



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**CENTRO DE ESTUDIO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD**

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

**TEMA:**

**LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO QUE PERMITA  
SERVICIO DE CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL  
HOSPITAL “JAIME ROLDÓS AGUILERA”, DEL CANTÓN  
VENTANAS.**

**AUTORA:**

**LCDA. SANTA MAGDALENA AGUILAR ARIZALA.**

**TUTORA.**

**ECON. CARLOTA VERA MÁRQUEZ. MBA**

**BABAHOYO - ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN**

ECON. CARLOTA VERA MÁRQUEZ. MBA, en calidad de Directora de Tesis cuyo título es: “LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO QUE PERMITA SERVICIO DE CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL “JAIME ROLDÓS AGUILERA”, DEL CANTÓN VENTANAS”, de Autoría de LCDA. SANTA MAGDALENA AGUILAR ARIZALA, quien ha cumplido con todos los requerimientos del programa de Maestría en Gerencia de los Servicios de Salud, considero que el mismo debe ser presentado para la sustentación ante el Tribunal que el Centro de Postgrado designe.

Agosto 12 del 2014

-----  
**ECON. CARLOTA VERA MÁRQUEZ. MBA**  
**DIRECTORA DE TESIS.**

## **AUTORÍA**

Declaro que los contenidos, ideas y conceptos vertidos en el presente documento respetando las diferentes teorías, con sus citas respectivas, son de absoluta responsabilidad de la autora.

**LCDA. SANTA MAGDALENA AGUILAR ARIZALA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo, realizado como requisito previo para la obtención del Título de Magister en Gerencia de los Servicios de Salud, cuyo tema es“LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO QUE PERMITA SERVICIO DE CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL “JAIME ROLDÓS AGUILERA”, DEL CANTÓN VENTANAS”, y que corresponde al Centro de Estudio de Postgrado y Educación Continua

Babahoyo, diciembre del 2013

LCDA. SANTA MAGDALENAAGUILAR ARIZALA

## **AGRADECIMIENTO**

Al haber realizado este trabajo, primeramente agradezco a “Dios”, por haberme cubierto del rocío de su infinita bondad y misericordia, por iluminarme con la luz de su sabiduría para alcanzar la meta que me propuse.

A mi madre María Arizala, por apoyarme incondicionalmente con sus bendiciones. A mi esposo Ramiro Cisneros, por su gran comprensión y apoyo durante todo el tiempo de la realización de este trabajo. Ellos son el motivo de mi inspiración para seguir adelante y poder concluir el objetivo propuesto.

A la Ec. Carlota Vera, MAE, por su apoyo y confianza en mi trabajo, por sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, su motivación, y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable en la tarea investigativa

Al Dr. Carlos Paz, gracias a su apoyo incondicional y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

SANTA AGUILAR

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todas las personas que desean alimentarse de conocimientos, especialmente a la juventud estudiosa, critica, analítica, democrática y emprendedora de mi patria, debo decirles que no soy una materia perfecta, sino que siempre reposa en mí ese deseo de superación, pero con el más alto grado de sencillez y humildad para servir con ahínco a todos quienes me necesitan.

**Cuando hayas caído a lo más profundo  
de un abismo, recuerda que existe solo  
un ser con las manos suficientemente  
extendidas para ayudarte “DIOS”.**

SANTA AGUILAR

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Nº Pág.</b>
1. Introducción_____	1
2. Tema_____	3
3. Marco Contextual_____	4
4. Situación Problemática_____	6
5. Planteamiento del Problema_____	7
5.1. Problema General_____	7
5.2. Subproblemas_____	7
6. Delimitación de la Investigación_____	8
7. Justificación_____	9
8. Objetivos de investigación_____	10
8.1. Objetivo General_____	10
8.2. Objetivo específico_____	10
9. Marco Teórico_____	11
9.1. Marco Conceptual_____	11
9.2. Marco Referencial_____	13
9.2.1. Antecedentes_____	13
9.2.2. Bases teóricas_____	15
Liderazgo_____	15
Importancia_____	16
Tendencia_____	17
Enfoque_____	18
Cualidades_____	21
Estilos_____	22
Tipos_____	26
Habilidades gerenciales del líder_____	27
Técnicas gerenciales_____	30

Liderazgo y trabajo en equipo_____	32
Trabajo en equipo_____	33
Beneficios_____	35
Ventajas_____	37
Características_____	38
Estrategias que fomentan al trabajo en equipo_____	40
Servicio de calidad_____	42
Componentes_____	42
Herramientas para mejorar el servicio_____	45
9.3. Postura teórica_____	49
10. Hipótesis y variables_____	51
10.1. Hipótesis_____	51
10.2. Variables_____	51
11. Metodología de la Investigación_____	56
11.1. Tipo de investigación_____	56
11.2. Métodos de investigación_____	57
11.3. Técnicas e instrumentos de investigación_____	58
11.4 Población y muestra de Investigación_____	59
12. Resultados obtenidos de la Investigación_____	61
12.1. Prueba estadística aplicada_____	61
12.2. Análisis e interpretación de datos_____	65
- Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo_____	65
- Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios que asisten al hospital_____	75
- Resultados de la entrevista a los líderes del hospital_____	85
12.3. Conclusiones y recomendaciones_____	86
13. Propuesta de aplicación de resultados_____	88
13.1. Alternativa obtenida_____	88
13.2. Alcance de la alternativa_____	88

13.3. Aspectos operativos de la alternativa_____	89
13.4. Resultados esperados de la alternativa_____	97
Bibliografía_____	98
Anexos_____	102

# 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo y trabajo en equipo es un proceso que implica no sólo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar el manejo de las emociones, desde el punto de vista institucional. El líder no es un superdotado, un mesías o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro.

Toda institución debe tener la capacidad de trabajar en equipo, lo cual prácticamente garantiza su permanencia, no se puede hablar del liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo, son conceptos inseparables.

Es por esto que la presente investigación pretende proponer estrategias de liderazgo y trabajo en equipo que permita un servicio de calidad en el área administrativa del hospital “Jaime Roldós Aguilera” del cantón Ventanas

Esta investigación, se estructura en trece pasos bien diferenciados: En un primer lugar se hace una introducción de la estructura de la tesis, luego se expone la idea central a investigar, se recopilan aquellas características del contexto en el que se enmarcan, continuando con una referencia a la problemática que se presenta respecto a la situación de liderazgo, trabajo en equipo y calidad de servicio del hospital, lo que permitió la formulación del problema, la delimitación, los objetivos de la tesis.

En el noveno paso, se analiza el contexto teórico que rodea esta investigación, a través de la gran cantidad de textos, artículos y publicaciones que han planteado estudios acerca del liderazgo, el trabajo en

equipo y servicio de calidad, se postula las hipótesis y se operativiza las variables.

En el onceavo paso se establece la metodología, estableciendo una muestra de 5 directivos a quien se aplicó la guía de entrevista, 30 personal administrativo y 240 usuarios de acuerdo a la fórmula estadística aplicándose la encuesta, lo que conlleva al siguiente paso que son los resultados obtenidos lo que permitió la emisión las conclusiones y recomendaciones.

Como último paso se desarrolló la siguiente propuesta “Plan de estrategias gerenciales para elevar la productividad laboral del personal administrativo del hospital”, estableciéndose dos estrategias como son: Plan de capacitación al talento humano administrativo y gerencial; y Políticas del hospital que sirven como guía de acción a los empleados, la misma que pretende contribuir al adelanto institucional y a brindar un servicio con calidad y calidez a los usuarios del hospital “Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas

## **2. TEMA**

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO QUE PERMITA SERVICIO DE CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL “JAIME ROLDÓS AGUILERA”, DEL CANTÓN VENTANAS.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.1. Contexto Nacional.**

La situación política de la gerencia en los servicios públicos a nivel latinoamericano ha sido particularmente difícil, lenta y compleja, toda vez que no ha permitido, una eficiente gestión capaz de satisfacer a los usuarios en términos de calidad, debido a dificultades encontradas en el proceso que debe seguirse para la construcción de sistemas regulatorios con el fin de alcanzar el objetivo propuesto.

En el sistema de servicios públicos a nivel de salud en Ecuador, esta realidad es la misma, los hospitales tienden a descuidar la reflexión sobre su deber ser. Por su característica de brindar servicios para resolver necesidades que la mayoría de las veces son vitales o urgentes, el impulso por hacer deja poco espacio para la reflexión sobre qué se debe hacer. El hospital con frecuencia se parece a un agregado de servicios y de recursos que, por razones legítimas, se fueron sumando a lo largo de la historia pero sin basarse en una verdadera reflexión o cuestionamientos sobre si los mismos son o no adecuados u oportunos.

La calidad de atención a cambiado actualmente, antes se centraba en la enfermedad, ahora es exclusiva del cliente, el modelo actual está dirigido a la atención integral del paciente y familia, es decir la de ofrecer un servicio de las diferentes área tanto administrativas como clínica a satisfacción del grupo demandante.

### 3.2. Contexto institucional.

En vista de la demanda de usuarios a los servicios de salud y del crecimiento demográfico, el cantón Ventanas se vio en la necesidad de crear una casa de salud pública para satisfacer las necesidades de los moradores y recintos aledaños y en razón de esto se plantea la posibilidad de comprar una hectárea de terreno por el valor de 20.000 Suces, a efecto en que en dicho lugar se construya el Hospital de Ventanas, el terreno de la presente donación la adquirió la Ilustre Municipalidad de Ventanas. El hospital según consta en la escritura pública fue celebrado ante el Sr. Notario del cantón Ab. Julio Sañay Solís el 14 de Julio de 1967 y fue escrita en el registro de la propiedad el 04 de Enero de 1968.

El Hospital Jaime Roldós Aguilera se encuentra ubicado en la Avenida 06 de Octubre e Ignacio Ibarra. La Ilustre Municipalidad dona en forma irrevocable al Ministerio de Salud Pública el lote de terreno a efecto que el Ministerio de Salud construya al Hospital, el Sr. Dr. Alfonso Nazario Proaño Jiménez en ese entonces Jefe Provincial de Salud Pública acepta la donación materia de este documento, durante éste periodo los trabajos iniciaron pero no se terminaron; y es en el Gobierno Constitucional del Dr. Jaime Roldós Aguilera quién asume el poder en 1979 y por pedido expreso de los diputados de la provincia de Los Ríos, Lcdo. Gabriel Nicola Loor del cantón Ventanas, Sr. Gary Esparza del cantón Babahoyo y el Dr. Washington Faytong Velásquez Jefe Provincial de Salud de Los Ríos de ese entonces se reanudaron los trabajos, obra se termina a mediados de 1981.

Actualmente atiende a la comunidad en Medicina Interna, Cirugía, Ginecología – Obstetricia, Pediatría, Odontología, Laboratorio clínico, Rayos X, Emergencia, Hospitalización, estructurando procesos: Vigilancia de salud pública, Gobernanza de salud pública, Provisión de servicios de salud,

Prevención, promoción de la salud e igualdad, Planificación, etc., Dentro de la distribución administrativa se encuentra los siguientes departamentos: Dirección técnica, Talento humano, Contabilidad, Recaudaciones, Estadística, SOAT o Fonsat, Coordinación, Vigilancia Epidemiológica, Bodega, Compras Públicas, Activos Fijos, Administración, Farmacia.

#### **4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Los problemas de cobertura y calidad en los servicios de salud pública se derivan de un modelo que, por una parte, al subsidiar la oferta, no da los incentivos adecuados para una asignación eficiente de los recursos y, por otra, no define ni protege claramente los derechos de los usuarios, esta situación se relaciona con la falta de liderazgo y el poco compromiso del trabajo en equipo que existe en el área administrativa del Hospital Jaime Roldós Aguilera lo cual provoca una ineficiencia en la gestión y proyección de servicios de calidad. Los trabajadores están desmotivados y esto repercute en su desempeño laboral, otro aspecto es la falta de liderazgo, así como también la ausencia de cooperación del personal administrativo en las metas de dicha institución.

La poca armonía de gestión y proyección en el área administrativa del hospital en estudio, se desarrolla en esta investigación mediante el análisis de principios administrativos para fortalecer el desarrollo institucional y optimizar la calidad de los servicios de salud que se ofrece a la comunidad.

Entre las causas que generan esta problemática se mencionan:

- Deterioro en la productividad, el control y la evaluación de procesos.
- Actitudes de resistencia u oposición al cambio.

- Desarrollo de habilidades gerenciales pobre o ineficiente por parte del gerente y sus coordinadores.
- Imprecisión en la cultura de calidad, productividad y/o servicio al cliente.
- Falta de interés y motivación hacia el trabajo.
- Rivalidades y fallas de comunicación personal, interpersonal y entre las áreas del hospital.
- Supervisión ineficiente o poco efectiva.

De no buscar posibles soluciones que mermen esta problemática continuarán las insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta en la calidad del servicio hospitalario.

## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **5.1. Problema General.**

- ¿De qué manera el liderazgo y el trabajo en equipo permite un servicio de calidad en el área administrativa del Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas?

### **5.2. Subproblemas**

- ¿Cuáles es el grado de competencia liderazgo y trabajo en equipo que está presente y que caracteriza a los directivos del hospital?

- ¿Qué técnicas de habilidades gerenciales influye en la integración de grupos de alto desempeño?
- ¿Cómo motivar a los administrativos a elevar la productividad laboral para satisfacción de los usuarios?

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

**6.1. Objeto de estudio:** Administración.

**6.2. Campo de acción:** Liderazgo y trabajo en equipo

**6.3. Delimitación espacial.**

La investigación se la realizó en el Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas ubicado en las calles 6 de Octubre e Ignacio Ibarra,

**6.4. Delimitación temporal.**

En cuanto a la ubicación temporal, el estudio se llevó a efecto durante el periodo de enero del 2013 a junio del 2014.

**6.5. Unidades de observación.**

Las unidades de observación que intervinieron en el desarrollo de la investigación fueron: El personal administrativo de las áreas internas (30) usuarios externos (600 por día) y directivos del Hospital (5) de los cuales se obtuvieron datos importantes para la investigación, la misma que sirvió para

un mayor alcance de conocimientos e integración de la comunidad hospitalaria.

## **7. JUSTIFICACIÓN.**

El ser humano es por naturaleza un ser gregario, significa esto que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo.

El tema de investigación fue seleccionado por su gran importancia a nivel local y nacional debido a que se presenta un incremento cuantioso de la falta de liderazgo y trabajo en equipo, ya que en la actualidad el Hospital Jaime Roldós Aguilera necesita resolver el problema de poca armonía de gestión y proyección del área administrativa de esta Institución, esto hace que se active de manera equivocada e injusta una problemática social. Todos los problemas que nos aquejan en la sociedad tienen que ver con los líderes en general, en forma directa esta crisis y muchas otras brotan en primer lugar por la falta de liderazgo positivo, constructivo, dinámico y creador.

Estudiar el liderazgo es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

El trabajo en equipo es fundamental en nuestra sociedad, como seres individuales difícilmente podríamos sobrevivir y crear grandes cosas solos. Necesitamos de los demás para crear una sociedad en la que vivir y sacar lo

mejor de nosotros mismos y el hospital Jaime Roldós no es la excepción por aquello se considera necesario realizar la presente investigación planteada.

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

### **8.1. Objetivo General**

- Proponer estrategias de liderazgo y trabajo en equipo que permita un servicio de calidad en el área administrativa del hospital “Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas

### **8.2. Objetivos Específicos**

- Conocer el grado de competencia de liderazgo y trabajo en equipo que está presente y que caracteriza a los directivos del hospital.
- Determinar las técnicas de habilidades gerenciales que influye en la integración de grupos de alto desempeño.
- Motivar a los administrativos a elevar la productividad laboral para satisfacción de los usuarios.

## 9. MARCO TEÓRICO.

### 9.1. Marco Conceptual.

Para armar el marco conceptual se cita a dos grandes autores de la literatura administrativa como son (Coulter, 2010) y (Moyano Fuentes, 2011) quienes conceptualizan a:

**Calidad:** Es una herramienta básica de la gerencia administrativa, que representa aquella que desea el cliente para satisfacer sus necesidades.

**Calidad de servicio:** Son las tecnologías que garantizan la transmisión de cierta cantidad de información en un tiempo dado.

**Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Los gerentes deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la administración, por lo que se debe promover una cultura en la que todos los esfuerzos estén enfocados en entregar un excelente valor al cliente con el compromiso de los líderes de la organización.

**Motivación:** Proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

**Servicio Hospitalario:** Los hospitales ofrecen una gran diversidad de servicios de atención aguda, de convalecencia y de cuidados paliativos, con los medios diagnósticos y terapéuticos necesarios para responder a

manifestaciones agudas y crónicas debido a enfermedades, así como a traumatismos o anomalías genéticas.

**Trabajo en equipo:** Es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. En todo departamento y empresa se requiere una colaboración entre compañeros de trabajo en la misma área por un lado, y entre los ejecutivos de diferentes niveles organizacionales, funciones, actividades y áreas por otro. Es decir es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.

**Calidez:** El trato que recibe un cliente por parte de nuestras Operadoras. Un trato amable, la buena predisposición para escucharlo y entender sus inquietudes, en definitiva, hacerlo sentir como “en casa”.

**Competencia:** Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

**Habilidades:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**Clima Organizacional:** Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

## **9.2. Marco Referencial sobre la problemática de investigación.**

### **9.2.1. Antecedentes.**

De acuerdo al estudio realizado no existe una tesis con título igual referente a: liderazgo y trabajo en equipo que permita mejorar el servicio de calidad en el área administrativa del hospital “Jaime Roldós Aguilera” del cantón Ventanas, pero si existen tesis que servirán de sustento para la investigación en el CEPEC y en la biblioteca de la Universidad Técnica de Babahoyo.

La presente investigación considera como campo de acción liderazgo y trabajo en equipo, el objeto de investigación es el Hospital Jaime Roldós Aguilera, y como línea de investigación administración.

Entre los antecedentes o referentes que validan la información se cuenta:

El trabajo de investigación de García (2007) en su obra “Validación de un modelo para medir la calidad asistencial en los hospitales” realizado en Cádiz, concluye que:

- Los indicadores de calidad del modelo, sobre todos los relacionados con la calidad de las historias clínicas, calidad de la información, reingresos, estancias medias, indicadores de gastos, mortalidad, infecciones nosocomiales, lesiones por presión y suspensiones de intervenciones quirúrgica, transmiten a los servicios y gestores la información que necesitan para la gestión clínica y deben constituirse como un instrumento útil para la mejora de la calidad asistencial.

- La inclusión de indicadores de liderazgo, de planificación estratégica, recursos, gestión de procesos, satisfacción de profesionales e impacto en la sociedad representan una propuesta novedosa que aporta nuevos enfoques a la hora de transitar por el camino del progreso de la calidad en los hospitales.

Garrido Toledo, Ugarte Moreno y Vodanovic (2011) en su tesis “Análisis de trabajo en equipo y liderazgo en equipo multidisciplinario” realizado en la ciudad de Santiago de Chile, concluyen que:

- Existe una visión de logro de trabajo en equipo, cuando los distintos profesionales participan y contribuyen en cumplir con alguna tarea del día. Es así, como se valida un buen trabajo, cuando médicos, enfermeras, técnicos de enfermería y auxiliares unen esfuerzos para recuperar a un paciente o cuando se logra obtener un beneficio específico para el equipo (reuniones de evaluación, vacaciones, condiciones de trabajo, etcétera).
- Existe un mejor trabajo en equipo entre profesionales del mismo tipo, con esto nos referimos a que no se logra coordinar a todos los profesionales en torno a un objetivo, sino que se quedan trabajando con personas que hacen sus mismas tareas.
- Se percibe una carencia de liderazgo de aquellos personajes que poseen poder institucional, los médicos. Por lo tanto, no están asumiendo su rol de líder del equipo de atención, lo que empuja a las enfermeras asumir este papel en los distintos servicios de atención.

### **9.2.2. Bases teóricas.**

#### **Liderazgo.**

El liderazgo es un componente indisociable de la gestión y de la sociabilidad humana en general. Basta que se le asigne una tarea a un grupo de personas para que surja una estratificación sobre la base de las habilidades de cada una. Con el tiempo, surgirá una persona líder (además de otras que puedan surgir con otras habilidades) con una mayor capacidad para manejar las personas y lograr que orienten su conducta en un sentido deseado. El liderazgo es, entonces, la capacidad de una persona, grupo, organización, comunidad y sociedad para orientar la conducta de los demás en un sentido deseado. El liderazgo puede ser entonces ejercido por actores individuales y colectivos, una persona con poder político, un grupo político, una empresa, una Universidad. Igualmente, puede abarcar diversos niveles y distintas áreas institucionales de manifestación de la conducta humana en la sociedad(Silvio, 2004).

Al liderazgo se lo define como el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida(López, 2003), pág. 19 - 93.

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus

cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

El líder según varios autores se hace; es un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido.

### **Importancia del liderazgo.**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## **Tendencias del liderazgo.**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta)(Sierra Toncel, julio - diciembre de 2010). Ellas son:

### **1.- Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2. - Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **3. - Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **4. - Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

## **5. - Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

## **6. - Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Las características del liderazgo, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos(Solorzano Cojulum, 2009). Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## **Enfoques teóricos del liderazgo.**

Las distintas teorías e investigaciones las vamos a agrupar en seis apartados (siguiendo con modificaciones la clasificación de YUKL y VAN FLEET, 1992), citados por (Ares Parra, 2008):

1. Enfoque de rasgos: Enfatizan los atributos personales y las competencias.
2. Enfoque conductual: Destaca la conducta y estudia los distintos estilos.
3. Enfoque situacional: Estudia las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder.
4. Enfoque interactivo: Se centran en el proceso de la relación "líder seguidores" y analizan el proceso de influencia y poder.
5. Enfoque carismático y transformacional: Analizan los cambios necesarios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores.
6. Otros enfoques: Destacan aspectos particulares o intentan englobar distintas aportaciones y métodos

### **1.- Enfoque de rasgos**

Esta teoría destaca que algunas personas, por naturaleza o por herencia, poseen ciertas características que otras no poseen.

Los rasgos se definen como características físicas o psicológicas del individuo que se infieren de los datos proporcionados por el sujeto por medio de entrevistas, cuestionarios y test psicológicos y por observación de la conducta del individuo.

Consideran que los líderes tienden a ser más altos, más atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (GIBB), muchos estudios han identificados rasgos específicos relacionado con la capacidad de liderazgo; cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo) (Koontz, 2001).

## **2.- Enfoque conductual**

Este enfoque estudia el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen (conductas). Estas conductas ya no son cualidades innatas sino que se pueden aprender. Este enfoque posibilita el entrenamiento en el liderazgo.

Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Se entiende por eficacia la productividad de los miembros del grupo y su satisfacción. Por estilo se entiende "la conducta (habitual) de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos"(HEMPHILL y COONS). Este enfoque pone ya en relación a los líderes con los procesos del grupo, pero el proceso de influencia se enfoca unilateralmente sobre el líder. Por otro lado la noción de "estilo" sugiere que los líderes siempre se comportan del mismo modo con todos los miembros del grupo

## **3.- Enfoque situacional.**

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por Lewin y sus colaboradores del grupo del estado de Ohio, de Blake y Mouton y de Likert. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes; y de los colaboradores, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

### **Cualidades de liderazgo.**

Según (Yagual Parrales, 2003) entre las diversas cualidades que debe tener un líder se menciona:

**Integridad.-** Se la define como la cualidad que hace que la gente confíe en uno, y que la confianza que demuestra él en los demás, sea vital en las relaciones personales de jefe a subalterno y de subalterno a jefe. Cuando hay confianza hay seguridad, satisfacción, y nos conlleva a ejecutar las cosas y conducirlas.

**Entusiasmo.-** Es una característica fundamental y general del líder, demostrar seguridad, conocimiento y llevar a efecto las cosas.

**Calidez.-** Condición cálida en la persona que es contagiosa, se tiende a confundir con la bondad.

**Serenidad.-** No es otra cosa que aquella persona que demuestra la seguridad, ser serenos estar seguro.

**Rigidez pero con justicia.-** No es líder o jefe el que grita, ni el que inspira miedo o temor, la rigidez con justicia es la combinación de exigencia con justicia. Un verdadero líder debe ser recto, justo, saber exigir, dentro del nivel de su capacidad.

**Dirección.-** Un líder encuentra un camino a seguir, genera un sentido de dirección eso debe de incluir la identificación de los nuevos objetivos

empresariales, nuevos productos, servicios, métodos que la empresa va a prestar.

Producto del liderazgo, es la dirección, el líder debe saber dirigir, a través del liderazgo que él posee hacia las personas o grupo de personas que van a estar bajo su mando.

**Inspiración.-** Es otra de las cualidades que van ligado directamente a la forma actuar, desarrollar y ejecutar las actividades de su jerarquía. Si el jefe sabe, conocer y puede, lo demuestra y en ese momento inspira a los demás la condición de que es un líder y que se lo reconozca como tal. Que en él puede encontrar ese apoyo de staff o de asesoramiento.

Confirmación de equipo.- Si el líder tiene todas estas cualidades, está en condiciones de formar el equipo con que se va a trabajar, induciéndole que va hacer, como hacer, porque, hacia donde tienen que determinar. Es decir la confirmación del equipo no es otra cosa que saber liderar al grupo que va a estar bajo su conducción. Él le va a dar la forma de cómo ellos deben inspirarse en su trabajo para lograr verdadera transformación de resultados.

**Aceptación.-** Es la consecuencia de una buena gestión de liderazgo. Es decir que el líder ha sabido utilizar las cualidades hasta ahora expuestas, y nos conduce a ser aceptados a ser reconocido que vale como líder, que inspira confianza y hay aceptación por parte del grupo.

### **Estilos de liderazgo.**

Según los autores (Lussier, 2005) entre los más importantes tenemos:

1. **Estilo del liderazgo en los grupos organizados o formales:** que son aquellos que la organización empresarial los impone al grupo, tales como jefes, supervisores, etc.

Tratándose de jefes estos son impuestos y el grupo tiene que aceptarlos, pero no existe ese ambiente de confianza que ejerce otros tipos de líderes. Si este jefe formal fracasa en el grupo, no le queda otra alternativa que la de solicitar su traslado voluntario y la organización lo sustituirá por otro.

2. **Estilo del liderazgo en los grupos espontáneos o informales:** son elegidos por los propios integrantes del grupo de manera voluntaria y espontánea, gozando de la confianza de todos, pero también puede ser sustituido en cualquier momento en cuanto los integrantes del grupo así lo determinen.

Los grupos informales pequeños, que se forman voluntariamente en empresas los podemos apreciar en los patios, comedores, vestidores, en el expreso, en los corredores formando asociaciones, confraternidades, clubes, grupos de compañeros, etc.

Líderes informales	Líderes formales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el compañero de siempre.</li> <li>- Actúa a través o por intermedio de los demás.</li> <li>- Acoge con voluntad las ideas e iniciativa de los demás</li> <li>- Desea que los demás se desarrollen y mejoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el jefe estricto.</li> <li>- Emplea el poder para dominar a los demás.</li> <li>- Inspecciona correctamente.</li> <li>- Teme a las iniciativas o ideas de los demás.</li> <li>- Desean que lo miren por</li> </ul>

<p>constantemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca siempre la opinión de los demás.</li> <li>- Conduce a los demás compartiendo responsabilidades.</li> </ul>	<p>encima de los otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cree saber y conocer todo.</li> <li>- Lo hace todo por sí mismo.</li> </ul>
--	--

3. **Estilos basados en el uso de la autoridad:** es la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se considera tres estilos.

a. **El líder autocrático.** Se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme, que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo.

b. **El líder democrático.** Consulta con los subordinados entorno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.

c. **Riendas sueltas.** Estos líderes dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas.

4. **Los cuatro sistemas de administración de Likert:** Likert ha formulado algunas ideas y enfoques que son importantes para entender la conducta del liderazgo. Considera que un gerente eficaz está fuertemente orientado hacia los colaboradores y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una Unidad. Los sistema de Likert son:

- a. **Sistema I: Explotadora – Autoritaria.-** Son gerentes muy autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo, proporcionan recompensas ocasionales.
  - b. **Sistema II: Benevolentes – Autoritaria.-** Estos gerentes tienen una confianza relativa en los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y castigo.
  - c. **Sistema III: De consulta.-** Estos gerentes tienen una confianza sustancial, pero no total en los colaboradores, generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de ellos.
  - d. **Sistema IV: Participativa de grupo.-** Los gerentes tienen confianza absoluta en sus subordinados, en todo sentido, siempre aceptan ideas, opiniones y las utilizan constructivamente.
5. **La rejilla gerencial.-** Un gerente se preocupa tanto por la producción como por el personal.
6. **El liderazgo como un continuo.-** La teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación.

Se basa en que el líder se da tiempo para buscar soluciones que vayan a satisfacer necesidades de todos, mientras que el jefe actúa con rapidez e imparte órdenes para que los demás las obedezcan.

## **Tipos de liderazgo.**

### **Líder carismático**

Esta es la persona que se agranda ante las situaciones de adversidad, proponiendo siempre soluciones a todos los problemas y arreglando al grupo ante cualquier situación de crisis(<http://lamenteesmaravillosa.com/clases-y-tipos-de-liderazgo>).

### **Líder de inteligencia superior**

Estos líderes son menos empáticos que los primeros, y únicamente se sienten a gusto con las personas que poseen la misma o parecida inteligencia. Son seres muy competitivos con las personas de su mismo coeficiente y siempre quieren destacar sobre los demás.

### **Líder autocrático**

Este fue el típico líder que vio su apogeo en las épocas fascistas (Hitler y Mussolini). Les encanta la dialéctica y se sienten como “pez en el agua” en grupos socialmente inferiores, para que así pueda manipular y controlar a la masa a su antojo.

### **Líder emprendedor**

Este tiene un carácter más participativo dentro del grupo, por lo que en cada toma de decisiones, este toma consejos de los demás integrantes para así tomar la decisión más acertada, aunque esto no significa que sea un líder completamente democrático.

## **Líder proactivo**

Este es un líder más atento y que se preocupa por todo el grupo. Siempre quiere el bien de todos los integrantes para que así todos estén más unidos y contentos.

## **Habilidades gerenciales del líder.**

Las habilidades gerenciales o "directivas " son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Las Habilidades Gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo de recursos humanos.
- Gestión de tiempo.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de negociación.
- Gestión de proyectos.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades Técnicas:** Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.

- **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- **Habilidades Estratégicas o Conceptuales:** Se involucra en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas, etc.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros (pensamiento estratégico).

- **Habilidad de diseño:** Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa.

Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas”,

fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización (Marconi, 2012).

Otra clasificación de habilidades gerenciales que deberán cultivar para mejorar al máximo el liderazgo.

### **La capacidad de cooperar**

Lo más importante dentro de las habilidades gerenciales es cooperar, si no sabe cooperar sus posibilidades de éxito se reducen drásticamente; su productividad y ganancias serían muchísimo mayores a parte de gozar de más tiempo libre y más ayuda si aprendiera a cooperar.

### **La capacidad de convencer.**

La capacidad de convencer no es otra cosa que estructurar la información de tal forma que la hacen muy atractiva al interlocutor, a parte, hay una serie de técnicas y estrategias que tienen un gran efecto en la mente humana a la hora de convencer.

### **Simpleza, creatividad, innovación e inteligencia**

Las buenas habilidades gerenciales implican que hay que saber cuándo elegir una estrategia u otra. Normalmente el camino más fácil es también el más efectivo, pero a veces hay que ser creativo e innovar para dar con el éxito.

## **El Carisma gerencial**

Tener carisma es algo que reforzará su poder de convicción y cooperación. Tener carisma es sinónimo a potenciar su liderazgo en todos los niveles. Las personas son superficiales y quieren un líder con carisma así que cultivar carisma siempre hará que el liderazgo sea mucho más efectivo y fácil.

## **Técnicas gerenciales.**

### **1. Comunique el alcance de las metas**

Si usted quiere que su equipo de trabajo, funcione bien y comprometido con su organización, debe mantenerlos siempre en la misma frecuencia. Una comunicación abierta con sus colaboradores ayudará a apoyar su lealtad y desarrollará el sentido de orgullo. Les ayudará a entender de qué manera su trabajo contribuye al éxito de la organización. Programe regularmente juntas de trabajo para mantener al grupo actualizado sobre el desarrollo de nuevos negocios así como para responder a sus preguntas.

### **2. Delege funciones y responsabilidades**

No se convierta en el hombre orquesta, comparta su carga de trabajo con su equipo de colaboradores. Delege proyectos de acuerdo a las fortalezas y debilidades de cada integrante del grupo y déjelos que desarrollen sus propios buenos hábitos de trabajo y habilidades de liderazgo. Antes de tomar un proyecto en sus manos, adquiera el hábito de preguntarse a sí mismo si alguno de sus colaboradores puede manejarlo en lugar suyo.

### **3. Ayude a su personal a establecer metas**

Establecer plazos y metas ayuda a mantener centrados y ocupados a los colaboradores y los motiva para hacer su trabajo eficazmente. Hable con cada uno de ellos acerca de objetivos departamentales y organizacionales y

participe con ellos para establecer metas individuales directamente ligadas a la estrategia corporativa. Asegúrese que cada uno entienda el camino para desarrollar su crecimiento profesional dentro de la organización.

#### 4. Identifique dónde puede haber problemas

Es prácticamente imposible conocer los conflictos de personalidad, baja productividad u otros problemas de oficina si usted mantiene la cabeza debajo de la tierra. Manténgase alerta, sea pro-activo y resuelva situaciones problemáticas antes de que estas escalen al nivel superior. Si usted nota un cambio en el trabajo, actitud o hábitos de algún colaborador, trate de llegar a la raíz del problema antes de que éste empiece a afectar al resto del equipo.

#### 5. Recompense a sus colaboradores

Todo mundo aprecia los aumentos de sueldo y los bonos, pero las recompensas monetarias no son la única forma de agradecer a los colaboradores un trabajo bien realizado. De hecho, la manera más sencilla de reconocer la contribución de un colaborador es simplemente decirle gracias, esto a menudo es pasado por alto. Ya sea que lo haga con palabras, dinero, programa del colaborador del mes o cualquier otro incentivo, asegúrese que ellos conozcan que usted valora sus esfuerzos y aportaciones.

#### 6. Conviértase en un mentor

Como director o propietario de un negocio, uno de los regalos más grandes que puede dar a sus empleados es compartir sus conocimientos y experiencias. Muestre a su equipo como cerrar un trato o un presupuesto de ventas esto es, por mucho, más efectivo que solamente platicarles que se debe hacer.

## 7. Efectúe revisiones

Los colaboradores necesitan retroalimentación continua acerca de su desempeño, si quiere que ellos mejoren sus habilidades y se desarrollen profesionalmente. Coordine un programa de revisiones formales y de reconocimientos por desempeño en el trabajo una o dos veces al año. Si usted establece metas y revisa el avance o desempeño en la misma junta, asegúrese dedicar el mismo tiempo para revisar logros pasados y metas futuras.

## 8. Sea flexible

Las emergencias familiares, enfermedades y otro tipo de eventos no planeados aparecen de tiempo en tiempo. Muestre a su personal que los puede apoyar siendo flexible con las horas de trabajo y el tiempo fuera de la oficina, para que puedan resolver sus asuntos personales de importancia. Los colaboradores siempre aprecian a un Jefe que sea comprensivo, y hasta donde el negocio no se vea afectado, haga un esfuerzo para dar facilidades a colaboradores que tienen necesidades especiales.

## 9. Tómese el tiempo para ser Gerente

Durante las épocas de mucho trabajo, no olvide ser el Gerente. Los colaboradores dependen de su fortaleza y guía, especialmente cuando están estresados o enfrentan nuevos proyectos que requieren su tiempo y apoyo. Si una persona necesita hablar con usted dele la atención debida. Usted será recompensado por un personal motivado, productivo y leal.

En las empresas se disipa mucha energía y mucho talento por falta de una actitud de colaboración y trabajo en equipo, los diferentes departamentos trabajan por sus propias metas creando rivalidad y separatismo. Es así que el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y

control en los equipos de trabajo. Al planificar incorrectamente no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo.

En este sentido cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados.

Por lo tanto para trabajar en equipo se exigen requisitos pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en formainnata o adquirirlas con el tiempo. (Clerc, 2006) Señala algunas de las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas entre ellas:

- Respeto
- Habilidad de empatía
- Habilidad de la genuinidad (autenticidad)
- Habilidad de la inmediatez
- Habilidad de la confrontación.

### **Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Los equipos son grupos de personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas y/o mejoras en los procesos cotidianos.

En nuestra organización de salud, uno de los pilares fundamentales para implementar el modelo de atención con enfoque familiar es el equipo de salud.

El equipo de salud está conformado por el conjunto de individuos que trabajan en el centro de salud, cualquiera sea su área de procedencia (biológica, ciencias sociales, administración).

Según el artículo de la página web sobre gerencia e importancia del trabajo en equipo en la organización (<http://www.degerencia.com>) La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, en aspectos claves que tienen que ver con:

- Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe

felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

- **Compromiso.** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

### **Beneficios del trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo es una combinación de comunicación, coordinación y el equilibrio de los aportes de cada miembro. Hay diversas ventajas de usar el trabajo en equipo. Estos beneficios incluyen la velocidad, la satisfacción, el apoyo, la eficiencia, la innovación, la unidad y la creatividad.

Además, estos beneficios del trabajo en equipo pueden ayudar a alcanzar y lograr los objetivos con mayor eficacia.

- **Velocidad**

Asumiendo que a una sola persona se le asigne un proyecto que podría llevar meses y quizás años para finalizarlo. Al dividir el proyecto entre varias personas, el trabajo puede avanzar a un ritmo impresionante. Esto también hace que sea más rápido para llegar a una meta final.

- **Satisfacción.**

Cuando los individuos que han trabajado juntos como un equipo para lograr un objetivo común ven los frutos de su esfuerzo, se genera una

alta motivación. A medida que cada miembro del equipo interactúa con otros, se suma más energía y entusiasmo. Cuando esta energía se pone en uso, produce resultados, lo que impacta positivamente en la motivación y la lleva a alcanzar el éxito.

- **Apoyo.**

Cuando las personas trabajan juntas en un equipo que tiende a crear lazos entre unos y otros. Ante cualquier eventualidad, cuando hay apoyo y ánimo en el equipo, las personas pueden superar cualquier problema. Nunca hay que subestimar la importancia del apoyo en el logro de resultados.

- **Estímulo.**

El apoyo de varios talentos y habilidades puede producir un equipo muy productivo. Cuando uno de los puntos fuertes puede soportar un estímulo negativo, el resto del equipo se fortalece y puede seguir creciendo.

- **Innovación.**

Cuando tiene éxito el trabajo en equipo incrementa la innovación. Es cierto que dos cabezas pueden ser mejor que una. Varios miembros de un equipo pueden aportar ideas para soluciones en conjunto, y así alcanzar los objetivos de manera más eficiente.

- **Unidad.**

Uno de los más valiosos beneficios del trabajo en equipo es el sentido de unidad que acompaña a un ambiente de trabajo positivo. Esto puede crear una mentalidad de “todos para uno y uno para todos”, lo que es bueno para el objetivo de la organización.

- **Creatividad.**

Cada uno tiene diferentes habilidades, conocimientos y características personales. Mediante la utilización de todos estos diferentes aspectos de un equipo, más ideas se pueden generar. A medida que más ideas se generan, más soluciones creativas se crean, lo que lleva a mejores resultados.

### **Ventajas del trabajo en equipo.**

Según (Benoist, 2005), pág. 40 Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

**Para los individuos** el trabajo en equipo es ser confiable trabajar por igual para lograr algo grande y satisfactorio

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

## **Características del trabajo en equipo**

Las características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo.

Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Las **competencias** que las personas que trabajan en equipo tienen que tener desarrolladas son las de ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y compromiso. Es necesario además, contar con capacidades como facilidad para la comunicación y de establecimiento de relaciones interpersonales.

<b>Nivel De Consecución De Competencia</b>	<b>Conductas Específicas</b>
<p>(NIVEL MEDIO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓜ Capacidad de centrarse en los objetivos e incitar al grupo a realizar sus actividades, invitándolos a opinar, valorando sus ideas y experiencias y atendiendo y escuchando activamente a los demás.</li> <li>Ⓜ Capacidad de colaborar con sus compañeros, apoyando el desarrollo de sus tareas y compartiendo la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓜ Tener los objetivos del equipo claro y aportar lo mejor de su trabajo para lograrlos.</li> <li>Ⓜ Escuchar con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construir soluciones a partir de ellas.</li> <li>Ⓜ Escuchar activamente aportando retroalimentación y analizando las ideas de los demás.</li> <li>Ⓜ Estimular la comunicación.</li> <li>Ⓜ Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás.</li> <li>Ⓜ Trabajar con los demás sin crear conflictos.</li> <li>Ⓜ Facilitar copia de los resultados obtenidos con el trabajo propio y que pueden ser importantes para el logro de objetivos del equipo.</li> <li>Ⓜ Intercambiar información con los miembros de equipo.</li> <li>Ⓜ Integrar a los nuevos compañeros para que se pongan al tanto de las actividades.</li> </ul>

## **Características del liderazgo en un equipo de alto desempeño**

Un excelente liderazgo en los equipos de alto desempeño es el factor crítico que mantiene unido al equipo y empodera al grupo para lograr su propósito (Del Rosario, 2008). Como se destaca a continuación, la comunicación ocupa el puesto más alto de la lista de destrezas esenciales para el liderazgo administrativo (Murrell, 2007).

- Capacidad de comunicarse
- Autoconfianza
- Fe en el trabajo en equipo
- Capacidad de estar en control pero no de ser controlador
- Enfocarse en los resultados
- Capacidad de ayudar a los demás
- Coraje
- Integridad

## **Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.**

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

De esta manera, alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, razón por la que surgió este estilo de trabajo.

Pero para que funcione bien el trabajo en equipo, se necesitan desarrollar ciertas conductas y definir detalladamente las metas, cómo se quiere cumplir y cuándo las entregan.

## **Algunas estrategias que fomentan el trabajo en equipo:**

**Entregar toda la información para que el equipo funcione:** debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

**Generar un clima de trabajo agradable:** incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones(Campos Pinar, 2005).

## **Servicio de calidad.**

Para entender el concepto de calidad de servicio se deben conocer primero los conceptos de calidad, servicio y cliente por separado.

Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

## **Componentes del servicio de calidad.**

### A) Efectividad.

- El profesional está formado.
- Los materiales y maquinas son adecuados.
- Se hacen las operaciones que son correctas.
- Los procedimientos son los idóneos.

### b) Eficacia científico - técnica.

- Es satisfactorio para el cliente.
- La aceptación por parte del público es buena
- El cliente lo percibe como adecuado.
- El cliente está contento con los resultados.

c) Eficiencia.

- Comprende los siguientes campos:

Satisfacción del profesional:

- Remuneraciones y reconocimiento.
- El trabajador es clave en la calidad.
- Los profesionales contentos participan.

Satisfacción para el cliente.

- Tiene un precio adecuado.
- Proporciona beneficios a la empresa.
- Los profesionales utilizan el tiempo bien.
- La relación costes - beneficios es buena.

Continuidad:

Cada profesional tiene que hacer bien su trabajo en beneficio de sus compañeros y del cliente externo.

Todos los trabajadores somos clientes a su vez de nuestros compañeros, esto se denomina SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.

Accesibilidad:

Geográfica. Un producto debe ser fácilmente loggable para el cliente en el ESPACIO.

Tiempo. En el TIEMPO.

Cultural. En cuestión de comprensión CULTURAL.

## **Factores que determinan la calidad en el servicio**

Los factores que determinan la calidad en un producto están muy ligados a las características físicas y del funcionamiento del mismo. En un servicio, los factores que determinan la calidad están ligados a la percepción que los clientes tienen de él. Los más importantes son los siguientes:

**La fiabilidad del servicio.** Es la prestación del servicio prometido de forma correcta permanentemente.

**El estado de los elementos tangibles.** Es la apariencia de las instalaciones y equipos que dan soporte a la prestación del servicio.

**La capacidad de respuesta.** Es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.

**La profesionalidad.** Es el conocimiento de la prestación del servicio y la posesión de las habilidades requeridos por las personas encargadas de prestar el servicio.

**La cortesía.** Es la atención y amabilidad del personal que presta el servicio.

**La credibilidad.** Es la creencia y veracidad de cumplimiento de lo prometido.

**Seguridad.** Es la inexistencia de dudas, peligros o riesgos.

**Comunicación.** Es la capacidad de escuchar a los clientes y de informarles con un lenguaje sencillo.

**Comprensión del cliente.** Es el esfuerzo hecho para conocer a los clientes y sus necesidades.

### **Sensibilidad de los clientes a la calidad.**

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad para la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

### **Herramientas para mejorar el servicio.**

#### **Kaizen**

Wellington (1997, Pág. 14) Redacta que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades".

Imai (1998, Pág. 2) define el Keizen como:

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma

considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

## Gemba

Imai (1998, Pág. 12-13) Señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

## Las Cinco M en Gemba.

- **Mano de Obra:**

Fischer y Navarro (1994, Pág. 145) define la mano de obra como "El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional".

- **Comunicación:**

Wellington (1997, Pág. 96-97) señala que la comunicación comienza: Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

- Informar
- Reforzar la comprensión (de cómo hacemos las cosas aquí).
- Generar apertura

- Promover la planificación
- Motivar
- Desarrollar
- Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

- **Entrenamiento:**

Wellington (1997, Pág. 100-103). Aporta que el entrenamiento en el servicio al cliente:

Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo.

- **Motivación:**

Según Wellington (1997, Pág. 107) bastó con decir que "La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con

actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente.

- **Empowerment:**

Wellington (2007, Pág. 108-109) señala que: "El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse"(Wellington, 2007).

### **Capacitación para la satisfacción al cliente**

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas según Berry (1996, Pág. 17), que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente(Fonseca, 2010):

1. **Herramienta:** Es necesario que los empleados de contacto con el cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
2. **Las Técnicas:** Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes

irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

3. **Experimentos y triunfos:** En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más se puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos.

### **9.3. Postura teórica.**

En esta tesis se tomó el enfoque de liderazgo y trabajo en equipo, basado en que el administrador debe de usar las habilidades de líder para influir y modificar las conductas de sus subordinados, compañeros y clientes externos para producir un cambio, cuando la situación lo requiera.

Se considera que el trabajo en equipo es una de las respuestas al reto a la productividad, siendo el más recomendable para alcanzar las metas organizacionales de manera más eficiente, pues la unión hace la fuerza, lo importante es mantener una organización cuya gente se encuentre motivada, con su autoestima alta, constituida por la propia personalidad, las actitudes y las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal, y como punto fundamental el compromiso organizacional que es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

El trabajo en equipo debe ser una comunicación constante entre los profesionales que lo conforman por lo que la comunicación pasa a ser una variable clave para el buen funcionamiento del mismo. La productividad y la satisfacción de los subordinados como consecuencia de un estilo de liderazgo, depende de las expectativas de la orientación, de la capacidad y la personalidad de los trabajadores, de su funcionamiento como grupo, de las políticas y las prácticas organizativas y de la tarea que ha de realizarse.

La investigación asume la teoría del liderazgo efectivo, el mismo que se basa en el compromiso del personal y del directivo con el cliente para mejorar incesantemente la calidad. Le corresponde al líder iniciar y comandar el proceso administrativo, inspirando confianza y creando las condiciones para que las personas aprendan de la experiencia y consigan resultados cada vez mejores.

Es así que las manifestaciones de liderazgo deben llegar a formar parte de la cultura colectiva de la institución, este esfuerzo debe segmentar según las capacidades personales y las responsabilidades de cada nivel de empleados, conllevando a la calidad del servicio de todas las áreas de la empresa.

## **10.HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

### **10.1. Hipótesis.**

#### **Hipótesis Principal.**

- El desarrollo de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo permite ofertar un servicio de calidad en el área administrativa del Hospital “Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas

#### **Subhipótesis.**

- El grado de competencia y de trabajo en equipo que caracteriza a los directivos del hospital estará promoviendo una calidad de atención a los usuarios
- Las técnicas de habilidades gerenciales no están influyendo en la integración de grupos de alto desempeño.
- El desarrollo de un plan de capacitación como forma de motivar a los administrativos conllevaría a elevar la productividad laboral para satisfacción de los usuarios.

### **10.2. Variables.**

#### **Variables independientes.**

- Liderazgo y trabajo en equipo
- Competencia y trabajo en equipo
- Técnicas de habilidades gerenciales
- Plan de capacitación como forma de motivación

### Variables dependientes.

- Servicio de calidad
- Calidad de atención.
- Grupos de alto desempeño
- Productividad laboral para satisfacción de los usuarios.

### Operacionalización de variables.

El grado de competencia de liderazgo y trabajo en equipo que está presente y que caracteriza a los directivos del hospital estaría promoviendo un servicio de calidad a los usuarios.

Concepto	Variable	Indicadores	Ítems
Desarrollo de habilidades con base en los resultados de calidad esperados por el sector productivo.	Competencia y trabajo en equipo	Cumplimientos de objetivos.	¿Cumple con los objetivos de su trabajo en el tiempo previsto? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)
		Cooperación y apoyo a los demás.	¿Considera usted que existe apoyo y cooperación voluntaria entre las áreas administrativas? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)
		Comunicación.	¿Le orienta de manera correcta y oportuna del servicio ante un trámite clínico o administrativo? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)

			<p>¿Considera que existe una comunicación afectiva entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p> <p>¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato a su aspecto laboral? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p>
Proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes.	Calidad de atención.	<p>Fiabilidad.</p> <p>Cortesía.</p> <p>Capacidad de resolver problemas</p>	<p>¿Tiempo de espera en las transacciones de carácter administrativo o clínico esta en relación a los requerimientos del cliente? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p> <p>¿Ha recibido maltrato del personal administrativo del hospital? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p> <p>¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p>

Las técnicas de habilidades gerenciales no están influyendo en la integración de grupos de alto desempeño.

Concepto	Variable	Indicadores	Ítems
<p>Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.</p>	<p>Técnicas de habilidades gerenciales</p>	<p>Toma de decisiones.</p>	<p>¿Dedica tiempo y atención en las necesidades e intereses de sus colaboradores? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p>
		<p>Evaluación del personal.</p> <p>Delegación de funciones y responsabilidad.</p>	<p>¿Cómo califica usted el trabajo en equipo del personal administrativo del hospital? Muy satisfactorio ( ) Satisfactorio ( ) Poco satisfactorio ( ) Insatisfactorio ( )</p> <p>¿Analiza con su equipo de trabajo las opciones, de desempeño que espera de ellos? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p>
<p>Personas con talentos y habilidades relacionadas con el trabajo para conseguir objetivos determinados y comunes con un alto grado de compromiso.</p>	<p>Grupos de alto desempeño.</p>	<p>Enfoque de resultados</p>	<p>¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p>

El desarrollo de un programa de capacitación como forma de motivar a los administrativos conllevaría a elevar la productividad laboral para satisfacción de los usuarios.

Concepto	Variable	Indicadores	Ítems
Actividad encaminada a generar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo	Plan de capacitación como forma de motivación	Plan de capacitación.	<p>¿Establece un plan personal de desarrollo con sus colaboradores en la solución de problemas? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p> <p>¿Colabora la dirección en los permisos para mejoramiento profesional de los empleados administrativos? Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2) Nunca (1)</p>
Aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.	Productividad laboral para satisfacción de los usuarios.	Nivel de rendimiento.	<p>¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo del hospital? Muy satisfactorio ( ) Satisfactorio ( ) Poco satisfactorio ( ) Insatisfactorio ( )</p> <p>¿Cómo califica usted el liderazgo de parte del director del Hospital? Muy satisfactorio ( ) Satisfactorio ( ) Poco satisfactorio ( ) Insatisfactorio ( )</p>

## 11.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 11.1. Tipo de Investigación.

El presente trabajo se tipificó como descriptivo correlacional, por cuanto buscó describir las variables que intervinieron en el estudio, para luego medir la relación que puede existir entre liderazgo y trabajo en equipo y servicios de calidad en el área administrativa del Hospital “Jaime Roldós Aguilera”.

En cuanto a las investigaciones descriptivas, Sabino (2008. p.22), la refiere como “aquellos cuyo objetivo principal es describir características fundamentales de los fenómenos utilizando criterios sistémicos para destacar los elementos esenciales de la naturaleza”.

Con respecto a lo correlacional, Hernández y Baptista (2000), entiende por este tipo de investigación “aquellos estudios que miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en el mismo sujeto y después se analizan la correlación” (p. 63-65). Así mismo, refiere también que este tipo de investigación busca “saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionados”.

### 11.2. Métodos de investigación.

**Método Inductivo:** Este método científico ayudó a entender cómo se elaborar una estrategia de liderazgo y trabajo en equipo lo que permite mejorar el ambiente laboral del área administrativa del Hospital Jaime Roldós Aguilera.

Con este método se logró realizar la identificación de las variables de estudio, su análisis respectivo, lo que permitió su síntesis dentro del marco teórico y se estableció las conclusiones y la propuesta de solución al problema.

**Método Deductivo:** Se utilizó este método porque permitió el análisis de las teorías que sustentan la investigación y de los resultados del estudio de campo de los trabajadores del Hospital Jaime Roldós Aguilera del área administrativa, conociendo sus inquietudes, el ambiente laboral, entre otros aspectos de importancia lo conllevó a definir la mejor propuesta que sirve de solución al problema planteado.

**Método Bibliográfico:** La presente investigación se sustentó en autores nacionales y extranjeros, se basó en la consulta de libros de fundamentos de la administración, artículos o ensayos de revistas, periódicos e internet, así como en documentos que se encuentran en archivos del Hospital Jaime Roldós Aguilera.

**El método estadístico:** Se empleó en el análisis cuantitativo y porcentual de la información a través del cálculo muestral, después de la recopilación, agrupación y tabulación de datos se procedió a resumirlos en cuadros estadísticos, la información se representa a través de gráficos circulares y en forma escrita, con lo cual se estructura la síntesis de la investigación es decir las conclusiones.

### **11.3. Técnicas e instrumentos de investigación.**

En la presente investigación la técnica de recolección de datos fue la **encuesta**, la cual según Hernández y otros (2000), comprende el registro de

información de formas sistemática aplicando un instrumento a las unidades de análisis.

La recolección de datos, es efectuada mediante **cuestionarios** que consisten en "...un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Hernández y otros. 2000. p. 276). El instrumento seleccionado en el estudio es el cuestionario, tipo escala Likert definido por Hernández y otros (2000), como aquel dirigido a la medición de las variables a través de juicios o afirmaciones, donde el sujeto responde en una escala determinada en grados o niveles de acuerdos y desacuerdos.

Para efectos de la presente investigación, se utilizaron dos cuestionarios cerrados, ambos elaborados por la autora de la investigación, con escala de actitudes de alternativa fija de respuesta para medir las variables, los cuales consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto externo su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, asignándole a cada punto un valor numérico a saber: Siempre (4), Casi Siempre (3), Algunas Veces (2), Nunca (1).

La encuesta fue aplicada a los usuarios internos y externos del Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas, para conocer su apreciación sobre la calidad del servicio al cliente y del liderazgo y trabajo en equipo del área administrativa de dicha institución en estudio.

Otra técnica aplicada fue la entrevista, dirigida a los líderes del hospital, para lo cual se elaboró el formulario como instrumento de investigación.

#### 11.4. Población y muestra de Investigación

**Población.-** Es la totalidad de los elementos, la presente investigación estuvo conformada por los usuarios internos y externos del Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas.

Directivos de Procesos hospitalarios: 5

Personal del área administrativa: 30

Usuarios demandantes del servicio administrativo por día: 600

**Muestra.-** Es la parte de la población que se selecciona en nuestro caso de los usuarios internos y externos del Hospital Jaime Roldós Aguilera.

Para determinar el tamaño de la muestra de los usuarios se utilizó la siguiente fórmula estadística:

**Formula.** 
$$n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$$

n= muestra.

N= Población.

e= margen de error.

$$n = \frac{600}{0.05^2 (600-1)+1}$$

$$n = \frac{600}{0.0025 (599)+1}$$

$$n = \frac{600}{2.4975} = 240 \text{ usuarias}$$

Cuadro de representación muestral.

Grupo focal	Población	Muestra	Porcentaje
Directivos de Procesos hospitalarios.	5	5	100%
Personal del área administrativa.	30	30	100%
Usuarios demandantes del servicio administrativo por día.	600	240	40%

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

### **12.1. Prueba estadística aplicada en la verificación de las hipótesis.**

En el trabajo de investigación se aplicó la estadística inferencial, la misma que es el proceso de usar la información de una muestra para describir el estado de una población. En este caso se usó esa información para probar un reclamo o conjetura sobre la población. El reclamo o conjetura se refiere a la hipótesis planteada. El proceso que corrobora si la información de la muestra sostiene o refuta el reclamo se llama prueba de hipótesis.

A base de la información obtenida de la muestra se determina la hipótesis nula y la alternativa:

$H_0$ = El desarrollo de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo no permite ofertar un servicio de calidad en el área administrativa del Hospital “Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas.

$H_1$ = El desarrollo de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo permite ofertar un servicio de calidad en el área administrativa del Hospital “Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas.

Se establece la relación con el cruzamiento de las preguntas 2 del personal administrativo ¿Considera usted que existe apoyo y cooperación voluntaria entre las áreas administrativas? y 10 de los usuarios externos que acuden al hospital ¿Considera usted que el director/a aplica las técnicas gerenciales adecuadas para elevar el desempeño laboral de los servidores a su cargo?

La aceptación/rechazo de la hipótesis, se la realizó a través de la aplicación de la prueba del Chi cuadrado, con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Fo = Frecuencia observada (resultados de la encuesta)

Fe= frecuencia esperada (resultado de la muestra de la primera columna por resultados de la primera fila dividido para los resultados de la muestra total.

A continuación se detalla el cuadro de los resultados observados y esperados.

<b>Frecuencias Observadas</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Pregunta N°10 Usuarios externos</b>	<b>Pregunta N°2 Personal administrativo</b>	<b>TOTAL</b>
Siempre	2	1	<b>0</b>
Casi siempre	10	11	<b>22</b>
Algunas veces	40	11	<b>58</b>
Nunca	188	1	<b>190</b>
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>30</b>	<b>270</b>

**Fuente:** Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

<b>Frecuencias Esperadas</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 10</b>	
Siempre	2,667	0,333	<b>3</b>
Casi siempre	18,667	2,333	<b>21</b>
Algunas veces	50,667	6,333	<b>57</b>
Nunca	168,000	21,000	<b>189</b>
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>30</b>	<b>270</b>

**Fuente:** Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

Se aplicó la fórmula estadística del Chi cuadrado.

<b>Cálculo Manual</b>		
<b>FO</b>	<b>FE</b>	$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
2	2,6667	0,167
1	0,3333	1,333
10	18,6667	4,024
11	2,3333	32,190
40	50,6667	2,246
17	6,3333	17,965
188	168,0000	2,381
1	21,0000	19,048
<b>TOTAL</b>		<b>79,353</b>

**Fuente:** Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

Aplicando la regla de decisión, en relación al Grado de libertad utilizada en la fórmula estadística se tiene el siguiente resultado:

$$GL = (f - 1) (c - 1)$$

$$GL = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (3) (1)$$

$$GL = 3$$

Según la tabla de valores el 95% de confianza corresponde a un valor de libertad de = 7.815

Para tres grados de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$  se obtiene en la tabla del chi cuadrado 7.815 y como el valor del chi cuadrado calculado es de 79.353, se encuentra fuera de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

### **Conclusiones:**

- Los resultados demuestran que el supuesto establecido en la investigación es aceptado por cuanto el desarrollo de estrategias de liderazgo y el trabajo en equipo sí permite brindar un servicio de calidad a los usuarios, por lo que es necesario plantear una propuesta que optimice la productividad laboral.
- La evidencia estadística no permite aceptar la hipótesis nula.
- A continuación se detalla los valores encontrados en la aplicación de las encuestas y la entrevista que justifica los resultados de la hipótesis.
- Luego de aplicada la encuesta se procedió a la tamización y graficación de cada ítem, para la elaboración del cuadro se aplicó la prueba estadística de frecuencia y porcentaje cuya fórmula es número x la cantidad de porcentaje a obtener / (dividido) entre 100, y para el gráfico el diseño es columna, utilizando el sistema operativo de Excel.

## 12.2. Análisis e interpretación de datos.

### Resultados de la encuesta al personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas

1.- ¿Cumple con los objetivos de su trabajo en el tiempo previsto?

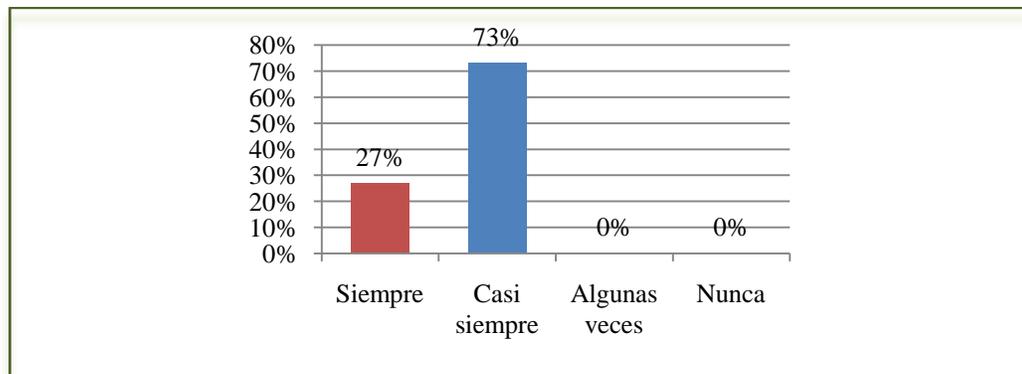
Tabla N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27%
Casi siempre	22	73%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

Investigadora: Santa Aguilar A.

Gráfico N°1



### Análisis e interpretación de datos.

El 73% de los encuestados manifiestan que casi siempre cumplen con los objetivos de su trabajo en el tiempo previsto, el 27% que siempre, se concluye que por la diversidad de trabajo y de atenciones a los usuarios el personal en pocas ocasiones se ve en la necesidad de alargar el tiempo previsto de cumplimiento de tareas.

2.- ¿Considera usted que existe apoyo y cooperación voluntaria entre las áreas administrativas?

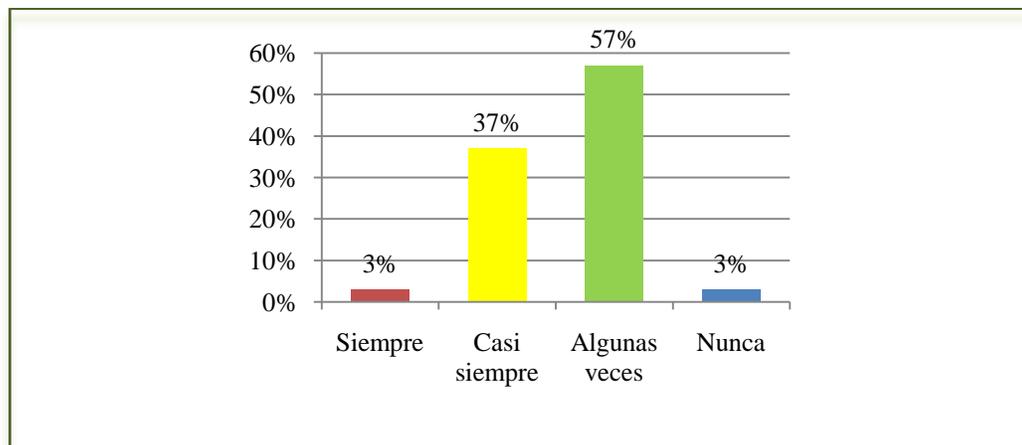
**Tabla N°2**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	3%
Casi siempre	11	37%
Algunas veces	17	57%
Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°2**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 57% de los encuestados manifiestan que el apoyo y la cooperación voluntaria entre las áreas administrativas se dan algunas veces, mientras que el 37% que casi siempre, el 3% entre siempre y nunca, se aprecia falencias en el trabajo en equipo entre las áreas administrativas del hospital.

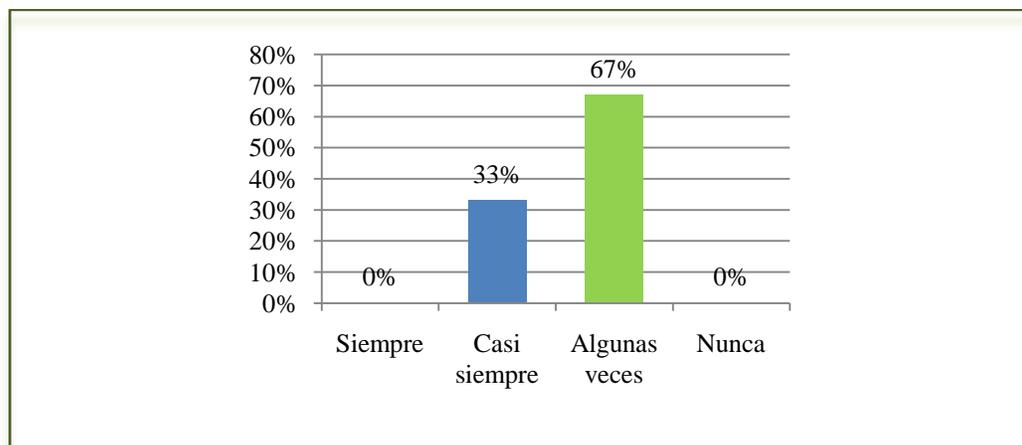
3.- ¿Considera que existe una comunicación afectiva entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?

**Tabla N°3**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	10	33%
Algunas veces	20	67%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013  
**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°3**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 67% de los encuestados manifiestan que en algunas ocasiones se da la comunicación afectiva en el aspecto laboral, mientras que el 33% que casi siempre, se concluye que en el ambiente de trabajo, la persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc., por lo que se considera que la expresión con la que se comunica es importante para hacer del clima laboral un aspecto armonioso.

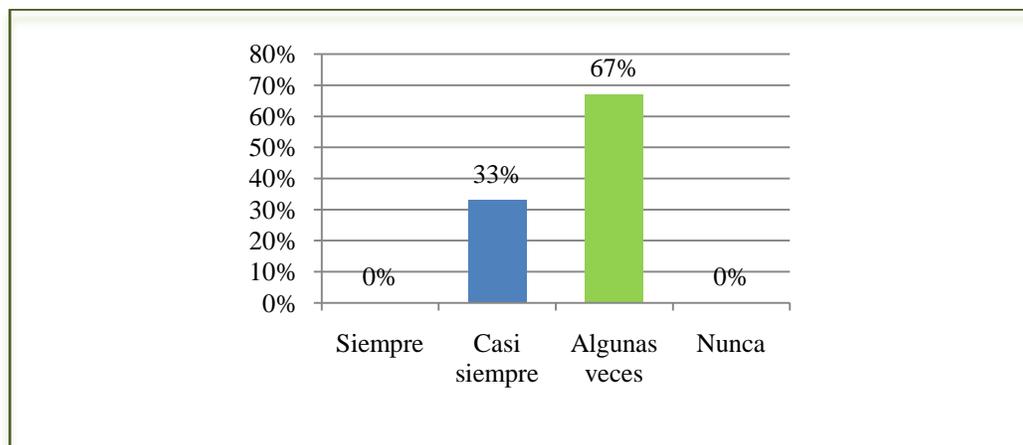
4.- ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su líder en el aspecto laboral?

**Tabla N°4**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	10	33%
Algunas veces	20	67%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013  
**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°4**



#### **Análisis e interpretación de datos.**

El 67% de los encuestados manifiestan que en algunas ocasiones se da una comunicación efectiva con el líder en el aspecto laboral, mientras que el 33% casi siempre, se concluye que el personal administrativo en ocasiones se enfrenta con distorsiones comunicacionales que impide un servicio de calidad al usuario.

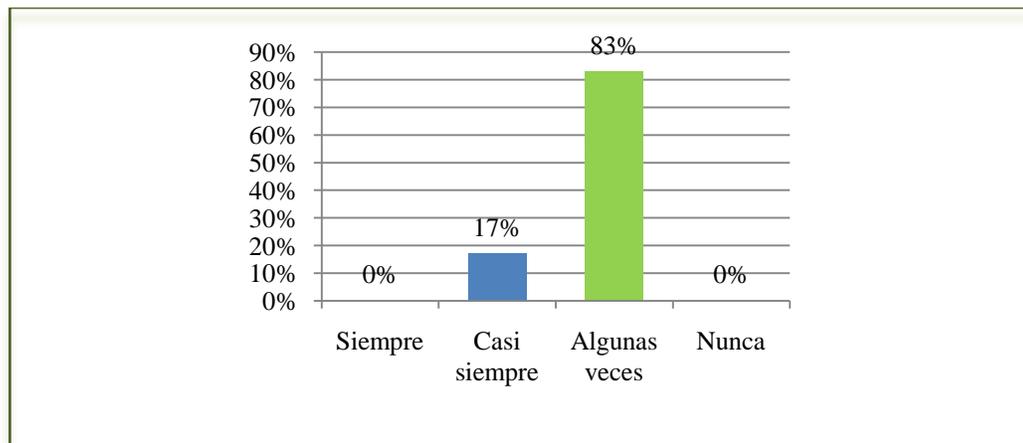
5.- ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

**Tabla N°5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	17%
Algunas veces	25	83%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013  
**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°5**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 83% de los encuestados manifiestan que los problemas que puedan existir en el área de trabajo solo son conocidos algunas veces, mientras que el 17% casi siempre, se concluye que los problemas no son socializados para buscar alternativas de mejoramiento en la producción laboral.

6.- ¿Dedica tiempo y atención su líder en las necesidades e intereses laborales con sus colaboradores?

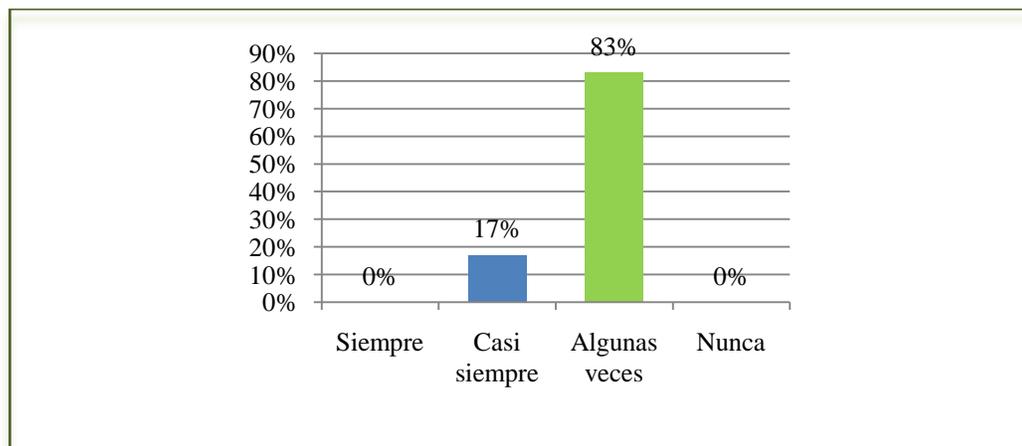
**Tabla N°6**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	17%
Algunas veces	25	83%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°6**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 83% de los encuestados manifiestan que el líder solo algunas veces les dedica tiempo y atención a las necesidades e intereses laborales con sus colaboradores, mientras que el 17% que casi siempre, se concluye que el clima laboral se sujeta solo a normas legal de cumplimiento.

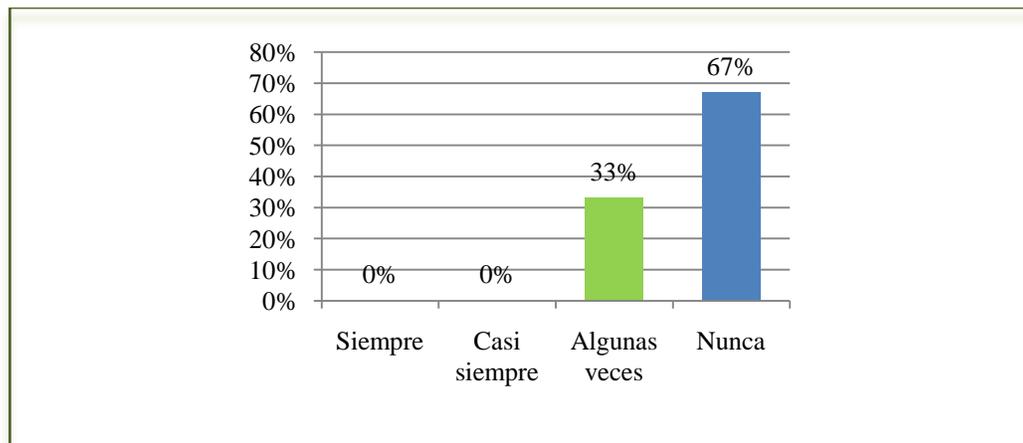
7.- ¿Su líder le brinda reconocimiento por su desempeño eficiente dentro de sus funciones?

**Tabla N°7**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	10	33%
Nunca	20	67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013  
**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°7**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 67% de los encuestados manifiestan que el líder nunca le ha brindado reconocimiento por su desempeño eficiente dentro de sus funciones, mientras que el 33% que algunas veces, se concluye que dentro de las áreas administrativas no se incentivan la eficiencia laboral.

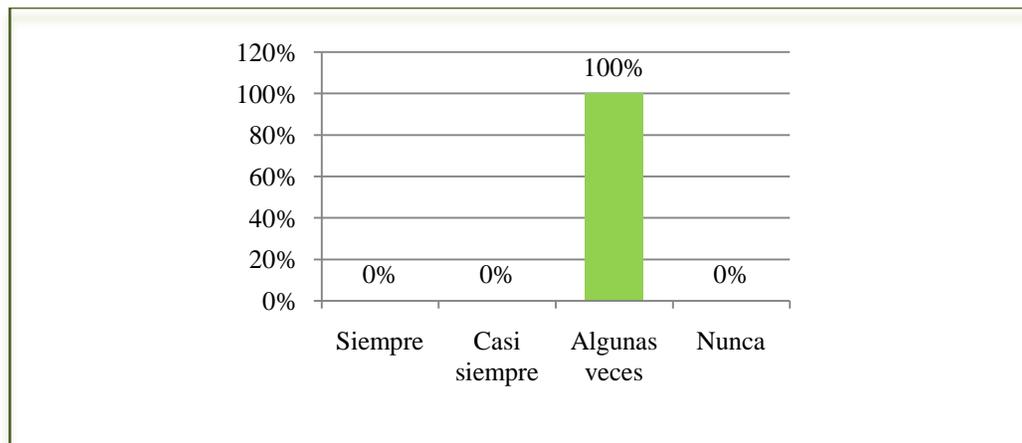
8.- ¿Colabora la Dirección Técnica en los permisos para mejoramiento profesional de los empleados administrativos?

**TABLA N°8**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	30	100%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013  
**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°8**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 100% de los encuestados manifiestan que la Dirección Técnica solo colabora algunas veces en los permisos para mejoramiento profesional de los empleados administrativos, se concluye que la falta de personal es un indicador que limita los permisos para mejoramiento profesional del personal.

9.- ¿Cómo califica usted el trabajo en equipo del personal administrativo del hospital?

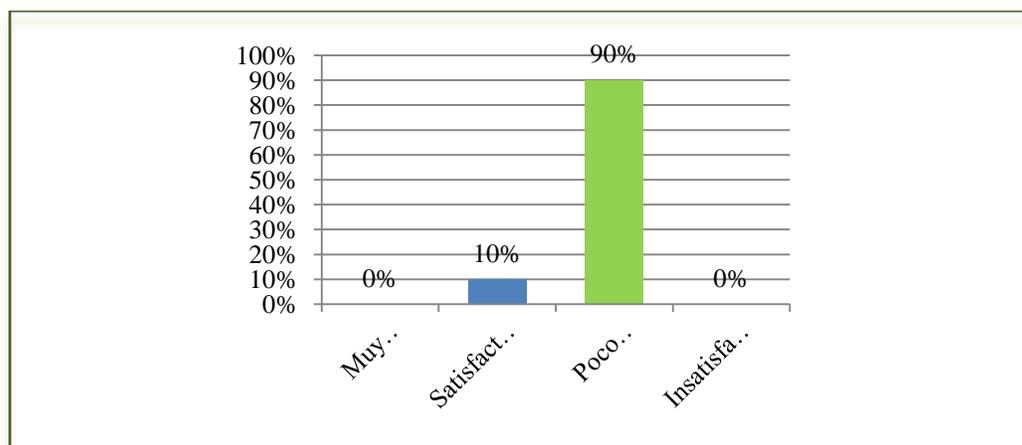
**Tabla N°9**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	3	10%
Poco satisfactorio	27	90%
Insatisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°9**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 90% de los encuestados manifiesta que el trabajo en equipo del personal administrativo del hospital lo califican como poco satisfactorio y que solo el 10% como satisfactorio, los resultados demuestran la presencia de dificultades dentro del equipo de trabajo.

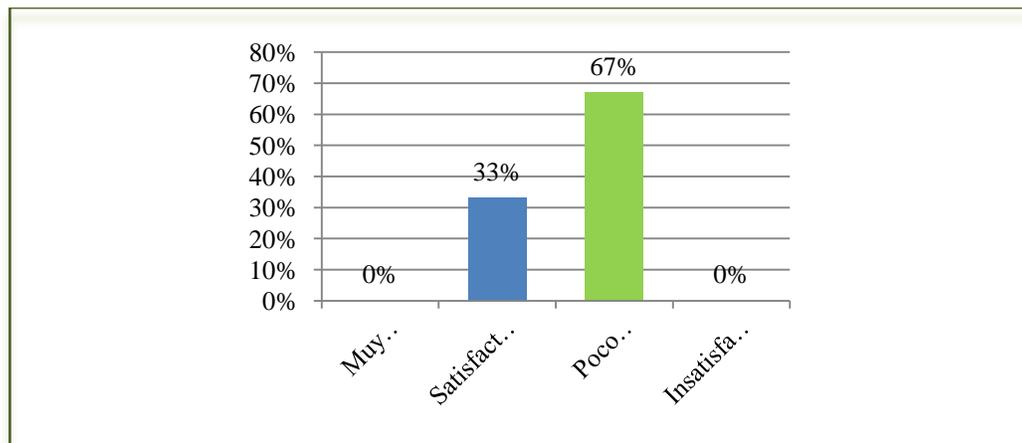
10.- ¿Cómo califica usted el liderazgo de parte del Director Técnico del Hospital?

**Tabla N°10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	10	33%
Poco satisfactorio	20	67%
Insatisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013  
**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°10**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 67% de los encuestados manifiesta que califica de poco satisfactorio el liderazgo de parte del Director Técnico del Hospital, mientras que el 33% como satisfactorio, se deduce que existe inconformidad con la manera de direccionar el área en el hospital.

**Resultados de la encuestas realizadas a los usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas.**

1.- ¿Ante un trámite clínico o administrativo el personal del hospital le orienta de manera correcta y oportuna?

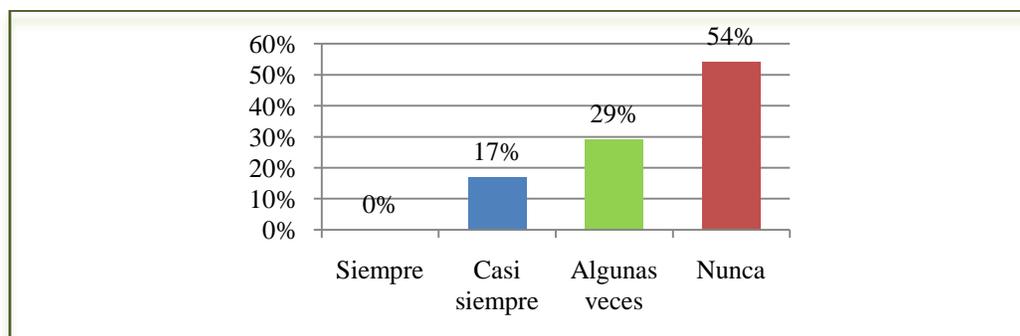
**Tabla N°11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	40	17%
Algunas veces	70	29%
Nunca	130	54%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°11**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 54% de los encuestados manifiesta que nunca reciben una orientación correcta y oportuna que anda de un lado para otro en un trámite, el 29% que algunas veces el personal administrativo es cortés y responde de manera abierta orientándolo correctamente, el 17% que siempre reciben orientación adecuada y ágil, lo que les permite no perder el tiempo.

2.- ¿Considera usted que el tiempo de espera en las transacciones de carácter administrativo o clínico esta en relación a los requerimientos del cliente?

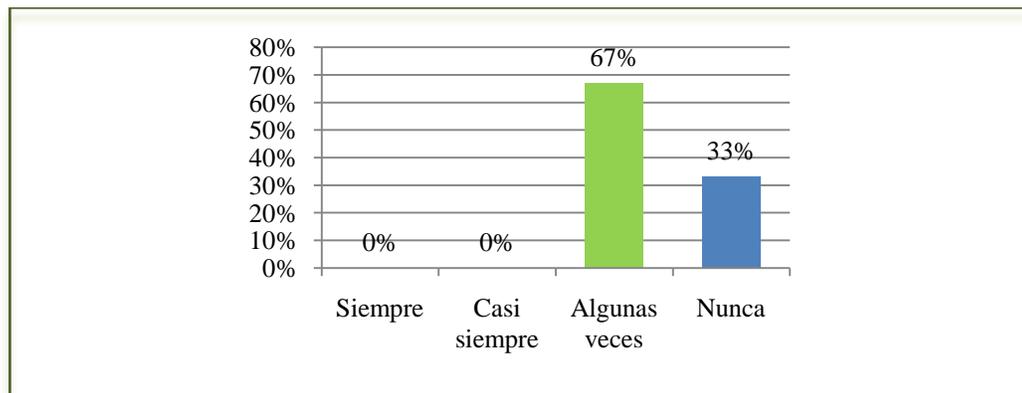
**Tabla N°12**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	160	67%
Nunca	80	33%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°12**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 67% de los encuestados manifiesta que el tiempo de espera en las transacciones de carácter administrativo o clínico algunas veces esta en relación a los requerimientos del cliente, mientras que el 33% que nunca, se concluye que los clientes en ocasiones salen insatisfechos del servicio recibido.

3.- ¿Ha recibido maltrato, grosería, lo dejan plantado en la ventanilla por largos períodos, ignoran su presencia de parte del personal administrativo del hospital?

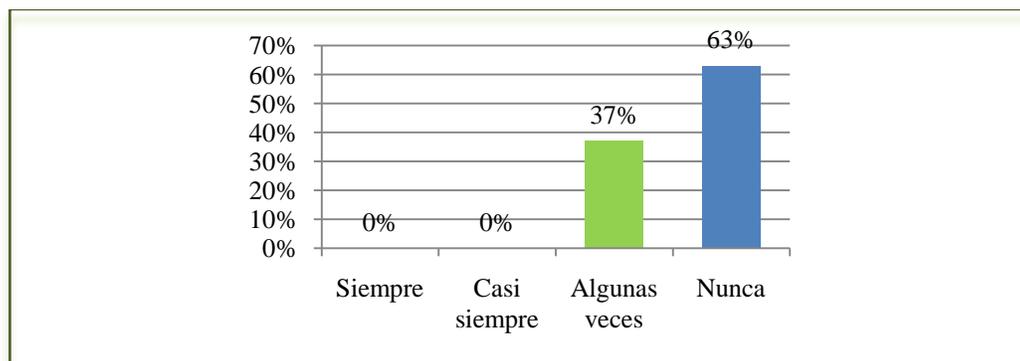
**Tabla N°13**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	90	37%
Nunca	150	63%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°13**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 63% de los encuestados manifiesta que nunca han recibido maltrato, grosería, o lo han dejado plantado en la ventanilla por largos períodos, e ignoran su presencia por parte del personal administrativo del hospital, mientras que el 37% que algunas veces, se aprecia un grupo humano inconforme con la atención en las áreas administrativas de estadística y laboratorio.

4.- ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo del hospital?

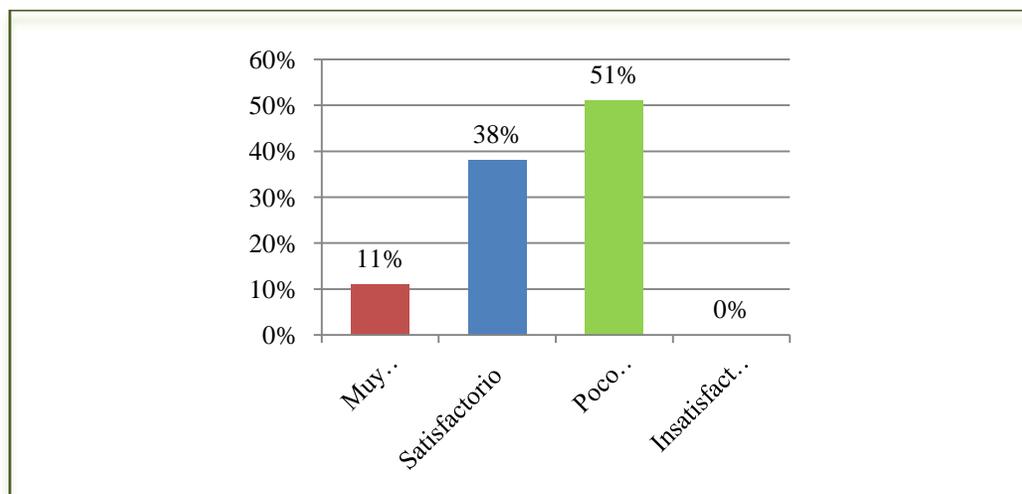
**Tabla N°14**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactorio	25	11%
Satisfactorio	92	38%
Poco satisfactorio	123	51%
Insatisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:**Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:**Santa Aguilar A.

**Gráfico N°14**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 51% de los encuestados califica la atención del personal administrativo del hospital como poco satisfactorio, el 38% satisfactorio y el 11% muy satisfactorio, se concluye que el trabajo del personal administrativo no es eficiente ante la mirada de los usuarios.

5.- ¿Cómo califica usted el liderazgo de parte del director del Hospital?

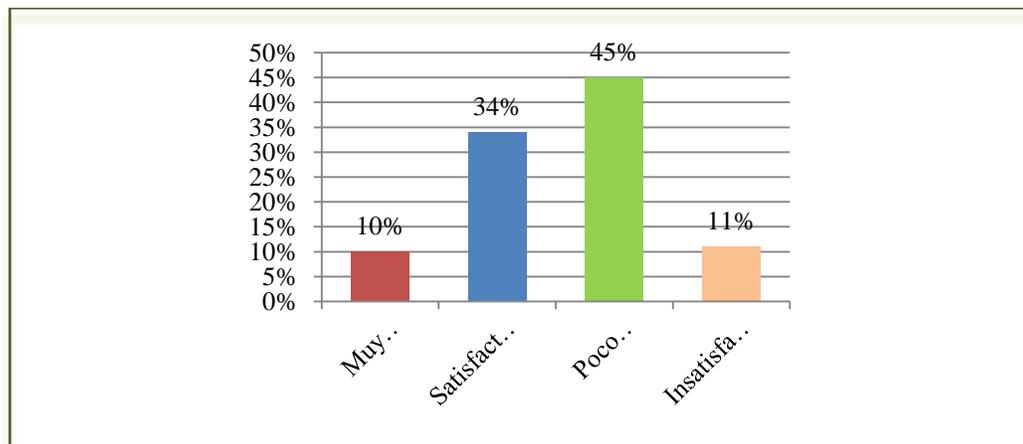
**Tabla N°15**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactorio	25	10%
Satisfactorio	82	34%
Poco satisfactorio	107	45%
Insatisfactorio	26	11%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°15**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 45% de los encuestados califica como poco satisfactorio el liderazgo de del director del Hospital, el 34% satisfactoriamente, el 11% insatisfactoria y el 10% muy satisfactoria, los resultados demuestran la falta de liderazgo del director en la gestión administrativa.

6.- ¿Cree usted que el hospital debería brindar charlas de mejoramiento de atención de servicio al personal administrativo?

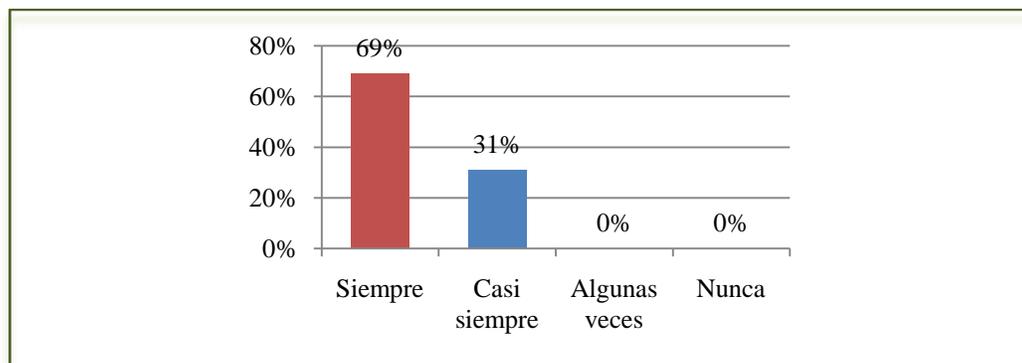
**Tabla N°16**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	165	69%
Casi siempre	75	31%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°16**



### **Análisis e interpretación de datos.**

El 69% de los encuestados manifiesta que el hospital siempre debe brindar charlas de mejoramiento de atención de servicio al personal administrativo, el 31% de casi siempre, se concluye que la capacitación es una forma de motivación para elevar la productividad laboral del personal.

7.- ¿Cree usted que existe falta de coordinación en las actividades que realiza el personal administrativo?

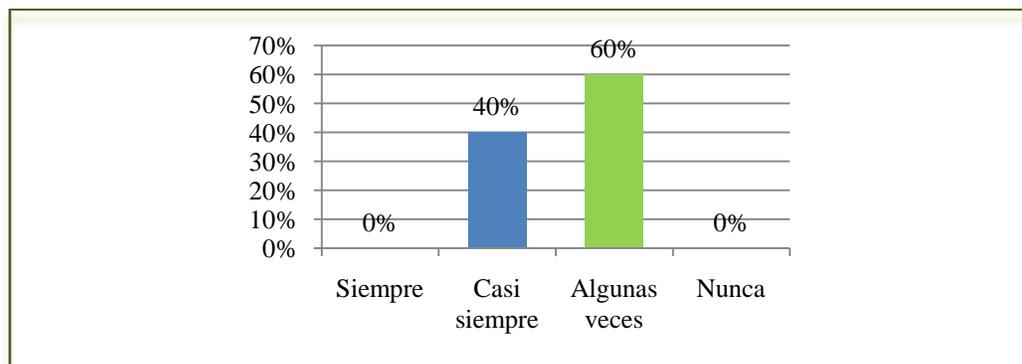
**Tabla N°17**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	95	40%
Algunas veces	145	60%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:**Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:**Santa Aguilar A.

**Gráfico N°17**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 60% de los encuestados manifiesta que algunas veces si existe falta de coordinación en las actividades que realiza el personal administrativo, el 40% que casi siempre, los resultados demuestra falencias en el trabajo en equipo entre el personal administrativo del hospital, lo que desmejora la calidad de servicio.

8.- ¿Cree usted que existe cumplimiento de funciones y responsabilidades en el personal del hospital?

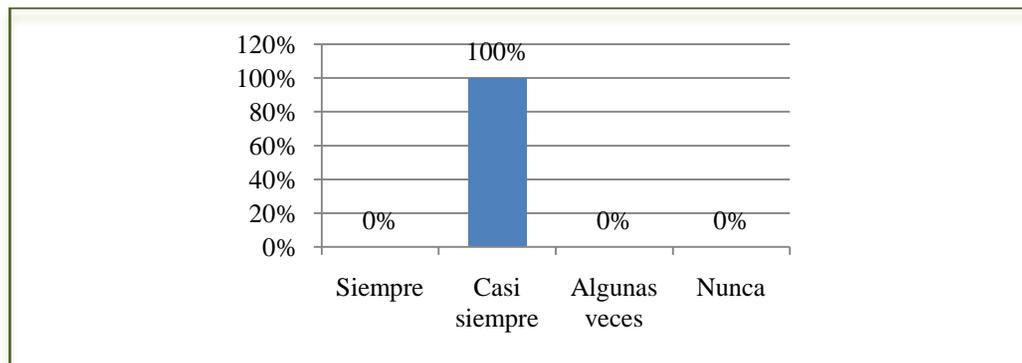
**Tabla N°18**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	240	100%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°18**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 100% de los encuestados manifiesta que casi siempre existe cumplimiento de funciones y responsabilidades en el personal del hospital, se concluye que a pesar de la pérdida de tiempo ante los trámites administrativos de los usuarios, el personal cumple con sus funciones.

9.- ¿Considera usted que el director/a está contribuyendo al cambio del hospital?

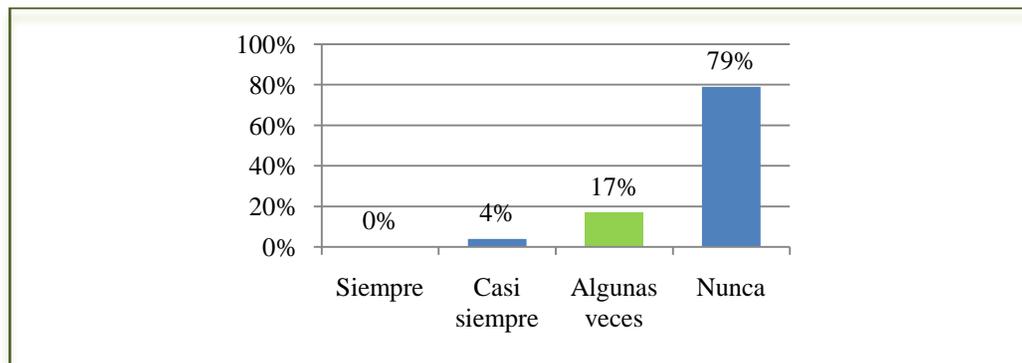
**Tabla N°19**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	10	4%
Algunas veces	40	17%
Nunca	190	79%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°19**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 79% de los encuestados manifiesta que el director/a nunca ha contribuido al cambio del hospital, el 17% que algunas veces y el 4% que casi siempre, se concluye que el liderazgo directivo no cumple con las aspiraciones de los usuarios.

10.- ¿Considera usted que el director/a aplica las técnicas gerenciales adecuadas para elevar el desempeño laboral de los servidores a su cargo?

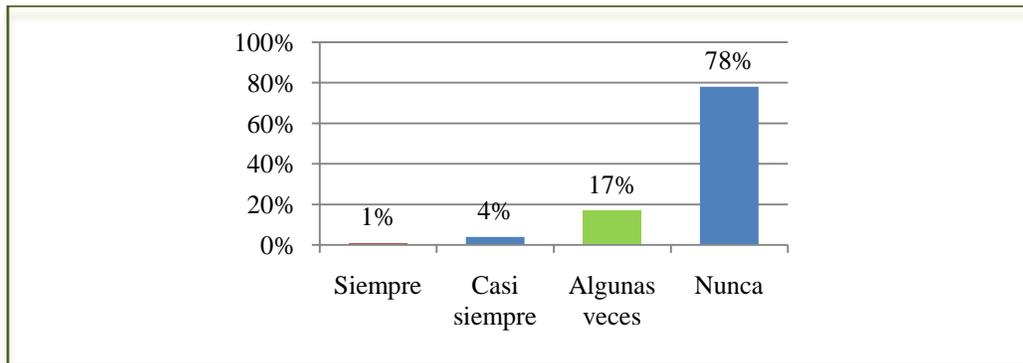
**Tabla N°20**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	1%
Casi siempre	10	4%
Algunas veces	40	17%
Nunca	188	78%
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera, Ventanas, año 2013

**Investigadora:** Santa Aguilar A.

**Gráfico N°20**



**Análisis e interpretación de datos.**

El 78% de los encuestados manifiesta que el director/a nunca ha aplicado las técnicas gerenciales adecuadas para elevar el desempeño laboral de los servidores a su cargo, el 17% que en algunas veces, el 4% casi siempre, y solo el 1% siempre, los resultados corroboran la falta de liderazgo que repercute en la calidad del servicios del personal.

**Resultados de la entrevista realizada al personal directivo del Hospital Jaime Roldós Aguilera del cantón Ventanas.**

Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Algunas Veces (2)	Nunca (1)
1.- ¿Analiza con su equipo de trabajo las opciones, de desempeño que espera de ellos?			X	
2.- ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?			X	
3.- ¿Establece un plan personal de desarrollo con sus colaboradores en la solución de problemas?			X	
4.- ¿Colabora la Dirección Técnica en los permisos para mejoramiento profesional de los servidores administrativos?			X	
5.- ¿Considera usted que hay compromiso hacia el trabajo de parte del personal administrativo?	X			
6.- ¿Desarrolla estrategias para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en las áreas administrativas del hospital?			X	
7.- ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo del hospital?		X		

Los 5 directivos entrevistados coinciden con las puntuaciones en los diferentes ítems, las evaluaciones de personal están direccionadas con los indicadores del Ministerio de Relaciones Laborales y son realizadas una vez al año, por lo que los correctivos no son aplicados inmediatamente, la falta de recursos humanos impide una rotación adecuada para el cumplimiento de las obligaciones laborales con los usuarios en los tiempos previstos, a pesar de la predisposición del personal.

### **12.3. Conclusiones y recomendaciones.**

#### **Conclusiones.**

- A través del estudio de campo se corrobora la problemática encontrada, ya que los resultados demuestran falencias en el trabajo en equipo entre el personal administrativo del hospital, lo que desmejora la calidad de servicio, acompañado además por la falta de liderazgo lo que refleja la inconformidad de los usuarios con la manera de direccionar el área hospitalaria.
- Los trámites administrativos en ocasiones no son cumplidos en los tiempos previstos por la falta de personal, por falencias en el trabajo en equipo, o por distorsiones comunicacionales entre las áreas administrativas del hospital lo que impide ofertar un servicio de calidad a los usuarios externos.
- Los problemas internos del área no son socializados para buscar alternativas de mejoramiento en la producción laboral.
- Los líderes tienen poco dominio de las técnicas de habilidades gerenciales, no se incentiva la eficiencia laboral lo que genera un ambiente o clima laboral de cierta insatisfacción tanto del usuario interno como externo.
- La expresión y la comunicación efectiva son aspectos importantes para mantener un clima laboral agradable que fomente una cultura de compañerismo y trabajo en equipo.
- La capacitación es un factor motivador que permite el mejoramiento personal y profesional, que debe ser considerado por los líderes para mejorar la productividad y la calidad de atención.

## **Recomendaciones.**

- Desarrollar estrategias gerenciales que permitan elevar el nivel de productividad laboral y su compromiso con el trabajo en equipo.
- Incrementar personal en área administrativa que contribuya a mejorar la calidad del servicio y el trabajo en equipo disminuyendo los tiempos de espera en los trámites a los usuarios
- La gerencia o los líderes deben de socializar los problemas del área para buscar alternativas de mejoramiento en la producción laboral.
- Capacitar a los líderes en técnicas de habilidades gerenciales, que incentiven la eficiencia laboral y genere un ambiente o clima laboral de satisfacción a usuario interno y externo.
- Ofrecer una expresión afectiva y una comunicación efectiva en la atención a los usuarios y colaboradores del hospital
- Se debe capacitar al personal administrativo sobre técnicas para mejorar el desempeño laboral, y medir su grado de satisfacción en su puesto de trabajo, por lo que se sugiere la realización de un cronograma de capacitación en el área de administración de personal para mejorar su desempeño laboral.

## **13. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.**

### **13.1. Alternativa obtenida.**

- Plan de estrategias gerenciales para elevar la productividad laboral del personal administrativo del hospital.

### **13.2. Alcance de la alternativa.**

El propósito de esta propuesta es clarificar y orientar las acciones producto de las estrategias para elevar la productividad laboral; y así mejorar la calidad de atención en el hospital Jaime Roldós Aguilera del Cantón Ventanas.

La operabilización de las estrategias busca convertir la propuesta en herramienta y guía en pro de brindar una solución ante el problema diagnosticado en el estudio de campo.

Las estrategias planteadas permitirán al recurso humano del área administrativa del hospital desempeñar sus actividades dentro de un adecuado clima organizacional donde se beneficia al usuario externo al ofrecer calidad de servicios y agilidad en los trámites que ellos requieran, todo esto bajo el enfoque de un liderazgo eficiente transformador.

Una de las estrategias a implementarse es la capacitación, la misma que es un proceso a través del cual se forma, actualiza y desarrolla la persona como elemento sustantivo que impulsa la productividad y la calidad de la institución, así la capacitación se convierte en un plus de la estrategia organizacional y en necesidad real y sentida de los servidores públicos por contribuir a su propio desarrollo.

Otra de las estrategias es crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.

Además de mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades y de esta manera se mejore el trabajo en equipo del personal administrativo.

### **13.3. Aspectos básicos de la alternativa.**

Al momento de establecer la estrategia se debe poseer un buen nivel de creatividad, ya que la parte teórica debe ser llevada a la práctica, ésta ayuda a que las empresas sean innovadoras, y puedan ser flexibles a los cambios que se presentan en el entorno.

Se desarrolla cada una de las estrategias que contempla la propuesta, la misma que permitirá mejorar la calidad del servicio en las áreas administrativas del hospital:

#### **Estrategia N° 1**

##### **Plan de capacitación al talento humano administrativo y gerencial.**

##### **Presentación:**

Orientada al cambio y mejoramiento de conocimiento, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeños compatibles con las exigencias del puesto que desempeña y efectividad organizacional en el hospital.

### **Fundamentación técnica:**

Los altos estándares de competitividad han generado la necesidad de establecer y crear condiciones de trabajo positivas, en donde lo central es reforzar el trabajo en equipo. En este escenario, la organización se ve en la necesidad de buscar y desarrollar instancias para generar conductas grupales, cuyo único objetivo es la motivación, creatividad, revalorización e integración de los distintos equipos de trabajo. Para entender este programa es necesario tener claro un concepto fundamental: Equipo de trabajo: grupo organizado de personas con habilidades, conocimientos, experiencias y características diferentes, que contribuyen conjunta y coordinadamente al logro de un objetivo compartido.

### **Objetivo General:**

- Orientar al personal del área administrativa y autoridades a través de la utilización de técnicas y herramientas para desarrollar y potenciar habilidades propias y del equipo, dirigiendo, liderando y motivando al logro de los resultados esperados por la Organización.

### **Objetivos Específicos:**

- Aumentar el liderazgo y el trabajo en equipo en el personal del hospital.
- Desarrollar un liderazgo efectivo entre líderes y colaboradores.
- Comprender las características de un equipo eficaz utilizando la motivación para mejorar la satisfacción del empleado.

## **Metodología:**

Las sesiones constan de una parte teórica/práctica (40% del curso), donde el relator-profesor o facilitador irán exponiendo los contenidos, a través de medios audiovisuales y utilizando técnicas y dinámicas activas, que permitan sensibilizar y potenciar en los participantes el desarrollo de competencias individuales y grupales, desde un entorno de equipo de trabajo, descubriendo y aplicando su rol participativo y colaborador. En cuanto a la parte práctica (60% del curso), serán los participantes, asistidos por los exponentes, los que a través de dinámicas grupales y diversas actividades de interacción, puedan reconocer claramente sus roles y la importancia de sus aportes al grupo, como así mismo el horizonte y la dirección en el concepto de equipo, utilizando técnicas de cooperación y resolución de conflictos.

## **Contenidos:**

### **I. Dirigir y liderar**

- Características
- Responsabilidades del director y del líder

### **II. El papel del liderazgo en las organizaciones**

- Conceptos de liderazgo, líder, autoridad, poder, etc.
- Estilos de liderazgo y características del líder.
- Diferencias entre jefe y líder.
- El rol del líder.

### **III. Liderazgo y motivación**

- Concepto de motivación
- Motivación y conducta

- Ciclo motivacional y aprendizaje de la motivación
- Motivación en la gestión empresarial
- Motivación continua y liderazgo
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Estilos de resolución de conflictos
- Conflictos entre equipos

#### **IV.Trabajo en equipo**

- Concepto de trabajo en equipo
- Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
- Causas del fracaso de los equipos
- Habilidades necesarias para trabajar en equipo
- Diferencias entre trabajar en equipo y trabajar en grupo
- Importancia del trabajo en equipo
- Roles dentro de un equipo.

#### **V. Características de un equipo eficaz**

- Habilidades técnicas y de relación interpersonal
- Responsabilidad individual y mutua
- Implicación
- Comunicación
- Plan de mejora

#### **Materiales y servicios incluidos para cada participante:**

- Apuntes del Curso
- Ejercicios Individuales y grupales.
- Hojas de Trabajo.
- Bolígrafo.

- Certificado acreditativo.

**Fecha y horarios:**

Viernes de 14h00 a 19h00 y sábado de 8h00 a 14h00 por dos jornadas consecutivas.

**Evaluación:**

La evaluación de este curso es tanto cognoscitiva como socio-afectiva. Los aspectos cognoscitivos del curso se evalúan a través de foros, cuestionarios y una prueba final.

**Estrategia Nº 2****Políticas del hospital que sirven como guía de acción a los empleados****Política General del Desarrollo de los Recursos Humanos líderes y administrativos.**

La gerencia hospitalaria buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales. Esta política general considera políticas específicas en: Capacitación y perfeccionamiento, Remuneraciones, Prevención de Riesgos, Evaluación del Desempeño y Desvinculación.

- **Política de Capacitación y Perfeccionamiento.**

La capacitación puede mejorar una serie de habilidades que se pueden separar en cuatro categorías generales, Ernst & Young (2000):

- **Conocimientos elementales:** El hospital tienen que proporcionar cada vez más habilidades básicas para sus empleados.
- **Técnica:** la mayoría de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las habilidades técnicas del empleado. Los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y métodos mejorados.
- **Interpersonales:** casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. En algún grado el desempeño de sus labores depende de su capacidad para interactuar efectivamente con sus compañeros y sus jefes. Algunos empleados poseen excelentes habilidades interpersonales, pero otros requieren de capacitación para las suyas.
- **Solución de problemas:** tanto los gerentes como muchos empleados que desempeñan tareas no rutinarias tienen que solucionar problemas en el trabajo. Cuando la gente requiere de estas habilidades pero tienen deficiencias de ellas, pueden participar en la capacitación para solución de problemas. Esto induciría a actividades que agudicen sus habilidades lógicas, de razonamientos y de definición de problemas, así como también sus habilidades "para evaluar causas, desarrollar alternativas y seleccionar soluciones.

El hospital capacitará y perfeccionará a sus funcionarios y personal administrativos, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

- **Política de Calidad de vida laboral**

- El hospital propenderá a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.
- Proveer los acomodos razonables para beneficio de los empleados y usuarios que presenten algún impedimento para el trabajo o acceso a la institución.

### **Acomodo Razonable**

Significa variar el ambiente de trabajo o el modo en que hacían las cosas para que una persona con impedimentos pueda tener igualdad de oportunidad en el empleo o acceso a la tramitación de documentos administrativos en la institución. Puede incluir: Hacer facilidades accesibles a personas con impedimentos, reestructurar puestos, modificación de horarios de trabajo, reasignación de posiciones disponibles si están vacantes, adquisición o modificación de equipo o artefactos necesarios para ciertos empleados, ajustes o modificaciones necesarias de exámenes, material de adiestramiento o políticas, proveer lectores cualificados o intérpretes, otras similares.

- **Política de Evaluación de Desempeño.**

El trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos de desempeño establecido para su trabajo.

La gerencia hospitalaria para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus funcionarios a la mejora

continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño.

## Formato Para Evaluar El Desempeño De Los Empleados Administrativos.

### Revisión del Rendimiento

Nombre del empleado:

Departamento:

Fecha:

Evaluar las siguientes características

<b>Características</b>	<b>Calificación</b>			
	Inaceptable	Necesita Mejorar	Satisfactorio	Sobresaliente
Actitud.				
Cumplimiento de normas y reglamentos hospitalario				
Cooperación.				
Compañerismo.				
Personalidad.				
Confianza.				
Responsabilidad.				
Capacidad para tomar decisiones.				
Desempeño.				
Conocimiento.				
Calidad del trabajo				
Fortalezas del empleado evaluado.				
Áreas en las que debe mejorar el empleado evaluado.				
Observación.				

#### **13.4. Resultados Esperados De La Alternativa.**

La investigación, elaboración, y desarrollo de la propuesta, debe de servir como modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades del personal de líderes y administrativos del Hospital Jaime Roldós Aguilera del Cantón Ventanas.

Con la implementación de la propuesta se espera:

- Aceptación del plan de capacitación por las autoridades del hospital.
- Asistencia del 90% de los administrativos y líderes a la capacitación.
- Participación activa en la jornada de capacitación.
- Socialización de las políticas como estrategias de acción para los empleados
- Aceptación de compromisos para el cumplimiento de las políticas.
- La evaluación considera dos aspectos principales:
  1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
  2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albán, Lugo. (2008). Administración de Empresas. Editorial San Marcos. Edición Primera. Caracas – Venezuela. Págs. 13-15.
- Álvarez, Onésimo. (2010). Desarrollo Organizacional, Management. Editorial Latinoamericana. Caracas-Venezuela. Págs. 77-78.
- Ares Parra Antonio (2008), El liderazgo de los equipos de trabajo, Universidad Complutense, Madrid.
- Arrero, V. (2000). Satisfacción del cliente en el servicio prestado en el Banco de Lara, en el Municipio Iribarren, estado Lara.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). Perspectiva, Desafíos y Lineamientos. Liderazgo. Págs. 36-37.
- Benoist, José. 2005. Reingeniería del cambio, diez claves para mejorar el trabajo en equipo. Caracas-Venezuela. Editorial Latinoamericana. Pág. 40.
- Bernal, Cesar Augusto. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Pearson. Tercera Edición. Colombia. Págs. 45-47.
- Blake, Oscar (2000). Necesidades de Capacitación. Editorial Macchi. Edición Primera. Madrid – España. Pág. 21.
- Boada, Joan. (2010). Capital Humano. Editorial Granica. Edición Primera. Madrid – España. Págs. 17, 36.
- Campos Pinar, María Isabel (2005). Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo. Formación Alcalá. México, DF.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2010), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Octava Ed. McGraw-Hill Interamericana Ediciones, S.A. México.

- Clerc A Juan, Angélica Saldivia B, Marisela Serrano G. (2006), Modulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción; Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral, Osorno, marzo - mayo del 2006, Chile
- Daft, Richard y Marcic Dorothy, (2006), Introducción a la administración, cuarta edición, Thomson, México.
- Del Rosario Nerys (2008), Formación de Equipos De Alto Rendimiento. Cuauhtémoc. México.
- Eiglier, Pierre y Langeard, Erick. (2005), El Marketing de servicios, primera edición. Editorial McGraw Hill. Madrid, España. Págs. 63, 75.
- Fonseca Francia, Marín Aurimar, Montero María y Rodríguez Johanna, (2010), Atención al cliente, editorial Grupo Santander, Venezuela.
- Gómez, Enrique. (2011), Gestión de servicios hospitalarios. Editorial Granica. Edición Primera. Madrid – España. Págs. 63.
- Gore, Ernesto. (2007), Clima Laboral. Editorial Granica. Edición Primera. Madrid – España. Pág. 57.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006), Metodología de la Investigación. 4º edición, Mc Graw – Hill Interamericana Editores. México. (p. 61, 184 y 213)
- Ivancevich. JOHN. M. (2006), Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. México.
- L. Dolan Simón, (2003), La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI segunda edición, Mc Graw Hill.
- Lee G. Bolman y Terrence E. Deal, (1999), Liderazgo con Alma, una comunión de trabajo y espíritu, Ediciones Granica, México.
- López Luis. (2006), Liderazgo para la vida y el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Madrid España. Págs. 17, 93.
- Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2005), Liderazgo, Editores International Thomson Learning, México, D.F.

- Marconi Jorge A (2012), Habilidades y funciones gerenciales, A Ceiba, Honduras.
- Maxwell John C. (2009), Líder de 360° Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización, Editorial Grupo Nelson, Estados Unidos de América.
- Murrell, K. L. y Meridith, M. (2007) “Empowerment para su equipo”. En Directivos Hoy. Mc. Graw Hill. México.
- Proaño Durán Patricio, (2006), El Líder Social, macroliderazgo basado en valores, 1º edición, Ecuador.
- Robbins, S y otros. (2009). Comportamiento organizacional. 13ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7a. Edición. Editorial Thomson. México.
- Sabino Carlos, (2008), El proceso de investigación, Editorial Panamericana, Bogotá.
- Sciarroni Roberto, (2009), marketing y competitividad, nuevos enfoques para nuevas realidades, Pearson.
- Silvio José (2008), El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia como innovación, Nova Southeastern University (EE.UU.), RIED v. 7:1/2, pp17-39
- Toso, K. (2006). Administración de empresas. 1ª Edición. Editorial Palomino. Lima
- Vázquez Luis, Habilidades (2010), Directivas y técnicas de liderazgo, su aplicación en la gestión de equipos de trabajo, ediciones de la U, Colombia.
- Yagual Parrales Rene (2003), Comportamiento Humano, Relaciones Humanas, Editorial Graba, Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Yáñez Santiago (2008), Técnicas de Integración Grupal, 1º edición, Quito – Ecuador.

- Wellington, P. (2007). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
- Zarco, V. y Rodríguez, A. (Dir.) (2008): *Psicología de los Grupos y de las Organizaciones*. Madrid. Pirámide. Cap. 7 págs. 165-192.

## LINKOGRAFÍA

- <http://lamenteesmaravillosa.com/clases-y-tipos-de-liderazgo>
- [http://www.degerencia.com/articulo/importancia\\_del\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_en\\_la\\_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion)
- [http://www.researchgate.net/publication/44330652\\_La\\_gestion\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos\\_\\_preparando\\_profesionales\\_para\\_el\\_siglo\\_XXI\\_\\_Simon\\_L.\\_Dolan...\\_et\\_al](http://www.researchgate.net/publication/44330652_La_gestion_de_los_Recursos_Humanos__preparando_profesionales_para_el_siglo_XXI__Simon_L._Dolan..._et_al).
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)
- <http://www.significados.info/liderazgo/>

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

**Encuesta realizadas al personal administrativo del Hospital Jaime Roldós Aguilera del Cantón Ventanas.**

*Instructivo:*

*Lea detenidamente cada pregunta y responda con criterios de verdad*

*Marque una sola opción con una X según su respuesta.*

*Desarrollo:*

1.- ¿Cumple con los objetivos de su trabajo en el tiempo previsto?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

2.- ¿Considera usted que existe apoyo y cooperación voluntaria entre las áreas administrativas?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

3.- ¿Considera que existe una comunicación afectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

4.- ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su líder en el aspecto laboral?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

5.- ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

6.- ¿Dedica tiempo y atención su líder en las necesidades e intereses con sus colaboradores?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

7.- ¿Su líder le brinda reconocimiento por su desempeño eficiente dentro de sus funciones?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

8.- ¿Colabora la Dirección Técnica en los permisos para mejoramiento profesional de los empleados administrativos?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

9.- ¿Cómo califica usted el trabajo en equipo del personal administrativo del hospital?

Muy satisfactorio ( )

Satisfactorio ( )

Poco satisfactorio ( )

Insatisfactorio ( )

10.- ¿Cómo califica usted el liderazgo de parte del Director Técnico del Hospital?

Muy satisfactorio ( )

Satisfactorio ( )

Poco satisfactorio ( )

Insatisfactorio ( )

*Gracias por su colaboración.....*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

**Encuestas realizadas a los usuarios externos que acuden al Hospital Jaime Roldós Aguilera del Cantón Ventanas.**

*Instructivo:*

*Lea detenidamente cada pregunta y responda con criterios de verdad*

*Marque con una sola opción con una X según sea su respuesta.*

*Desarrollo.*

1.- ¿Ante un trámite clínico o administrativo el personal del hospital le orienta de manera correcta y oportuna?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

2.- ¿Considera usted que el tiempo de espera en las transacciones de carácter administrativo o clínico esta en relación a los requerimientos del cliente?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

3.- ¿Ha recibido maltrato, grosería, lo dejan plantado en la ventanilla por largos períodos, ignoran su presencia de parte del personal administrativo del hospital?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

4.- ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo del hospital?

Muy satisfactorio ( )

Satisfactorio ( )

Poco satisfactorio ( )

Insatisfactorio ( )

5.- ¿Cómo califica usted el liderazgo de parte del director del Hospital?

Muy satisfactorio ( )

Satisfactorio ( )

Poco satisfactorio ( )

Insatisfactorio ( )

6.- ¿Cree usted que el hospital debería brindar charlas de mejoramiento de atención de servicio al personal administrativo?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

7.- ¿Cree usted que existe falta de coordinación en las actividades que realiza el personal administrativo?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

8.- ¿Cree usted que existe cumplimiento de funciones y responsabilidades en el personal del hospital?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

9.- ¿Considera usted que el director/a está contribuyendo al cambio del hospital?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

10.- ¿Considera usted que el director/a aplica las técnicas gerenciales adecuadas para elevar el desempeño laboral de los servidores a su cargo?

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

*Gracias por su colaboración.....*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

**FORMULARIO DE ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL  
HOSPITAL JAIME ROLDÓS AGUILERA DEL CANTÓN VENTANAS.**

Instructivo.

Lea detenidamente cada ítems y ubique una X según sea su respuesta.

Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Algunas Veces (2)	Nunca (1)
1.- ¿Analiza con su equipo de trabajo las opciones, de desempeño que espera de ellos?				
2.- ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?				
3.- ¿Establece un plan personal de desarrollo con sus colaboradores en la solución de problemas?				
4.- ¿Colabora la Dirección Técnica en los permisos para mejoramiento profesional de los servidores administrativos?				
5.- ¿Considera usted que hay compromiso hacia el trabajo de parte del personal administrativo?				
6.- ¿Desarrolla estrategias para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio en las áreas administrativas del hospital?				
7.- ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo del hospital?				

## **EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**

**FOTOGRAFÍA: REALIZANDO LA ENTREVISTA AL DIRECTOR Y A LOS  
COORDINADORES DE ÁREA DEL HOSPITAL.**



**FOTOGRAFÍA: DIÁLOGO CON LOS PACIENTES PARA REALIZAR LA ENCUESTA**



**FOTOGRAFIA: REALIZANDO LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL.**



