



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON**

**MENCIÓN EN MARKETING Y RECURSOS**

**HUMANOS**

ESTUDIO DE CASO PRESENTADO PARA OPTAR EL

GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING Y RECURSOS

HUMANOS

**“ESTUDIO DEL ROL DE LA GESTION HUMANA EN EL SECTOR PUBLICO,  
ANTE Y LOS DESPIDOS MASIVOS 2014-2015: CASO HOSPITAL TEODORO  
MALDONADO CARBO DE ESPECIALIDADES.”**

**AUTOR: ING. WILLIAM ALEXIS MOYA LOPEZ**

**TUTOR: TERESA MEZA CLARK**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

MARZO 2016

 <p>Presidencia de la República del Ecuador</p>	 <p>Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes</p>
 <p><b>SENESCYT</b> Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación</p>	
<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO</b>	
<b>TÍTULO:</b> ESTUDIO DE LA EVOLUCION DEL ROL ESTRATEGICO DE LA GESTION HUMANA EN EL SECTOR PUBLICO VERSUS DESPIDOS MASIVOS 2014-2015: CASO HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO DE ESPECIALIDADES.”	
<b>AUTOR/ES:</b> ING. WILLIAM ALEXIS MOYA LOPEZ	<b>REVISORES:</b>
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	<b>FACULTAD:</b> CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
<b>PROGRAMA:</b> MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
<b>FECHA DE PULICACIÓN:</b> MARKETING	<b>NO. DE PÁGS:</b>
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b>	
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	
<b>RESUMEN:</b>	
<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b> N°
<b>DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)</b>	
<b>ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):</b>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> <b>E-mail:</b>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>	<b>Nombre:</b>
	<b>Teléfono:</b>

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante WILLIAM ALEXIS MOYA LOPEZ del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Especialidad en Marketing y Recursos Humanos, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado “ESTUDIO DE CASO PRESENTADO PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING Y RECURSOS HUMANOS” en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en Marketing y Recursos Humanos, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ingeniera

**Teresa Meza Clark**

TUTOR

Guayaquil, 18 de Marzo de 2016

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis primero a mis padres que han sabido educarme con buenos principios y valores. De igual forma, a mi hijo que es la inspiración para superarme día a día intelectualmente; y a mi novia que me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, ser divino que me ha transmitido la sabiduría y paciencia para poder concluir esta Tesis, ya que parecía imposible culminarla. Así mismo, a toda mi familia que me ha apoyado, motivado e inyectado el ánimo necesario para hacer realidad este trabajo. Y para finalizar también agradezco a la tutora que aportó con sus conocimientos y experiencia en la realización de esta tesis.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

FIRMA

**WILLIAM ALEXIS MOYA LOPEZ**

## **ABREVIATURAS**

<b>MDT</b>	Ministerio De Trabajo
<b>IESS</b>	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
<b>HTMC</b>	Hospital Teodoro Maldonado Carbo
<b>LOSEP</b>	Ley Orgánica de Servicio Público
<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadística y Censo
<b>SEMPLADES</b>	Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo



## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</b> _____	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> _____	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> _____	<b>v</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> _____	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCION</b> _____	<b>15</b>
1.1    Objeto de estudio: _____	<b>17</b>
Rol de la Gestión Humana. _____	<b>17</b>
1.2    Campo de investigación _____	<b>17</b>
1.3    Pregunta de investigación _____	<b>17</b>
1.4    Delimitación del problema _____	<b>17</b>
1.5    Justificación _____	<b>21</b>
1.6    Objetivos _____	<b>21</b>
1.6.1    Objetivo General _____	<b>21</b>
1.6.2    Objetivos Específicos _____	<b>22</b>
1.7    Premisa _____	<b>22</b>
1.8    Propuesta de solución _____	<b>22</b>
<b>DESARROLLO</b> _____	<b>23</b>
2.1    MARCO TEORICO _____	<b>23</b>
2.1.1    Teorías Generales _____	<b>23</b>
2.1.2    Teorías Sustantivas _____	<b>30</b>
2.1.3    Referentes Empíricos _____	<b>33</b>
2.2    MARCO METODOLÓGICO _____	<b>34</b>
2.2.1    Categorías _____	<b>37</b>

2.2.2	Dimensiones	37
2.2.3	Instrumentos	37
2.2.4	Unidad de Análisis	37
2.2.5	Gestión de datos	37
2.2.6	Criterios Éticos	38
2.2.7	Resultados	39
2.2.8	Discusión	46
<b>PROPUESTA</b>		<b>48</b>
3.1	Generalidades	48
3.2	Importancia	49
3.3	Beneficios	50
3.4	Objetivo	50
3.5	Esquema del Plan de mejoramiento de la satisfacción Laboral	50
3.5.1	Diagnóstico Institucional	51
3.5.2	Direccionamiento Institucional	54
3.5.3	Estrategias Institucionales	55
3.5.4	Formulación del Plan.	58
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES</b>		<b>61</b>
4.1	Conclusiones	61
4.2	Recomendaciones	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>62</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 .....	31
Figura 2: PERSPECTIVA ESTRATEGICA .....	48

## **LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Árbol de Problemas.....	18
--	----

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Distributivo del Personal HTMC (Enero 2016).....	19
Tabla 2: Requerimiento de Personal del HTMC.....	20
Tabla 3: Personal del HTMC por Jubilarse.....	20
Tabla 4: CDIU del estudio de caso .....	36
Tabla 5: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 .....	38
Tabla 6: Estrategias e indicadores.....	49

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.....	21
Gráfico 2.....	50

## RESUMEN

El Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo de especialidades HTMC, es una Unidad Médico Asistencial del IESS. Durante los años que tiene en funcionamiento, fue paulatinamente incrementando el número de atenciones en las unidades médicas de la institución. En los dos últimos años se ha evidenciado disminución en el personal contratado por que se consideró necesario analizar aquellos factores que estaban causando la disminución en la contratación.

Ante esta situación la siguiente problemática de ¿Cómo contribuir al Rol de la Gestión Humana a través de un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en del Hospital Teodoro Maldonado de la Ciudad de Guayaquil? En respuesta a esta interrogante se planteó como objetivo general Contribuir al Rol de la Gestión Humana a través de un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el Hospital Teodoro Maldonado: como objetivos específicos se planteó una revisión de los referentes teóricos de la Gestión Humana, Analizar la situación la Gestión Humana del Hospital Y Elaborar un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral. La metodología que se usó para desarrollar la investigación fue de carácter cualitativo, seguida de una revisión bibliográfica y metodológica. Para obtener información relevante, se utilizó como técnica de investigación la entrevista con el Director de Talento humano, la encuesta con los empleados de diferentes áreas del HTMC y un focus group con los empleados del área de talento humano. Una vez realizado el análisis de dichas entrevistas, y encuestas, se obtuvieron los elementos para diseñar el “plan de mejoramiento de la satisfacción laboral”; generando para ello el esquema estructurado del mismo. Como resultado se obtuvo un plan que logrará mejorar la satisfacción laboral y disminuir los despidos masivos, constituyendo el plan la solución al problema planteado en esta investigación.

***Palabras claves: Gestión Humana. Plan, Hospital, Satisfacción Laboral.***

## **ABSTRACT**

Dr. Teodoro Maldonado Hospital Carbo HTMC specialty, is a Medical Assistance Unit IESS. Over the years it has operated, it was gradually increasing the number of care in the medical units of the institution. In the last two years there has been decrease in staff employed by it was considered necessary to analyze the factors that were causing the decline in recruitment.

In this situation the next issue of How to contribute to the Role of Human Resources through a plan to improve job satisfaction to help decrease the massive layoffs in the Hospital Teodoro Maldonado City Guayaquil? In response to this question was raised as general objective to contribute to the Role of Human Resources through a plan to improve job satisfaction to help decrease the massive layoffs in the Teodoro Maldonado Hospital: specific objectives of a review of the raised theoretical framework of Human Resource Management, Human Analyze the situation Hospital Management and develop a plan to improve job satisfaction. The methodology used to develop the qualitative research was followed by a literature review and methodological. For relevant information, it was used as a research technique interview with the Director of Human Talent, the survey with employees from different areas of HTMC and a focus group with employees in the area of human talent. Once completed the analysis of these interviews and surveys, the elements were obtained to design the "plan to improve job satisfaction"; thereby generating for structured same scheme. As a result a plan that will achieve improved job satisfaction and reduce layoffs was obtained, constituting the plan the solution to the problem in this research

**Keywords: Management Humana, Plannig, Hospital, Job Satisfaction.**

## 1 INTRODUCCION

El Ministerio de Trabajo (MDT) manifiesta que Actualmente el empleo es considerado un derecho universal y un deber social en el mundo, donde los gobernantes cumplen el rol de impulsar políticas macroeconómicas y sectoriales, las mismas que dinamizan la demanda de trabajo, brindando nuevas oportunidades laborales (Dirección de Planificación e Inversión, 2015 - 2018, pág. 144).

El empleado es el principal factor de producción, por ser un componente dinámico tanto de las instituciones del Estado como las empresas privadas. Una estrategia de desarrollo es la eliminación de barreras de entrada al sistema laboral que garantice la igualdad de oportunidades de trabajo en todos los segmentos de la sociedad, disminuyendo la brecha actual de ocupación plena por género (actualmente la ocupación plena es: hombres 47.9% y mujeres 35.8%), por condición étnica, por nivel socioeconómico y por situación geográfica.” (Dirección de Planificación e Inversión, 2015 - 2018, pág. 144).

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional; ello impulsa al Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo (HTMC) de Guayaquil a cumplir con las directrices generadas por la institución en función de la adecuada prestación de servicios de salud a los afiliados del IESS, y es por ello que se debe recordar la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley.

El Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo de especialidades, es una Unidad Médico Asistencial del IESS, con lo cual lo convierte en empresa prestadora de

servicios de salud, dotada de autonomía administrativa y financiera, pero integrada a la Red Pública de Salud que se apoya en el Sistema de Referencia y Contra-referencia institucional. (Plan Médico Funcional , 2014 - 2017, pág. 117)

El Estudio de la Evolución del Rol Estratégico de la Gestión Humana en el Sector Público y despidos masivos 2014-2015: Caso Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades. Se realizó debido, a que se evidenció disminución en el personal contratado en los años 2014 y 2015, tanto de Código de Trabajo como de la LOSEP, por lo que se consideró necesario analizar aquellos factores que estaban causando la disminución en la contratación. Esta investigación se orientará a los Directivos del HTMC a fin de lograr identificar el porqué de los despidos o terminaciones de contratos masivos en los años antes mencionados y con ello generar directrices en beneficio de la clientes internos y externos del Hospital.

La estructura del trabajo de investigación está conformada por tres capítulos, en primer capítulo contiene aspectos generales, el objeto de estudio, campo de investigación, problemática, justificación, objetivos y premisas.

En el segundo capítulo se engloban aspectos relacionados con fundamentación teórica, teorías generales, teorías sustantivas, referentes empíricos, y el marco metodológico que señala, la metodología utilizada y los resultados de la investigación.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta la cual se derivó de los resultados encaminados a mejorar la Gestión de Humana del Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades. Se muestran las respectivas conclusiones, que engloban los resultados de la investigación y las recomendaciones que son sugerencias a los directivos de la Institución. Finalmente en el estudio se presenta la bibliografía y fuentes de consulta utilizadas.

### **1.1 OBJETO DE ESTUDIO:**

Rol de la Gestión Humana.

### **1.2 CAMPO DE INVESTIGACIÓN:**

El Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades del IESS en la Ciudad de Guayaquil.

### **1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

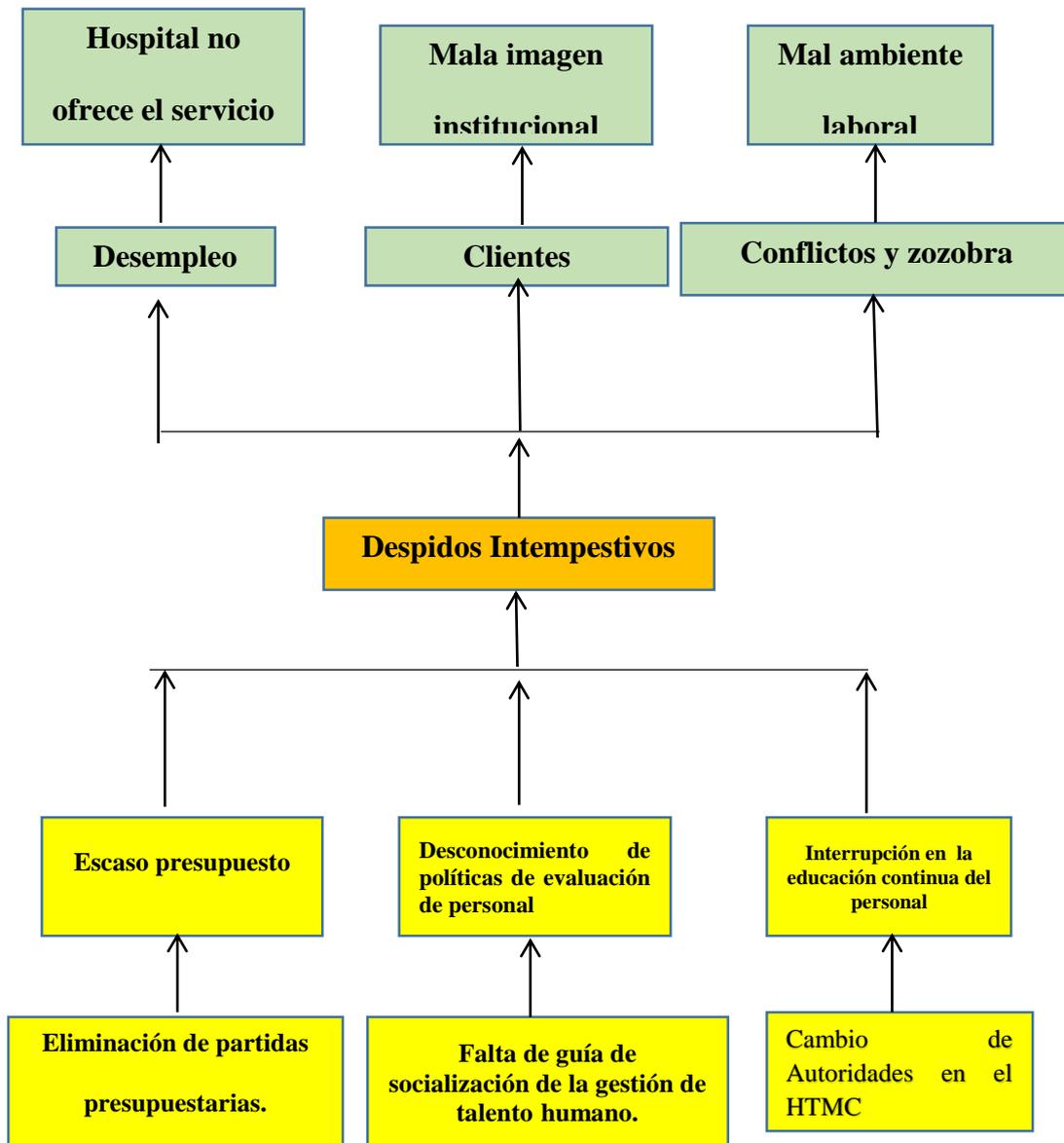
¿Cómo contribuir al Rol de la Gestión Humana a través de un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el Hospital Teodoro Maldonado de la Ciudad de Guayaquil?

### **1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

El Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades es una Unidad Asistencial del IESS, fue inaugurado el 7 de octubre de 1970, cuando ejercía la Presidencia de la República el Dr. José María Velasco Ibarra. El HTMC es considerado de acuerdo a lo establecido en la resolución CD. 468 expedida el 30 de mayo del 2014, como una unidad médica de mayor complejidad, de referencia zonal, que presta atención de salud en hospitalización, y ambulatoria en cirugía clínica y cuidado materno – infantil, medicina crítica, trasplantes, enfermería y auxiliares de diagnóstico y tratamiento, y cuyas actividades asistenciales se complementan como organismo integrante de la Red Pública de Salud, de acuerdo a la Constitución del Ecuador, Ley del Sistema Nacional de Salud, Convenio de Red, Resolución C.D. 308, Resolución C.D. 468 Modelo de Atención Integral de Salud Familiar Comunitario e Intercultural. (TMC, 2014)

## Ilustración 1: Árbol de Problemas

Elaborado por el Autor



Durante los años que tiene en funcionamiento el HTMC, fue paulatinamente incrementando el número de atenciones en las unidades médicas de la institución; esto generó que el hospital principalmente realice aumentos en los espacios físicos de la edificación, contrate a personal médico y adquiera los equipos necesarios para brindar una correcta atención médica. A partir de la resolución de Consejo Directivo N° 468 se crean órganos de apoyo que anteriormente no existieron dentro del HTMC, por lo cual se continúa con el proceso de conformación de equipos técnicos para que estas áreas generen la información suficiente para la toma de decisiones a nivel gerencial. Sin embargo la magnitud del HTMC, como un hospital de tercer nivel de complejidad que posee dentro de sus servicios 34 especialidades médicas, generó diversas problemáticas que han sido difíciles de

solucionar puesto que el hospital no tenía hasta finales de mayo de 2014 un Departamento de Planificación y Estadísticas que desarrolle una correcta planificación estratégica y operativa para realizar una efectiva gestión hospitalaria. A continuación se detalla de la problemática de talento humano. (IESS, 2014)

### **Talento Humano:**

La Institución posee en la actualidad una falencia de personal médico, administrativo y código de trabajo, para cumplir efectivamente con el servicio al paciente y con las necesidades operativas de la Institución. Además existe desmotivación del personal debido a que nunca se ha realizado un sistema de gestión hospitalaria efectivo y sienten incertidumbre de los beneficios que pueden generar las soluciones a desarrollar. Por otro lado existe poca colaboración por parte del personal (entrega de información incompleta, no se cumplen los tiempos de entrega de información o no se cumplen, baja asistencia del personal a reuniones de trabajo). A continuación se detalla el distributivo del personal que labora en el HTMC:

*Tabla 1: Distributivo del Personal HTMC (Enero 2016)*

Área	Régimen Laboral		Total
	Código de Trabajo	LOSEP	
Médica	385	1152	1537
Administrativa	333	245	578
<b>Total</b>	<b>718</b>	<b>1397</b>	<b>2115</b>

*Elaboración Fuente: HTMC, Recursos Humanos*

### **Necesidades de Personal**

De acuerdo a las necesidades de contratación de Talento Humano que han sido recogidas en cada una de las Coordinaciones del HTMC, se da a conocer las necesidades de personal requeridas, actualmente y a futuro. Entre las necesidades de personal a futuro se presenta los requerimientos del personal que en los próximos años se acoge al beneficio de la jubilación. Las siguientes tablas muestran lo mencionado.

*Tabla 2: Requerimiento de Personal del HTMC*

<b>Dependencias</b>	<b>Cantidad</b>
Control de calidad	5
Diagnóstico y Tratamiento	11
Hospitalización y Ambulatorio	112
Medicina Crítica	24
<b>Total</b>	<b>152</b>

*Elaboración y Fuente: HTMC, Recursos Humanos*

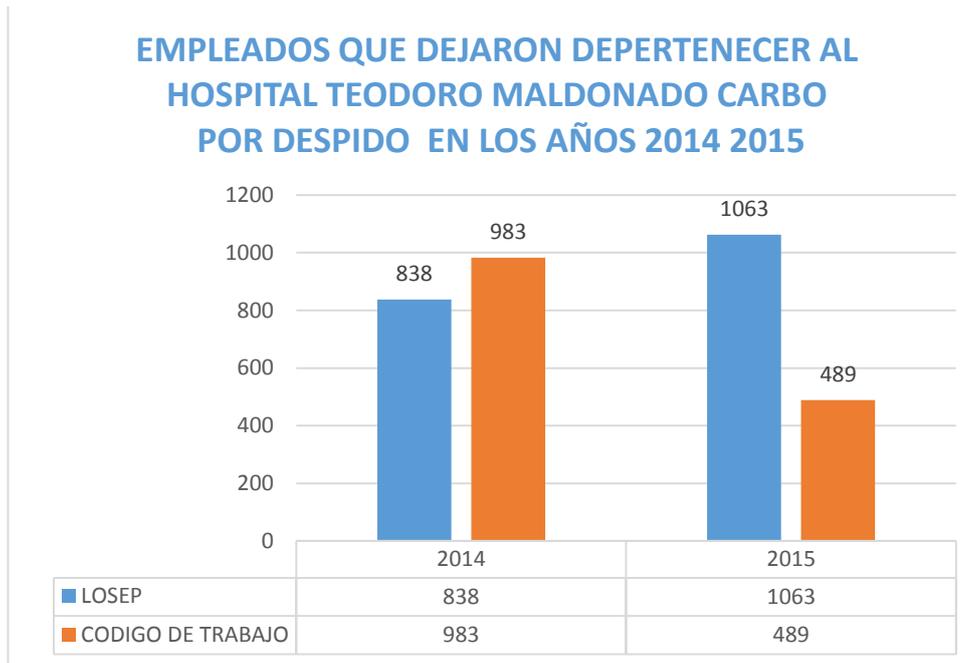
*Tabla 3: Personal del HTMC por Jubilarse*

<b>Dependencias</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Dirección	2		
Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio	9	4	7
Coordinación General Médica Crítica	2	1	2
Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento	3		2
Coordinación General de Enfermería	10	6	3
Coordinación General de Control de Calidad			1
Coordinación General Administrativa	7	5	4
Coordinación General Financiera	1	1	
Docencia	1		
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
<b>Participación en el Total de personal del HTMC</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,7%</b>

*Elaboración y Fuente: HTMC, Recursos Humanos*

Complementando lo descrito en los párrafos anteriores, se ha evidenciado que han existido despidos o terminaciones de contratos de manera fortuitas tal como se demuestra en la siguiente gráfica, en el año 2014 y 2015 el índice de despidos fue alto tanto del Régimen LOSEP, tanto como de Código de Trabajo.

Gráfico 1



*Elaborado por Autor*

*Fuente: Talento Humano de HTMC*

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El aporte de esta investigación reside en contrarrestar la pérdida de talento humano valioso, mediante la propuesta de un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el HTMC, que contribuya a elevar la calidad del servicio y a concientizar en sus Directivos de la importancia de contar con un personal motivado, capacitado, además en esta propuesta se plantean cambios positivos en beneficio del usuario interno y externo de la institución.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al Rol de la Gestión Humana a través de un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el Hospital Teodoro Maldonado de la Ciudad de Guayaquil.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Revisar los referentes teóricos sobre la Gestión Humana
- ✓ Analizar la situación de la Gestión Humana del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.
- ✓ Elaborar un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral

### **1.7 PREMISA**

Sobre la base de factores internos y externos, se elabora un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades.

### **1.8 PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La solución propuesta al problema de investigación es Elaborar un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades.

## 2 DESARROLLO

### 2.1 MARCO TEORICO

#### 2.1.1 TEORÍAS GENERALES.

##### **Gestión Humana.**

Cuando se habla de procesos de gestión humana, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano, razón por la cual una revisión de ellas es necesaria e ineludible.

Pero más allá de ello, la base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan.

Uno de estos autores es Mintzberg, quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización. (Mintzberg, 1979)

En un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre – cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bedard (Bedard, Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas, 2003), “Gestión de Personal”.

Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg, se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. (Klisberg, 1995)

El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción. En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber, quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. (Weber, 1993)

Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa. Décadas después, y en este mismo sentido, desde la perspectiva norteamericana, Parsons (1976) planteó un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de

Orientación de valor, garantizaban la funcionalidad de los actores sociales inscritos dentro de un sistema social determinado.

Estos postulados pensados para la sociedad en general, son también aplicables a las empresas, constituidas como instituciones que tienen como función mantener en equilibrio el sistema social del cual hacen parte. En este sentido, la gestión humana estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control.

Por su parte, Chiavenato define la gestión del recurso humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2002c)

En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. (García & Casanueva, 1999)

Esta concepción (por demás reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los Administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además de que, con base en ella, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y codificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. (Calderón G. Á., 2006)

Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral. Estos mismos autores abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, y describen las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. (Calderón G. N., 2007)

Concluyendo, entre otros aspectos, que los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. Desde esta misma perspectiva, Marín (2006) rescata la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa conducente a atenuar la naturaleza instrumental que, a lo largo de los años, ha acompañado a la

Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana no sea la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización. (Marín Idárraga, 2006, págs. 135-156)

Estos postulados cobran sentido también para Aktouf cuando afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción. (Aktouf, 1998)

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal. Todas ellas contienen en su interior “directrices” para administrar los procesos organizacionales en virtud de lograr la competitividad.

### **La Gestión Humana como Estrategia.**

Con el telón de fondo de la globalización, el imperativo de la competitividad se ha instalado en las empresas y, según Saldarriaga, ello ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con productos y servicios de excelente calidad y bajo precio. Esto tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y

una de esas estrategias ha sido la gestión humana, y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial. (Saldarriaga, 2007, págs. 61 – 76. )

Desde los postulados de la administración moderna el ser humano cobra especial relevancia. Hoy se hacen presentes en el escenario social los discursos que se preguntan por la administración como una ciencia en proceso de construcción de la que el ser humano, aunque es el centro, se encuentra escindido en dos partes que no son conciliadas en los procesos de administración y gestión (Sanabria, 2007).

Otros discursos hablan del papel del ser humano en la Administración actual y para ella, según Bedard y Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata es necesario tener en cuenta las particularidades y los esquemas mentales al momento de administrar el recurso humano, pues dichas particularidades constituyen formas de pensamiento que, al ser compartidas, se convierten en representaciones sociales que permiten a las personas percibir e interpretar la realidad de cierta manera y lograr procesos de identificación con el sistema en el que se encuentran inmersos, para este caso, con la organización y su cultura. (Bedard, Los fundamentos filosóficos del Management. Tesis no publicada del Doctorado en Administración, 1995) (Chanlat, Echeverri, Dávila, & Zapata, 1998)

En este sentido, las perspectivas de la gestión humana se debaten entre la racionalidad instrumental que tradicionalmente ha acompañado a la administración, y los nuevos postulados que se centran en el ser humano. La asunción en las empresas de las tendencias de gestión humana que tienen a la persona como centro, quizá sean la solución para acortar esta brecha, lo que sólo puede lograrse si, como afirman Dolan, Valle, Jackson y Schuller , la gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde

una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2003)

En este sentido es necesario hoy trascender la visión retratada por Sánchez, García y Zapata, quienes resaltan que la gestión humana, como teoría y como práctica, ha sido abordada básicamente desde la perspectiva que la circunscribe a un ámbito meramente funcional en la organización (Sánchez, García, & Zapata, 2007), pero desde ambas perspectivas debe irse mucho más allá. Ivancevich, Gibson y Donnelly afirman que, desde el área de gestión humana, debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de gestión humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”. (Ivancevich, Gibson, & Donnelly, 2003)

Aunque esto sucede cada vez más a nivel teórico, en el plano de la realidad cotidiana parece que con más frecuencia este sujeto humano es menos tenido en cuenta y las estrategias de gestión aplicadas en la administración del recurso humano se basan sólo en la necesidad de productividad, competitividad y rentabilidad y se centran en los aspectos más técnicos de esta actividad.

Al respecto Gómez, Belkin y Cardy (2006) cuando centran su atención en aspectos aparentemente generales de la organización que se tornan puntuales, de la misma manera en que Sherman, Bohlander y Snell señalan que el objetivo del área de Gestión Humana en cualquier organización es preparar la planeación del recurso humano, dotar al personal de la empresa, administrar los salarios, manejar las relaciones laborales y capacitar a la gente para desarrollar una cultura organizacional; actividades inherentes a la gestión humana pero que no la definen como tal. (Sherman & Bohlander, 1999). Como una salida a esta situación se

encuentran los aportes realizados por Quijano, quien afirma que esta es una oportunidad para la Administración en el sentido de que la no universalidad de la teoría y la práctica puede conducir a nuevos caminos y a nuevas formas de acción, así como a avances que tiendan a disminuir la fragilidad e inconsistencia epistemológica de la Administración y, por ende, a la concepción de un ser humano unificado en la teoría y la práctica. (Quijano, 2007, págs. 21-30)

Así las cosas, la gestión humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias de gestión humana, sino en la forma en que éstas son aplicadas en las empresas, mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

### **2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS**

#### **Teoría de Chester Barnard**

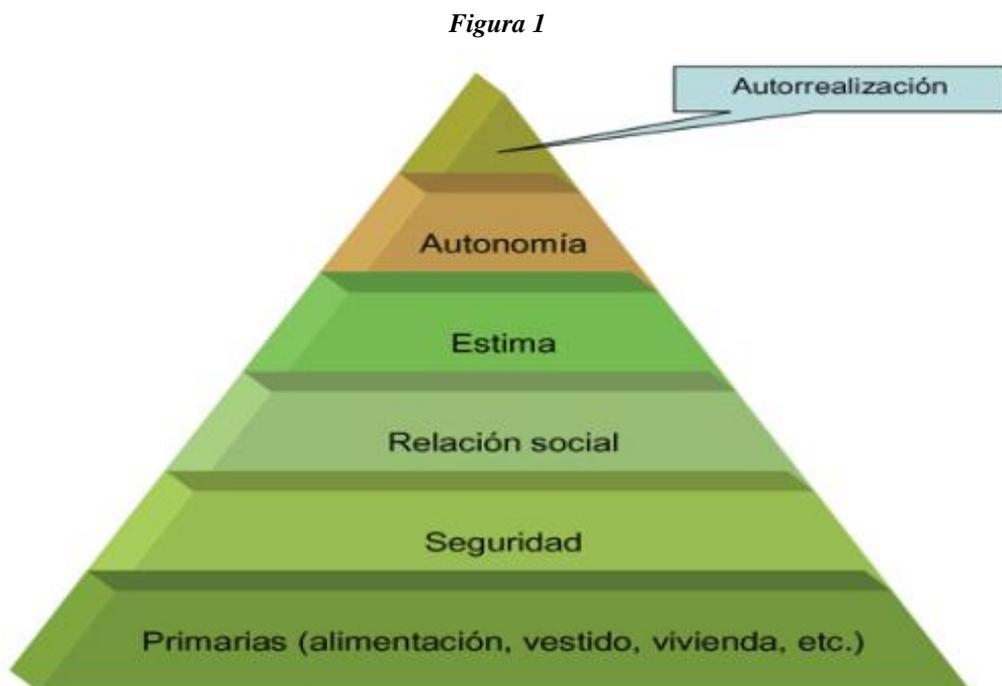
Chester Barnard destacó la importancia del rol de los gerentes desde que inició sus aportes a la Escuela Humanista. De acuerdo a Barnard, entre las funciones principales de los gerentes está la de establecer un sistema de comunicación. Es así como, con el paso del tiempo y aplicando el modelo de Barnard se dice que el líder debe ser un mediador entre las demandas de la empresa y las necesidades de los empleados, si el líder realiza a cabalidad su rol de mediador, será fácil que esta relación se dé. (Rebeil, MariaAntonieta, Ruiz, & Celia, 1998, pág. 219)

Adicionalmente, gracias a sus aportes, los comunicadores organizacionales establecen la existencia de dos sistemas, el formal y el informal. El formal se puede analizar con el organigrama y el informal es el que surge a partir de las relaciones afectivas entre los empleados de una misma organización (Rebeil, MariaAntonieta, Ruiz, & Celia, 1998, pág. 180)

## Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Esta teoría ha sido ampliamente utilizada por los investigadores en el campo de la motivación. Abraham Maslow, en el año 1943 publicó este famoso modelo, puntualizando que la motivación del individuo se fundamenta en la voluntad de satisfacer sus necesidades, identificando una jerarquía de cinco necesidades, comenzando desde las necesidades fisiológicas llegando hasta las más altas, a saber, la autorrealización. (Ver figura 1)

Engler, C. (1996) revela que “cada necesidad inferior debe ser satisfecha antes de que el individuo pueda percatarse o desarrollar la capacidad de satisfacer las necesidades que ocupan un lugar más importante que ésta” (p.354), es decir, que para Maslow, las necesidades se irían satisfaciendo de acuerdo a la posición de la jerarquía. Tal como lo señala la figura 1.



*Elaborado por Autor*  
*Fuente: Maslow 1954*

Antes del surgimiento de esta teoría, los administradores suponían que un aumento de salario podía resolver cualquier problema del empleado y lamentablemente, no se lograba el efecto deseado. Hicks, F. (1980) resalta el pensamiento de Maslow:

*Los científicos (empleados) están motivados, al igual que cualquier otro ser humano, por necesidades propias de la especie como las del alimento; por necesidades de seguridad, protección y cuidado; por necesidades de socialización y relaciones de afecto y amor; por necesidades de respeto, posición y estatus, con el consecuente respeto de sí mismo, y por una necesidad de autorrealización o del logro de las potencialidades idiosincráticas y propias de la especie de la persona individual. Estas son las necesidades mejor conocidas para los psicólogos por la sencilla razón de que la frustración de las mismas produce psicopatología. (p.218).*

### **Teoría del Crecimiento Relacionado con la Existencia**

En esta teoría al igual que la de Maslow también se considera a las necesidades de existencia como necesidades fisiológicas y de seguridad; a las necesidades de pertenencia como las necesidades sociales y de estima y a las de necesidades de crecimiento como las de autorrealización que propone Maslow. A pesar de ello Alderfer planteó dos diferencias fundamentales. (Alderfer, 1999, págs. 142-175. )

Una de las diferencias radica en que las personas tratan de satisfacer más de una necesidad a la vez, es decir aun cuando por ejemplo las necesidades de existencia de un individuo no están satisfechas completamente, éste tiende o se ve motivado a crecer como persona. Otra diferencia es que el hecho de no satisfacer una necesidad de más alto nivel puede generar mayores esfuerzos para satisfacer una necesidad de nivel inferior (Hughes, 2005).

## **Teoría de las Relaciones Humanas**

Elton Mayo fue uno de los primeros en realizar estudios sobre la sociopsicología industrial, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales. La investigación la desarrolló en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company para conocer sobre la fatiga, el aburrimiento y las actitudes hacia el trabajo. Su investigación apuntaba a introducir un modelo organizacional más humanista, en el que se tomará en cuenta los sentimientos, actitudes y motivación de los empleados (Zaramillo, 2006, pág. 138).

## **Teoría del comportamiento**

Involucran los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos, hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones y las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Una forma de describir lo que refleja la motivación es que cada individuo es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, desde las más básicas hasta las de carácter superior. Para entender mejor el comportamiento de las personas es necesario conocer las causas de su accionar por qué son seres humanos con los que se interactúa y por lo tanto el tener metas claras permite conectar los esfuerzos y recompensas a un solo fin.

### **2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS.**

#### **➤ Caso Hospital Nacional de San Juan de Dios en San salvador**

Se realizó un estudio similar en el Hospital Nacional de San Juan de Dios de la ciudad de San Miguel en el Salvador, obteniendo después de la investigación una propuesta similar a la propuesta se plantea en esta investigación, en este Hospital se propuso un programa para encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas, este documento será de gran importancia, ya que orientará la

metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución. (TMC, 2014)

➤ **Caso Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suazán Colombia**

Otro trabajo que también se llevó a cabo en el Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suazán en Colombia teniendo como objetivo Proponer un plan de mejoramiento en el clima organizacional para el personal administrativo del Hospital Nuestra Señora de Fátima que contribuya a un clima organizacional favorable para convertirla en una organización eficiente, eficaz y efectiva para laborar.

Estos referentes empíricos concuerdan con la propuesta planteada en este caso de estudio, respecto al Plan de mejoramiento de la satisfacción laboral del HTMC, de la Ciudad de Guayaquil.

## **2.2 MARCO METODOLÓGICO**

Según Lincon&Dezin, definen a la investigación cualitativa como: “Un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo es inherentemente político y construido por múltiples posiciones éticas y políticas. El investigador cualitativo se somete a una doble tensión simultáneamente. Por una parte, es atraído por una amplia sensibilidad, interpretativa, postmoderna, feminista y crítica. Por otra, puede serlo por unas concepciones más positivistas, postpositivistas, humanistas y naturalistas de la experiencia humana y su análisis”. (Lincoln, 1994)

Los estudios e investigaciones con respecto a la investigación cualitativa por parte LeCompte, nos indica lo siguiente: “La investigación es una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”. LeCompte enfoca sus estudios hacia el entorno de los acontecimientos y centra en aquellos contextos naturales, es decir, tal cual como se encuentran, más que reconstruidos o cambiados por el investigador. (LeCompte, 1995)

## **Técnicas Cualitativas De Investigación**

### ➤ **Observación:**

La investigación cualitativa se la puede realizar a las personas implicadas, en este caso a los clientes, no solo en forma de pregunta acerca de cualquier fenómeno o hecho social, sino por medio de la observación, misma que permite conseguir información sobre un fenómeno o suceso tal y cual este se origina. Cuando exista duda sobre los hechos que conlleva, los cuales afecten los datos de análisis, lo recomendable es la observación antes que otros métodos.

### ➤ **Entrevista:**

Es una técnica donde el entrevistador requiere información de una persona o grupo, para lograr información sobre un problema explícito; por ende, requiere de al menos dos personas que interaccionen o se comuniquen. Para la investigación cualitativa tenemos los siguientes tipos de entrevistas: estructurada, no estructurada o en profundidad, de grupo, etc.

➤ **Entrevista en Grupo (Focus Group)** Se origina de la entrevista focalizada, mencionada por Merton y Kendall en los años cuarenta; donde el entrevistado estaba expuesto a una escenario concreto, como la visualización de un anuncio publicitario, etc. Los entrevistados habían experimentado anticipadamente y estudiado después, dicha situación, así como sus probables consecuencias, construyendo hipótesis al respecto. Partiendo del análisis, se construye un guion de la entrevista, que deberá centrarse en las experiencias para

el contraste con las hipótesis y descubrir efectos que no fueron tomados en cuenta en el diseño. La entrevista en grupo se relaciona comúnmente a los estudios de marketing y por partidos políticos para medir el impacto de algunos temas de importancia para sus votantes. Esta entrevista se la puede cristalizar con solo un sujeto, comenzando por las circunstancias a los que estuvieron inmersas los miembros de la entrevista y también la aplicación con los criterios que orientaron la misma entrevista focalizada a una sola persona por ausencia de dirección, profundización extensiva etc. El guion de la entrevista es muy cerrado y la figura del entrevistador, por ende, es de gran importancia.

Este tipo de metodología utiliza técnicas de recolección de datos diferentes a la observación, que podrían ser: entrevistas, grabaciones en video, sociograma, cuestionarios, etc.; las mismas que permiten contrastar la percepción del investigador frente a los análisis realizados a partir de las notas de campo o de la información obtenida a través de estas técnicas. (Munarriz, 1992).

En el presente caso de estudio se ha obtenido información mediante observación de documentos, y entrevistas a los directivos del HTMC., en la cual, se obtuvieron resultados acerca del estado actual de la Gestión de talento humano y se propuso Elaborar un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir los despidos masivos en el Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades

*Tabla 4: CDIU del estudio de caso*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>
Social	Empleados Hospital	Cuestionario	Gestión de Talento Humano del HTMC
	Directivos	Entrevista	
	Empleados de Talento Humano	Focus Group	

*Elaborado: Autor*

### **2.2.1 CATEGORÍAS**

Es social, ya que, el plan de mejoramiento de la satisfacción laboral , está dirigido a beneficiar a los clientes internos, ósea los empleados del HTMC de Especialidades de la Ciudad de Guayaquil, ayudando a minimizar los despidos masivos, sin distinción de sexo, edad y etnia.

### **2.2.2 DIMENSIONES**

Servicio al cliente internos, Directivos y empleados del Área de Talento Humano del HTMC.

### **2.2.3 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos a utilizar son: entrevistas, focus group y encuesta. Los mencionados instrumentos se utilizaron a los empleados, Directivos del Hospital, Directivos y empleados de Talento humanos del HTMC de la Ciudad de Guayaquil.

### **2.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis es el Rol de la Gestión de Talento Humano, del HTMC de la Ciudad de Guayaquil, para realizar el análisis se entrevistarán al Director de la Coordinación Administrativa del HTMC y se realizará un focus group con los empleados de la unidad de Talento Humano y se aplicará un cuestionario al azar a empleados de diferentes áreas del HTMC para identificar cuáles son los factores que inciden en los despidos masivos.

### **2.2.5 GESTIÓN DE DATOS**

Se realizó entrevista semiestructurada al Director de la Coordinación Administrativa del HTMC en donde hubo un intercambio directo de información, lo que brindó flexibilidad en la búsqueda de datos y dio la oportunidad de entrar en contacto directo con el personal.

Se realizó un focus Group a los empleados con años de experiencia en el área del Departamento de Talento Humano, y se utilizará la técnica de tormenta de ideas.

Se aplicó Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 J.L. Miró y J.M. Peiró (1998). A 29 personas al azar de diferentes áreas del hospital. En el mismo, se reflejan los aspectos de mayor interés a diagnosticar en el trabajo, tomando en consideración, las acciones puntuales que están orientadas a desarrollarse en este proceso dentro de la organización. Este cuestionario se aplicó con el afán de detectar que factor motivaba el despido masivo de la institución si predominaba la insatisfacción laboral.

**Tabla 5: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23**

Cuestionario	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
	1	2	3	4	5	6	7
1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
2 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
3 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
4 La temperatura de su local de trabajo.							
5 Las relaciones personales con sus superiores.							
6 La supervisión que ejercen sobre usted.							
7 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
8 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
9 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
10 El apoyo que recibe de sus superiores.							
11 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
12 La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

*Fuente. S20/23 J.L. Miró y J.M. Peiró (1998))*

*Elaborado: Autor*

## 2.2.6 CRITERIOS ÉTICOS

El instrumento de recolección de datos, fue elaborado, basándose en dos aspectos fundamentales como son la validez y confiabilidad de datos, se guardó absoluta la reserva del caso.

## **2.2.7 RESULTADOS**

### **ENTREVISTA A DIRECTOR**

Los resultados de la entrevista se detallan en el mismo orden en que se realizaron las preguntas.

---

### **ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA DEL HTMC**

#### **1. Con que presupuesto cuenta la institución para contratar personal?**

Cada año y generalmente en el último trimestre del año vigente se solicita a todas las áreas o Coordinaciones Generales del HTMC elaboren un PAC "Presupuesto Anual" para la contratación del personal necesario del año siguiente año en base a las necesidades del Hospital de acuerdo a los proyectos a desarrollar en el año siguiente.

#### **2. ¿En base a que políticas se contrata el personal**

Para el caso del HTMC al momento las políticas han cambiado pero a mi criterio sería :

- ✚ La persona a contratar debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante.
- ✚ Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, la empresa analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida.
- ✚ Todos los candidatos deberán someterse a entrevista y a los exámenes laborales y deberán obtener resultados satisfactorios de acuerdo a las necesidades de cada caso para ser considerados como aptos para una vacante.
- ✚ No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- ✚ Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religioso o convicciones,

ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.

- ✚ El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
- ✚ El trabajador no podrá efectuar negociaciones relacionadas con los activos de la empresa en los cuales pueda tener un interés real o potencial.
- ✚ No tener antecedentes judiciales y penales.
- ✚ La administración será responsable de integrar los expedientes de personal y manejar confidencialmente su información, así como de elaborar los contratos respectivos, solicitando para tal efecto la siguiente documentación: Hoja de vida con las certificaciones laborales acorde a la experiencia acreditada, tarjeta militar en caso de personal masculino, certificaciones que avalen los estudios realizados, carta de no antecedentes penales, presentar la documentación que le solicite la empresa para verificar su capacidad para el empleo.
- ✚ Los datos y referencias que proporcionen los trabajadores serán verificados por la empresa, quedando entendido que de comprobarse la falsedad de los mismos, no será admitido en el trabajo, o, si ya estuviese trabajando, le podrá ser rescindido el contrato Individual del trabajo, sin responsabilidad alguna de la empresa.
- ✚ Toda persona contratada para realizar una función en la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas, la empresa podrá contratar de manera temporal a un trabajador que por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año. este tipo de contratos se denomina "por cierto tiempo" y termina sin responsabilidad por parte de la empresa en la fecha de término estipulada en el mismo.
- ✚ Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo. La inducción al puesto será impartida y coordinada por la Administrador(a) y Coordinador(a) de Talento Humano, a través de proyección de una

presentación, folleto y evaluación escrita, en donde se dará a conocer aspectos generales de la empresa, del puesto, y de los sistemas de calidad y ambiental así como aspectos de seguridad establecidos para el buen desarrollo de cada una de las actividades desarrolladas por la organización.

- ✚ Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio, este será de tres meses, al finalizar este período el jefe directo inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación, a la gerencia general o administración, para fines de confirmación en el cargo.

(Disculpe por extenderme pero la pregunta me pareció muy interesante dice el entrevistado a demás puedo acotar) La Gestión de Recursos Humanos para la selección de los funcionarios tendrá como principio la búsqueda de personal de la más alta calidad profesional, cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos técnicos, transparentes y no discriminatorios, basados en el mérito y la excelencia.

### **3. ¿Incide la evaluación del desempeño para la renovación del contrato de personal?**

Por supuesto que sí; o al menos esa es una de las condiciones para que un empleado pueda continuar ya que si el empleado recibe una evaluación de desempeño desfavorable no debe ser contratado.

### **4. ¿La Gestión de Talento Humano del HTMC socializa los reglamentos internos de la Institución a su personal de contrato?**

NO

### **5. ¿Cuáles son las razones de finalización de contrato o agradecimientos de servicios del personal contratado?**

- ✓ Porque no cumplió con las expectativas para desempeñar el trabajo para el que fue contratado.
- ✓ Por Políticas (Cambios de Funcionarios que vienen con su propio personal de confianza).
- ✓ Porque cumplieron 2 años en el HTMC; ya que el personal por muy idóneo que sea no pueden continuar mas de 2 años en contratos, salvo

que se solicite un nombramiento provisional y eso es muy difícil ya que depende de Nivel Central (Quito).

**6. ¿Cada que tiempo realizan capacitaciones al personal contratado?**

Depende de las capacitaciones que se hayan proyectado realizar en el PAC de la Coordinación de Talento Humano., también va a depender del presupuesto.

**7. ¿Contratan personal en base a las necesidades de servicios de las diferentes áreas del HTMC?**

Debería, pero no se hace, estimo que es por falta de una verdadera gestión Hospitalaria, ya que existen áreas sumamente complejas y en estas hay falta de personal, sin embargo existen otras áreas en las que el personal no tiene funciones designadas y trabajan holgadamente solo esperando la hora de salida. Estamos trabajando en ello para reestructurar funciones.

**8. En el momento que la persona elegida para la suscripción del contrato; ¿TH le hace conocer de la cláusula que determina que dentro del plazo del contrato, en cualquier fecha el empleador puede dar por terminado el contrato?**

No, pero se solicita a la persona elegida que antes de firmar lea detenidamente todas las clausulas.

## **CUESTIONARIO A EMPLEADOS DE DIFERENTES AREAS DEL HTMC**

Este cuestionario fue aplicado a 29 empleados de diferentes áreas del Hospital, de los cuales 10 son con nombramiento y 19 son contratados. El cuestionario se aplicó en horario de laboral, quienes prefirieron guardar su identidad y no proporcionar sus datos personales como son su nombre y puesto, lo cual fue completamente respetado.

---

### **CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LAS DIFERENTES AREAS DEL HTMC**

#### **1.- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.**

El 86% de los encuestados se encuentran satisfechos, con el cumplimiento de los objetivos, metas y tasas de producción, los cuales el 41% están algo satisfechos, el 34%, bastante satisfechos y el 10% muy satisfechos. Y solo un 14%, están algo insatisfechos con el cumplimiento de las metas.

#### **2 .-La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.**

Cuando se les pregunto sobre la limpieza, higiene y salubridad del lugar del trabajo, el 69% están insatisfechos, y solo un 31% están algo satisfechos, que para un hospital es un indicador muy malo. Del 69%, el 55% están algo insatisfecho y 14% bastante insatisfechos.

#### **3.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.**

El 86% de los empleados encuestados del HTMC, dice que están algo satisfechos con el entorno físico y espacios que disponen en su lugar de trabajo, mientras que solo un 14% están algo insatisfecho.

#### **4.- La temperatura de su local de trabajo.**

El 79% de los encuestados la temperatura de lugar de trabajo le es indiferente y solo un 6% está algo satisfecho con la temperatura.

#### **5.- Las relaciones personales con sus superiores.**

Cuando se les pregunto sobre las relaciones con sus superiores el 90% dice estar bastante satisfechos y el 10% algo satisfechos, lo que para la gerencia y jefes de áreas es muy bueno.

#### **6.- La supervisión que ejercen sobre usted**

La pregunta 5 se corrobora con la 6 cuando el 93% está bastante satisfecho con la supervisión que se ejerce sobre los empleados y 7% le es indiferente.

#### **7.- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.**

La proximidad y frecuencia con al que son supervisados los funcionarios, el 100% contestaron que están muy satisfechos, les gusta que los estén controlando y supervisando.

#### **8.- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.**

La forma en que sus supervisores juzgan su tarea, el 69% están algo satisfechos y un 31% bastante satisfechos.

#### **9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe en el HTMC.**

En la igualdad y justicia del trato que recibe de la empresa el 83%, están algo insatisfecho y el 17% satisfechos.

#### **10.- El apoyo que recibe de sus superiores.**

El apoyo que reciben de sus superiores el 69% están algo satisfechos, el 8% le es indiferente y el 3% algo insatisfechos.

### **11.- El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.**

Los encuestados a la pregunta del grado en que su empresa cumple con el convenio y las disposiciones y leyes laborales el 97% están bastante satisfechos y el 3% muy satisfechos.

### **12.- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.**

El 100% de los encuestados están muy satisfechos con la forma en que se dan las negociaciones laborales con la empresa en cuanto a los aspectos laborales.

## **RESULTADO DE FOCUS GROUP CON EMPLEADOS DE TALENTO HUMANO.**

Como parte del conocer de la Gestión Humana en el HTMC se solicitó a los Empleados del área de talento humano su contribución en la identificación y solución del problema detectado, los despidos intempestivos, así como propiciar la participación colectiva en el análisis, se utilizó una tormenta de ideas con un grupo de funcionarios con varios años de experiencia. Esta tormenta de ideas, que no es más que una técnica de grupo para generar ideas originales, en un ambiente relajado, nos permitió familiarizarnos con algunas de las causas, que provocan la insatisfacción en este colectivo de empleados y de esta manera fue conformada el Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) por lo que constituye una herramienta importante para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, es además utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, permitiendo que se puedan organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.

Algunos de los problemas detectados en la tormenta de ideas y que fueron la base de la elaboración del diagrama se relacionan a continuación:

- Mobiliario obsoleto
- No atender las recomendaciones que hacen los representantes de los empleados
- Discriminación a los contratados
- Falta de Compromiso
- Demoras en los pagos
- Ascensos sin méritos
- Clima ambiental
- Condiciones desfavorables de trabajo
- Ausencia de comité para planificar tareas
- Gerencia centraliza las decisiones
- Ausencia de capacitación a los funcionarios
- Alta rotación
- Actividades rutinarias.

Este método arrojó datos relevantes en cuanto a que la insatisfacción laboral es uno de los factores que inciden en el despido masivo de los empleados del HTMC objeto de estudio, las cuales coinciden con los resultados obtenidos a través de la entrevista y el cuestionario.

### **2.2.8 DISCUSIÓN**

Después de haber analizado y procesado la información necesaria para el correcto desarrollo del estudio de caso del HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO DE ESPECIALIDADES podemos concluir que:

1. El Hospital carece de unas políticas claras de direccionamiento estratégico.
2. No existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución.
3. Existe una necesidad sentida de capacitación y de evaluación del personal.
4. Se evidenció desmotivación laboral debido a la incertidumbre laboral por los despidos que se han registrado en años anteriores.
5. No existe el reconocimiento o sueldo emocional que incentiva la labor de los funcionarios.

6. Se evidencia buenas relaciones interpersonales entre compañeros y superiores.
7. Se evidencia canales de comunicación claros, en el interior de la organización.
8. Se evidenció una necesidad urgente de contar con un programa estructurado de bienestar laboral y social.
9. Existe un adecuado manejo de conflictos en el entorno laboral, sin embargo no hay capacitación ni orientación alrededor del tema.
10. Se encontró disposición por parte de los empleados a cambiar sus actividades siempre y cuando los objetivos de las nuevas acciones a emprender estén claramente definidas e identificadas.

A partir de los resultados de la investigación de campo se diseñará el plan de mejoramiento de la satisfacción laboral orientado a disminuir los despidos masivos en el HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO DE ESPECIALIDADES de la Ciudad de Guayaquil.

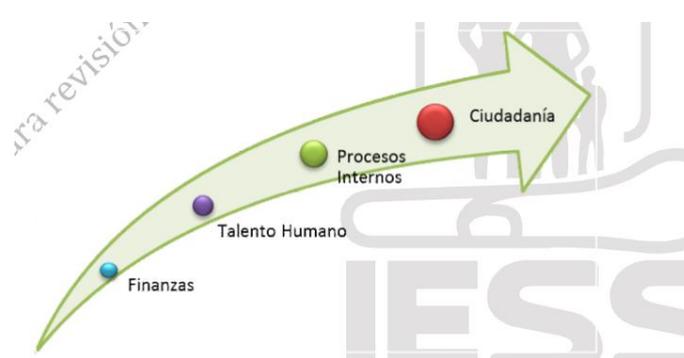
### 3 PROPUESTA

#### PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCION LABORAL

##### 3.1 GENERALIDADES

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017, dentro de la perspectiva estratégica del Plan se encuentra como una prioridad la Gestión de Talento Humano (ver figura).

*Figura 2: PERSPECTIVA ESTRATEGICA*



*Fuente: Dirección Nacional de Planificación IESS  
Tomado de: Plan Estratégico 2014-2017*

En la formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales del IESS dentro del plan, se consideraron como principales insumos como la misión, visión, valores y principios institucionales, y cada una de las perspectivas estratégicas establecidas. Entre las que se encuentra la Gestión de Talento Humano.

A continuación se describe el Objetivo Estratégico relacionado con la Gestión de Talento Humano: **Incrementar el desarrollo del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.**

Como parte del proceso de generar una eficiencia institucional, es capacitar a los servidores y funcionarios que forman parte del talento humano del IESS. También es fundamental fortalecer la Cultura Organizacional que permita conservar y difundir adecuadamente el KNOW HOW que el talento humano adquiere durante el período de gestión en la institución. En este sentido, el desarrollo de

competencias y habilidades debe desarrollarse de manera simultánea con su crecimiento como ser humano. Este reto institucional requiere de la aplicación de las siguientes estrategias, con sus respectivos indicadores: (ver tabla)

*Tabla 6: Estrategias e indicadores*

ESTRATEGIAS	INDICADOR
a) Generar planes de inducción institucional y departamental.	4.1 Porcentaje de personal con nombramiento.
b) Implementar un modelo de gestión del cambio de la cultura organizacional.	4.2 Índice de rotación del nivel directivo.
c) Desarrollar las competencias y habilidades de Talento Humano enfocadas en el desarrollo del ser humano	4.3 Porcentaje de funcionarios y servidores formados respecto a las necesidades de capacitación identificadas.
	4.4 Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con discapacidades.

*Tomado de: Plan Estratégico 2014-2017*

### **3.2 IMPORTANCIA.-**

El Teodoro Maldonado Carbo HTMC es la Unidad médica de mayor complejidad, de referencia zonal, que presta atención de salud en hospitalización, y ambulatoria en cirugía clínica y cuidado materno – infantil, medicina crítica, trasplantes, enfermería y auxiliares de diagnóstico y tratamiento. Esta unidad posee un plan Médico funcional en el cual se evidencia la necesidad de personal.

La propuesta que se plantea en esta investigación es importante, porque se alinea al plan estratégico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y al Plan Médico Funcional del Hospital Teodora Maldonado Carbo. Además va orientada a la satisfacción laboral de empleados, médicos y trabajadores. Y ayudará al logro de los objetivos de la Institución.

### 3.3 BENEFICIOS.-

Los beneficios que se obtendrá con el plan son las siguientes:

- Contribuirá a contar con un personal altamente capacitado lo que redundará rendimiento laboral.
- Permitirá mejorar la satisfacción laboral, por ende las relaciones entre compañeros serán cordiales, incitando a un adecuado clima laboral.
- Mejorará el desempeño laboral individual y grupal, de los empleados.
- Contar con un plan como instrumento para lograr un óptimo nivel de capacitación en sus empleados.

### 3.4 OBJETIVO.

Fortalecer de las capacidades y habilidades de los empleados del Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Especialidades de la ciudad de Guayaquil.

### 3.5 ESQUEMA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Gráfico 2



### **3.5.1 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

#### **➤ Reseña Histórica.-**

Fue inaugurado el 7 de octubre de 1970, cuando ejercía la Presidencia de la República el Dr. José María Velasco Ibarra. El HTMC es considerado de acuerdo a lo establecido en la resolución CD. 468 expedida el 30 de mayo del 2014, como una unidad médica de mayor complejidad, de referencia zonal, que presta atención de salud en hospitalización, y ambulatoria en cirugía clínica y cuidado materno – infantil, medicina crítica, trasplantes, enfermería y auxiliares de diagnóstico y tratamiento, y cuyas actividades asistenciales se complementan como organismo integrante de la Red Pública de Salud, de acuerdo a la Constitución del Ecuador, Ley del Sistema Nacional de Salud, Convenio de Red, Resolución C.D. 308, Resolución C.D. 468 Modelo de Atención Integral de Salud Familiar Comunitario e Intercultural, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los Objetivos del Milenio y el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

#### **➤ Análisis FODA**

El análisis FODA del Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo está construido en base a por cada área médica y administrativa de la institución; además de la información recopilada en el proceso de diagnóstico y análisis de las problemáticas que presentan la institución para una adecuada gestión hospitalaria. A continuación se presenta el FODA del Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo.

#### **FORTALEZAS:**

F.1. Gran parte del personal médico y administrativo calificado F.2. Equipos médicos de alta tecnología (quirófanos inteligentes, entre otros) F.3. Existencia de fondos económicos para el desarrollo y ejecución de proyectos de mejora en la institución.

#### **OPORTUNIDADES:**

O.1. Desarrollo de la Red pública integral de Salud.  
O2. Interés y apoyo por parte del IESS y Seguro de Salud para desarrollar una planificación estratégica y un modelo de gestión efectivo.

- O.3. Hospitales públicos (IESS) a nivel nacional con problemáticas semejantes y soluciones ya implementadas o en proceso de implementación.
- O.4. Software AS400 puede ser modificado de acuerdo a las necesidades del HTMC.
- O.5. Oferta de capacitación para el personal. (talleres y cursos certificados)
- O.6. Grupo de postgradistas que realizan su especialidad en el hospital.
- O.7. Apoyo externo a la Gerencia General del hospital "Dr. Teodoro Maldonado Carbo para que establezca un proceso de mejora en la gestión hospitalaria interna.
- O.8. Asignación del presupuesto de acuerdo al nivel de facturación.

### **DEBILIDADES:**

- D.1. Desconocimiento del manejo e importancia de las herramientas (PAC, PAPI, entre otras) de planificación por parte del personal médico.
- D.2. Poca cultura de planificación.
- D.3. Desabastecimiento de medicinas e insumos médicos.
- D.4. Inadecuada distribución del espacio físico (funcionalidad) en áreas médicas para lograr: cumplir normas de bioseguridad, reducir el tiempo en la atención al paciente.
- D.5. Más del 97% de los espacios físicos (m<sup>2</sup>) en los que funcionan las especialidades médicas no cumplen con el metraje determinado por el Seguro de Salud.
- D.6. El espacio físico que ocupan algunas unidades médicas está en condiciones de hacinamiento.
- D.7. Pocas señaléticas para identificar los servicios médicos en el hospital. D.8. Débil manejo estadístico para el manejo y control de inventarios.
- D.9. Inexistencia de equipos médicos para cumplir con los servicios o prestaciones médicas que debe ofertar el HTMC.
- D.10. Equipos médicos no reciben mantenimiento periódico. Principalmente los equipos pequeños o no tan costosos.
- D.11. Pocas cámaras de seguridad.
- D.12. Falta de camas hospitalarias para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes.

- D.13. Ineficiente distribución de camas hospitalarias en unidades médicas. D.14. Desmotivación por parte del personal médico por la poca apertura de concursos de méritos y oposición en los últimos 3 años.
- D.15. Poca colaboración por parte del personal (entrega de información incompleta, no se cumplen los tiempos de entrega o no se cumple, baja asistencia de personal a reuniones de trabajo).
- D.16. Falta de personal (especialistas, enfermeras, entre otros.).
- D.17. Elevada rotación de personal (jefes de servicios médicos).
- D.18. Poco personal de guardianía para resguardar unidades médicas.
- D.19. Poco reconocimiento del cumplimiento efectivo del trabajo hacia los responsables de unidades médicas.
- D.20. Inexistencia de manuales de calidad y gestión de procesos.
- D.21. No cumplimiento de protocolos o normas de bioseguridad.
- D.22. Mal manejo de los desechos hospitalarios.
- D.23. Sistema informático (AS400) no responde a las necesidades estadísticas de la institución.
- D.24. Personal médico no registra información detallada en el AS400 por falta de costumbre y porque el sistema no tiene los campos para el registro de la información.
- D.25. No se facturan algunos servicios médicos.
- D.26. Inexistencia de herramientas efectivas de fomento a la atención médica que brinda el hospital y al proceso que debe seguir el paciente para ser atendido.
- D.27. Congestionamiento de pacientes en algunas áreas del hospital.
- D.28. Poco fomento a la investigación médica.
- D.29. Riesgo de fallas de energía en la institución.
- D.30. No cumplimiento permiso de bomberos.
- D.31. Inexistencia de tecnología de la información y la comunicación para disminuir tiempo y errores en la generación de informes o reportes estadísticos en diversas áreas
- D.32. Inexistencia de informes o estudios periódicos que determinen el estado de la gestión hospitalaria
- D.33. Congestionamiento en los sistemas informáticos actuales y débil arquitectura de seguridad en los mismos.

## **AMENAZAS:**

A.1. Elevada demanda de servicios de salud pública. (IESS)

A.2. Pocos médicos especialistas en el país.

A.3. Disminución de la oferta de postgrados en el área médica a nivel nacional, debido al proceso de mejoramiento de calidad educativa por el que están pasando las universidades del país.

A.4. Incertidumbre en decisiones de cambio de autoridades en los niveles más altos del hospital, impidiendo desarrollar un proceso de mejora en la gestión hospitalaria profundo.

A.5. Desconocimiento de la realidad del hospital al detalle, por parte de las áreas de planificación del IESS y el Seguro de Salud para el desarrollo de un alineamiento estratégico efectivo.

### **3.5.2 DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

#### **➤ Misión y Visión del Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo**

#### **MISIÓN:**

La misión del Hospital Teodoro Maldonado Carbo es brindar atención de salud especializada a través de estándares nacionales e internacionales para los afiliados, derechohabientes de la seguridad social y beneficiarios de la Red Pública Integral de Salud contribuyendo al Buen Vivir.

#### **VISIÓN:**

En el 2017 ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en la atención médica especializada promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, fomentando la investigación científica y docencia dentro de instalaciones modernas, dotadas con equipamiento especializado y tecnología de punta a fin de garantizar las mejores condiciones de la población atendida.

## **VALORES:**

- Respeto
- Calidez
- Eficiencia
- Confianza
- Calidad

### **3.5.3 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

#### **➤ Formulación de Estrategias**

El desarrollo de las estrategias que corresponden a las principales líneas de acción a seguir en el corto y medio plazo para alcanzar la visión definida por la institución, se han desarrollado de acuerdo a la situación actual del hospital y a la viabilidad de su ejecución.

#### **ESTRATEGIAS FO: (Maxi-Maxi)**

A. (F1, O1, O2) Fomentar un canal de comunicación efectivo con las áreas de planificación del IESS y el Seguro de Salud para contribuir al desarrollo de la planificación estratégica y consecuentemente a la implementación de un modelo de gestión hospitalaria efectivo.

B. (F1, F3, O3) Desarrollar un proceso de interrelación con los hospitales (IESS) para implementar soluciones de mejora continua a problemáticas comunes.

C. (F1, F3, O4) Emplear el sistema informático estadístico como una potente herramienta para el análisis de información que permita la toma de decisiones.

D. (F3, O5) Fomentar un plan de capacitación y formación continua periódico para el personal de salud.

E. (F1, O6) Fortalecer los servicios que brindan los postgradistas en la atención médica que ofrece la institución.

## **ESTRATEGIAS DO: (Mini-Maxi)**

F. (D1, D2, D3, D8, D15, D20, D24, O2, O7) Constituir a la Coordinación General de Planificación y Estadística del Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo como un actor esencial en el apoyo técnico de la institución.

G. (D3, D8, D20, D23, D24, D31, O4, O5, O7) Implantar y mejorar tecnologías de la información y la comunicación para el manejo y control efectivo de la información y las necesidades de la gestión en el hospital.

H. (D33, O7) Eliminar el congestionamiento en los sistemas informáticos e implementar seguridades en los mismos.

I. (D4, D5, D6, D7, D20, D21, D22, D27, O2, O7, O8) Incrementar los m<sup>2</sup> de las unidades médicas de acuerdo al estándar para hospitales de tercer nivel y distribuir de manera funcional el espacio físico de las unidades médicas.

J. (D7, D8, D9, D10, D11, D12, D25, O7) Realizar un plan de adquisiciones y mantenimiento del equipo médico, equipo de apoyo al servicio médico y de seguridad para la Unidad Médica.

K. (D14, D15, D16, D18, D19, D20, D24, O7) Fortalecer y mejorar el apoyo de la gestión del Talento Humano en los procesos de mejora de los servicios de la institución en general.

L. (D20, D21, O7, D25, O7) Desarrollar e implantar procesos óptimos para una gestión efectiva.

M. (D26, D27, O7) Implantar sistemas efectivos de comunicación y atención para el afiliado o paciente, con la finalidad de difundir el proceso de atención dentro del hospital.

N. (D28, O7) Fomentar la investigación médica.

O. (D29, O7) Implantar un sistema para el acceso afectivo a la energía eléctrica.

P. (D30, O7) Renovar permisos de funcionamiento del Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo.

Q. (D2, D32, O7) Analizar y generar informes o estudios periódicos, diagnosticando el estado de la gestión hospitalaria y proponiendo soluciones (proyectos) que contribuyan al mejoramiento de la gestión.

### **ESTRATEGIAS FA: (Maxi-Mini)**

R. (F1, F2, A1, A2) Desarrollar un proceso efectivo de atención médica del hospital "Teodoro Maldonado Carbo" como un hospital de tercer nivel de complejidad. (Correcta utilización de la Red Integral de Salud)

S. (F1, A3) Diversificar e incrementar los convenios con universidades que requieran centros hospitalarios para el periodo de práctica de sus postgradistas.

### **ESTRATEGIAS DA: (Mini-Mini)**

T. (D1-D30, A4) Desarrollar e implantar proyectos y planes de mejora (áreas médicas y administrativas) por etapas; con la finalidad de lograr soluciones efectivas.

#### **➤ Objetivos Estratégicos de la Gestión de Talento humano**

El objetivo Estratégico de la Gestión de Talento Humano se desarrolló del análisis de las estrategias D,K,M,T, y es la siguiente:

- Incrementar el desarrollo del talento humano en las unidades Médicas y Administrativas.**
- Formular un plan de mejoramiento de la satisfacción de talento humano para generar, mejorar en la productividad y eficiencia de la Unidad Médica a fin de contribuir al bienestar del usuario, y a la disminución de los despidos masivos.**

### 3.5.4 FORMULACIÓN DEL PLAN.

*Descriptivo 1: PLAN DE MEJORAMIENTO SATISFACCIÓN LABORAL*

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	TIPO DE ACCIÓN	METAS A DESARROLLAR	MEDIOS DE VERIFICACION	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Realizar capacitación anual del hospital, en función de los requerimientos de cada unidad médica y administrativa	ACCION DE MEJORA	2 capacitaciones anuales al personal administrativo 3 capacitaciones anuales al personal médico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lista de asistencia</li> <li>• certificados</li> <li>• contenidos de capacitación</li> </ul>	Junio-2016	Dic-2016
Re categorizar al personal de salud de acuerdo a su perfil profesional actual	ACCION DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer plan de Re categorización por área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de personal a ser Re categorizado</li> </ul>	Junio-2016	Octubre-2016
Proyecto de optimización de personal del HTMC (manual de funciones)	ACCION DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyecto</li> <li>• Aprobar proyecto</li> <li>• Ejecución de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación</li> <li>• Actas de reunión</li> <li>• Firmas de aprobación</li> </ul>	Junio-2016	Dic-2016
Desarrollar el Reglamento Interno del HTMC	ACCION DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de reglamento</li> <li>• Reunión de revisión de reglamento</li> <li>• Reunión de aprobación de reglamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de reunión</li> <li>• Actas de aprobación</li> <li>• reglamento</li> </ul>	Junio-2016	Dic-2016

**Descriptivo 2: PLAN DE MEJORAMIENTO SATISFACCIÓN LABORAL**

<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN</b>	<b>TIPO DE ACCIÓN</b>	<b>METAS A DESARROLLAR</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>
Realizar concursos de méritos y oposición con la periodicidad determinada por la ley.	Acción de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hacer llamamiento interno a concurso</li> <li>• dar prioridad al personal contratado</li> <li>• considerar años de servicio como contratado para puntos dentro del concurso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ publicación en documentos internos del HTMC</li> <li>➤ listado de personal contratado</li> <li>➤ documentos de ejecución de concurso</li> </ul>	Ene-2017	Abril-2017
Contratar personal de acuerdo a las necesidades de la institución	Acción de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solicitar a las áreas del HTMC requerimiento de personal</li> <li>• modificar la partida presupuestaria</li> <li>• registrarlo en el PAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oficinas de Áreas</li> <li>➤ oficio de talento humano a departamento financiero</li> <li>➤ PAC 2017</li> </ul>	Oct-2016	Dic-2016
Desarrollar sistema de incentivos y reconocimiento al trabajo realizado.	Acción de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar directrices</li> <li>• Generar sistema de incentivo</li> <li>• Generar sistema de reconocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acta de reunión</li> <li>➤ Reglamento de directrices</li> <li>➤ Sistema de reconocimiento e incentivo</li> </ul>	Ene-2017	May-2016

Desarrollar un centro de mediación de conflictos laborales	Acción de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de jefes departamentales</li> <li>• Contratar mediadores</li> <li>• Crear Reglamento de departamento de mediación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acta de reunión</li> <li>➤ Contrato de mediadores</li> <li>➤ Reglamento de mediación</li> </ul>	Ene-2016	Mayo-2016

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- En el HTMC se observan factores positivos directamente alineados con el desarrollo del mismo; basados en situaciones favorables, a la disposición al trabajo en equipo.
- En HTMC se observó a través del análisis FODA que se requiere de desarrollar e implantar proyectos y planes de mejora (áreas médicas y administrativas) por etapas; con la finalidad de lograr soluciones efectivas.
- Existen factores que afectan la productividad, haciendo referencia a la desmotivación generada por el incumplimiento en los pagos y la falta de incentivos y reconocimiento a la labor prestada.
- Se evidencian falencias en la capacitación y formación continua periódica para el personal administrativo y de salud.

### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Realizar un diagnóstico periódico, de la Gestión de Talento Humano del hospital permitiendo conocer las necesidades de cada especialidad médica y administrativa al detalle y su capacidad de atención.
- Considerar los cambios en el Perfil del personal administrativo, con la finalidad de realizar una correcta priorización en la adquisición y contratación de personal especializado.
- Dar a conocer el plan de mejoramiento a todas las áreas médicas y administrativas de la institución, para que sus actividades diarias estén alineadas al cumplimiento del plan de la visión institucional y contribuyan a la actualización del Plan Médico Funcional anualmente.

## 5 Bibliografía

- Aktouf, O. (1998). *La Administración: Entre tradición y renovación*. Cali-Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.
- Alderfer, C. (1999). *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*.
- Ashby, W. (1984). *Sistemas y sus Medidas de Información*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management. Tesis no publicada del Doctorado en Administración*. Montreal, Canadá. : HEC de Montreal.
- Bedard, R. (2003). *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas*. Administer.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración*. Colombia.
- Calderón, G. Á. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación*. . Bogotá: Cuadernos de Administración.
- Calderón, G. N. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Bogota: Estudios Gerenciales.

- Castells, M. y.-p. (1994). *Tecnó- plolis del mundo. La formación de los complejos industriales del Siglo XXI*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Castro, J. (2007). *Parámetros de competitividad utilizados por las PYMES colombianas para enfrentar sus procesos de exportación*. . Colombia: Mercatura.
- Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C., & Zapata, A. (1998). *En busca de una Administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Calí- Colombia: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002c). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración en los Nuevos Tiempos*.
- courseware. (11 de noviembre de 2011). [courseware.url.edu.g](http://courseware.url.edu.g). Recuperado el 28 de marzo de 2016, de Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson. .
- Dirección de Planificación e Inversión. (Mayo de 2015 - 2018).
- Dirección Nacional de Talento Humano. (s.f). [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec). Recuperado el 21 de marzo de 2016,
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. . Madrid, España: McGraw – Hill.
- Erazo, E. M. (julio-septiembre de 2015). [www.eumed.net](http://www.eumed.net). Obtenido de Revista: CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales:

- Erickson, F. (1989). *Métodos cualitativos de Investigación sobre la Enseñanza*. España: Paidós Publicaciones.
- Fica. Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Bogotá, Colombia: Alianza Editorial. .
- García, J., & Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México DF.
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2013). *Plan Nacinal del Buen Vivir*.
- Hughes, G. C. (2005). *Liderazgo* (5ta ed.). McGrawHill. Recuperado el 02 de 03 de 2016
- IESS. (2014). *Resolución N° C.D. 468*. Quito.
- INEC. ( (2012). ). *La nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. . Quito.
- Ivancevich, J., Gibson, J. M., & Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. México DF: McGraw – Hill.
- Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma*. Buenos Aires.
- LeComple, M. (1995). *Un Matrimonio conveniente. Electrónica de investigación y evaluación educativa (V.1)* .
- Lincoln, D. &. (1994). *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Marín Idárraga, D. (2006). *El sujeto humano en la administración: una mirada crítica*. En: *Cuadernos de Administración*. N° 32. Bogotá. .
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD*. Quito.

- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey: Prentice – Hall. .
- Munarriz, B. (1992). *Repositorio Universidade da Coruña*. (U. d. Coruña, Ed.)  
Recuperado el 03 de 2016, de Repositorio Universidade da Coruña
- ONU. (2013). *Life of Dignity for all*. Nueva York.
- Plan Médico Funcional . (2014 - 2017). *Plan Médico Funcional*.  
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/3321619/PMF+HOSPITAL+T EODORO+MALDONADO+CARBO.pdf>
- Quijano, O. (2007). *Contexto, Gestión e Investigación*. En ASCOLFA y *Universidad del Cauca, Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*. Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Rebeil, C., MariaAntonieta, Ruiz, S., & Celia. (1998). *El poder de la comunicación de las organizaciones*. México DF: Play y Valdés.
- Saldarriaga, J. (2007). *La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas*. . Mercatura.
- Sánchez, K., G. M., & Zapata, A. (2007). *Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana*. En ASCOLFA y *Universidad del Cauca, Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia "Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas"*. Cali: Torre Blanca.
- SENPLADES. (2012). *Registro Oficial N° 290*. . Quito.
- Sherman, A., & Bohlander, G. &. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- TMC, M. (2014). *Teodoro Maldonado Carbo*. (I. R. Paredes, Entrevistador) .

Unidades Médicas. (2014). *Unidades Médicas*. Guayaquil.

Villacís, Ruth. (mayo de 2015). *dspace.uniandes.edu.e*. Recuperado el 28 de

marzo de 2016, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/316>

Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad. México. Fondo de Cultura Económica.* .

Zaramillo. (2006). *Sentimiento, actitudes y motivación de los empleados*.