sistemasde producción y servicios. Instituir un programa de alto nivel academico, de educación y mejora personal	

## VARIABLE DEPENDIENTE

Mejorar el comportamiento organizacional del Talento Humano de las áreas Administrativa y Técnica.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Metodología
Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización	Organización formal	Departamentalización la autoridad responsabilidad Normas y procedimientos	Observación Encuesta
	Organización informal	Motivación Armonía social Solución de conflictos	

### ANEXO 3

#### MATRIZ PROBLEMÁTICA

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Cómo la gestión del área de Talento Humano incide en el comportamiento organizacional del dispensario # 209 del IESS de la ciudad de Guayaquil?	Desarrollar un modelo de gestión del área de Talento Humano, para incidir en el comportamiento organizacional del dispensario # 209 del IESS de la ciudad de Guayaquil.	El desarrollo un modelo de gestión del área de Talento Humano, incidirá en el comportamiento organizacional del dispensario # 209 del IESS de la ciudad de Guayaquil.
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>
¿Por qué es necesario identificar el modelo de gestión que se aplica en el área de Talento Humano del Dispensario # 209 del IESS?	Identificar el modelo de gestión que se aplica en el área de Talento Humano del Dispensario # 209 del IESS	La identificación del modelo de gestión que se aplica en el área de Talento Humano del Dispensario # 209 del IESS, permitiría identificar los problemas en el manejo de recurso humano.
¿Cuál es el proceso de evaluación que se aplica al personal administrativo y Técnico que labora en el Dispensario # 209 del IESS?	Conocer el proceso de evaluación que se aplica al personal administrativo y Técnico que labora en el Dispensario # 209 del IESS	El conocimiento del proceso de evaluación que se aplica al personal administrativo y técnico que labora en el Dispensario # 209 del IESS, identificaría los correctivos para mejorar el servicio a los usuarios.
¿Cuáles son los procesos de comportamiento organizacional que se deben aplicar para mejorar la gestión a favor de los pacientes del Dispensario # 209 del IESS?	Diseñar los procesos de comportamiento organizacional que se deben aplicar, para mejorar la gestión a favor de los pacientes del Dispensario # 209 del IESS.	El diseño de un modelo donde se describan los procesos de comportamiento organizacional que se deben aplicar, mejorará la gestión a favor de los pacientes del Dispensario # 209 del IESS.

