



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EN SALUD**

**PLAN DE GESTION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL  
SERVICIO DE CIRUGIA GENERAL DEL HOSPITAL IESS QUITO SUR**

**Profesor  
Ana cristina Mena Ureta**

**Autora  
Estefania Abigail Jácome López**

**2022**

## RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en el hospital IESS Quito Sur, en el área de Cirugía General, con un plan de mejora del clima laboral.

El HQSUR es una institución creada en el 2018 con la intención de desaturar el Hospital Carlos Andrade Marín y brindar atención a sus afiliados del sector sur de la ciudad de Quito.

Al momento como hospital de segundo nivel maneja una amplia cartera de servicios, después de la emergencia sanitaria al ser un hospital de referencia en cuanto a la pandemia momentáneamente se han ido aperturando nuevamente todos los servicios con una continua atención de pacientes COVID.

Tanto el personal administrativo y operativo, han venido cumpliendo funciones al 110%. La institución ha presentado algunas restricciones que han complicado desarrollar las actividades adecuadamente en función de atención del paciente para que su satisfacción sea la mejor y se pueda brindar la calidad a la cual está acostumbrado el usuario.

El estudio de tipo descriptivo con método cualitativo en base a encuestas que pueden calificar el estado del clima laboral del personal del área establecida y considerar el plan de mejoras que se implementara.

Al tabular los resultados, el 70% del personal encuestado considera que el incentivo por parte de la institución es bajo, debería mejorar para que su lugar de trabajo sea siempre su primera opción.

Mejorar el trabajo en equipo y tener más contacto con el equipo gerencial sería el éxito para implementar cambios que mejorarían la calidad del ambiente tanto para el cliente externo e interno.

## **ABSTRACT**

The present work is focused on the less Quito Sur hospital, in the area of General Surgery, with a plan to improve the work environment.

The HQSur is an institution created in 2018 with the intention of desaturating the Carlos Andrade Marín Hospital and providing care to its members in the southern sector of the city of Quito.

At the moment, as a second-level hospital, it manages a wide portfolio of services. After the health emergency, as it is a reference hospital in terms of the pandemic, all services have been reopening for the moment with continuous care for COVID patients.

Both the administrative and operational staff have been performing functions at 110%. The institution has presented some restrictions that have made it difficult to carry out activities adequately in terms of patient care so that their satisfaction is the best and the quality to which the user is accustomed can be provided.

The descriptive study with a qualitative method based on surveys that can qualify the state of the work environment of the staff of the established area and consider the improvement plan that will be implemented.

When tabulating the results, 70% of the personnel surveyed consider that the institution's incentive is low, it should improve so that their workplace is always their first option.

Improving teamwork and having more contact with the management team would be successful in implementing changes that would improve the quality of the environment for both internal and external customers.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

### CONTENIDO

1. RESUMEN .....	2
2. ABSTRACT .....	3
3. INTRODUCCIÓN .....	1
4. REVISIÓN DE LITERATURA – Análisis situacional .....	2
5. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	8
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
7. OBEJETIVO GENERAL .....	11
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
9. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	13
10. RESULTADOS .....	17
11. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	23
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	40
13. Referencias .....	42
ANEXOS .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	15
Tabla 2 .....	33

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 .....	6
Ilustración 2 .....	13
Ilustración 3 .....	17
Ilustración 4 .....	29

## INTRODUCCIÓN

El Hospital del IESS Quito Sur, es una institución relativamente nueva, que va a cumplir apenas 5 años de funcionamiento. Es una de las unidades médicas de segundo nivel más modernas del Ecuador.

Se inauguró el 5 de diciembre del 2017. Con una infraestructura de las más modernas actualmente. La inversión en la construcción de dicha institución está bordeando los 200 millones de dólares.

Se cuenta con 450 camas de atención, divididas 370 para el área de hospitalización y 80 para el servicio de emergencia y consulta externa.

El hospital en los últimos dos años ha sufrido cambios importantes por la presencia de la pandemia ya que fue un hospital centinela, las áreas estuvieron casi totalmente cerradas y mantenían una atención casi al 100% para pacientes COVID.

El objetivo del estudio es un plan de gestión para mejorar el clima laboral en el área de cirugía general, ya que a raíz de tantos cambios es un servicio que requiere algunos cambios para mejorar el desarrollo del equipo de trabajo y conjuntamente luchar para lograr las metas establecidas por los líderes de servicio.

## REVISIÓN DE LITERATURA – ANÁLISIS SITUACIONAL

### Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital General del Sur de Quito (HQSUR) es una de las unidades médicas de segundo nivel más modernas del Ecuador.

Por la pandemia, fue designado como Hospital Centinela contra el COVID-19 y ha brindado atención a más de 100.000 casos de sintomáticos respiratorios. La planificación y anticipación del Hospital han hecho posible el permanente abastecimiento de medicamentos e insumos.

Sin embargo, de los años transcurridos que labora la institución, ha habido varios cambios en el aspecto gerencial del hospital. Por manejo ya un tanto burocrático y en su defecto los problemas a los que se expone el hospital es que se cortan varios procesos ya establecidos.

Actualmente la gerente es la Doctora Andrea Prado Cabrera, recién posesionada en su cargo en el mes de abril del 2022. Durante la posesión se insistió, a trabajar arduamente para el fortalecimiento de los servicios hospitalarios, así como velar por hacer de la transparencia el pilar fundamental de su gestión, sin descuidar los niveles de abastecimiento, la percepción de los beneficiarios acerca de los servicios hospitalarios y el compromiso de todos los colaboradores del hospital a servir.

La nueva gerente convocó a su equipo a participar directamente en la toma de decisiones y mejora continua de los procesos.

### Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Esta unidad médica de II nivel de atención y III de complejidad, está dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, actualmente cuenta con la infraestructura y personal capacitado para la prestación de servicios de salud, resumidos en:



7 servicios ofertados que comentaremos más adelante, distribuido en 42 especialidades, con un total de 1320 profesionales de la salud más 348 profesionales administrativos, información obtenida de la subdirección de planificación y estadística del hospital IESS Quito Sur del año 2017, sin embargo, actualmente según la rendición de cuenta más actual del 2020, el personal administrativo es de 411 profesionales y la parte operativa 1276 profesionales de la salud. (Subdirección de planificación y estadística, del hospital del IESS. 2018)

Respecto al estado financiero de la institución el reporte del 2018, nos indica que el techo presupuestario asignado al Hospital General IESS Quito Sur, para el ejercicio fiscal fue de \$113.747.025,78 para efecto de gastos de personal, bienes y servicios de consumo y bienes de larga duración. Sin embargo, al realizar la conciliación del presupuesto con el PAC, el presupuesto asignado al 31 de octubre 2018 fue de USD. 94.166.473,62.

#### Oferta y Demanda de Servicios

Durante el periodo del 2020 tomando como referencia, la demanda de los servicios ofertados fue 421.154 atenciones que abarca consulta externa, egresos, hospitalización del día, emergencia, procedimientos quirúrgicos y unidad de cuidados intensivos.

De acuerdo a los años la demanda de servicios ha venido en aumento, sin embargo, con la situación que se presentó a nivel mundial por la pandemia, se está retomando nuevamente los servicios ofertados, aun se cuenta de hecho con áreas para pacientes sintomáticos con sospecha de COVID y aún hay una demanda que en los últimos días ha aumentado con el pico de casos que al momento se está presentando.

En el último plan de gestión del hospital del 2018 se expone que, durante el período de enero a octubre del año 2018, se realizó una producción total de 465.899 atenciones, egresos y procedimientos entre los diferentes servicios que presta el

Hospital a un total de 109.937 pacientes. Actualmente, en promedio cada paciente ha recibido 4 atenciones en los diferentes servicios que brinda el hospital. Los servicios que generan mayor producción son consulta, emergencia y terapia intensiva con 48,7%, 38,5% y 5,4% respectivamente con relación a la producción total.

#### Análisis geoespacial y geopolíticos

En las resoluciones de Consejo Directivo Mediante Resolución de Consejo Directivo Nro. C.D. 565 de fecha 20 de septiembre de 2017, Art. 1. resuelve creación del Hospital General del Sur de Quito, con domicilio en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, perteneciente al segundo nivel de atención en base a las especificaciones señaladas en el Plan Médico Funcional aprobado, encontrándose dotado de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. (Planificación estratégica 2018)

El Hospital del IESS (Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social) Quito Sur, es un hospital general de nivel II de atención y III de complejidad, se encuentra ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, barrio el Calzado, Av. Moraspungo y Pinllopata.

Por la ubicación geográfica del Hospital, la cobertura está orientada a la población del Distrito Metropolitano de Quito en las siguientes zonas: Manuela Saenz, Eloy Alfaro, Quitumbe y Los Chillos.

Procesos gobernantes: determinan directrices, políticas internas, planes estratégicos para la dirección y control del Hospital General IESS Quito Sur.

El Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante Resolución C.D. 535, aprobada en dos debates celebrados en las sesiones de 25 de julio y 08 de septiembre de 2016, que entró en vigencia el 06 de mayo de 2017; resolvió aprobar la reforma integral al Reglamento Orgánico Funcional del IESS, el cual define la estructura organizacional sustentada en la base legal y direccionamiento estratégico institucional. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social s.f.)

## Oferta de Servicios

La cartera de servicios del hospital es la siguiente:

### Médico-quirúrgicas:

Medicina Interna (Cardiología, Dermatología, Endocrinología, Gastroenterología (Endoscopia), Alergología, Geriátria, Infectología, Medicina Familiar, Nefrología, Neumología, Neurología, Nutrición Clínica, Psicología, Psiquiatría, Reumatología y Seguridad Ocupacional). Cirugía (Cirugía General, Cirugía Plástica, Cirugía Vasculat, Oftalmología, Otorrinolaringología, Traumatología, Urología). Ginecología y Obstetricia. Pediatría y Neonatología.

Áreas críticas (emergencia adultos y emergencia pediátrica, Unidad de cuidados intensivos (UCI) adultos, UCI Pediátrica, UCI Neonatal, Anestesiología).

Servicios centrales y de apoyo (Laboratorio Clínico, Anatomía Patológica, Imagenología, Medicina Transfusional, Rehabilitación y Fisiatría, Farmacia). Odontología, Hospital del Día, Diálisis, Unidad Quirúrgica, y Cuidados Paliativos.

### Población atendida

De la información recopilada del 2020, los pacientes atendidos en el año fueron 421.154.

Clasificado de la siguiente manera, 69.053 atenciones en UCI, En el Servicio de Emergencia se atendió un total de 86.673 pacientes de los cuales 37.560 fueron sintomáticos respiratorios y con 197.599 atenciones, en relación con el año anterior, decreció un 42%, debido a que el hospital atendió patologías referentes a la Covid-19.

Antes del covid en referencia al 2018, un total de 506.897 pacientes a nivel hospitalario, consulta externa: 264.550, emergencia: 220.813, egresos: 14.553, procedimientos quirúrgicos: 6.981.

Desde la inauguración del Hospital General Quito Sur, en concordancia con las facultades y atribuciones definidas, esta unidad médica ha ejercido los esfuerzos necesarios para poner en marcha la operación y prestación de servicios de salud a fin de beneficiar a la población objetivo. A continuación, se presenta la producción generada en el hospital hasta el mes de octubre del año 2018.

### Ilustración 1

**Tabla 1. Producción hospitalaria total de enero a octubre 2018**

Servicio	Producción	
Consulta Externa	227.081	atenciones
Emergencia	179.515	atenciones
Hospitalización	11.951	egresos
Hospitalización día	16.697	atenciones
Terapia intensiva	25.111	atenciones
Procedimientos quirúrgicos	4.544	procedimientos
<b>Total</b>	<b>465.899</b>	

Fuente: AS400

Elaboración: Subdirección de Planificación y Estadística

### Demanda de servicios insatisfecha

En 31 de marzo se despidió a una gran cantidad de profesionales operativos, en las encuestas realizadas se comenta que es cerca del 50 %, por lo que los niveles de insatisfacción en atención al momento son altas.

Hay disminución de personal por ende los servicios no están con la atención total.

La consulta externa esta con larga espera además de que al momento hay escases en farmacia e insumos e incluso en laboratorio varios reactivos para exámenes, estamos pasando un momento difícil estos meses a nivel de la institución, por falta de presupuesto monetario.

## IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### Planteamiento del Problema

La pandemia ha causado varias problemáticas a nivel mundial, partiendo desde el sector económico que se vino a pique por mantenernos en confinamiento, a pesar de que el mercado de insumos médicos y todo lo relacionado a la salud haya sido un boom económico. Además, en el ámbito académico y laborar y por su puesto en el sector salud se vio afectado.

En general el equipo de trabajo considerado en el estudio de investigación es decir el área de cirugía general, por mucho tiempo el personal se mantuvo en áreas netamente COVID, el servicio temporalmente funciono escasamente para pacientes emergentes e incluso el hospital cerro todas las demás especialidades que se podían considerar por momento no emergentes que se podrían manejar posterior por consulta externa, al ser un hospital centinela netamente la atención fue dirigida a pacientes sintomáticos COVID.

Se presentaron muchos motivos para considerar que el clima laboral en general se tornó tenso, con saturación en los sistemas de salud, escasos resultados en cuanto atención médica, es decir los pacientes mantenían un alto índice de mortalidad generando una insatisfacción en el personal médico más frustración de no ver mejoría al respecto.

Actualmente la falta de personal más los despidos masivos que se presentaron. El hospital se mantiene con equipo de trabajo justo, además de tomar en cuenta que ya se han restablecido al 100% todas las áreas que se manejaban y obviamente los servicios se mantienen con sobredemanda.

Las instituciones de salud en la actualidad presentan varios factores negativos, como la falta de recursos, falta de presupuesto, alta demanda de servicio, la imposición del nivel central de planes y programas de trabajo, la falta de estrategias para generar programas en cuanto a mejora continua.

En fin, la idea es buscar los medios que permitan llegar a consolidar un equipo de trabajo proactivo, con una condición de trabajo adecuada y un ambiente saludable, que genere motivación al personal e indudablemente proactividad en las actividades.

Gestionar el plan propuesto generara cambios evidentes en la atención al paciente la calidad de servicio será mejor por lo que la satisfacción del cliente externo generara aumento en producción y posterior reflejaremos metas cumplidas en los planes estratégicos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### Justificación del planteamiento del problema

Se conoce que el entorno en el que se desempeña una persona influye en su comportamiento, y que el recurso más valioso de las organizaciones es el factor humano; en tal virtud, es oportuno mantener un clima laboral adecuado. (Herrera Vite, Jenniffer Mirian 2019)

Por lo que se menciona, el clima laboral es una parte fundamental para que un equipo logre los objetivos planteados.

La percepción del trabajador en cuenta a organización es fundamental a considerar el liderazgo, la relación con los demás trabajadores y con la gerencia. Por lo que es fundamental cumplir los objetivos propuestos para evidenciar cambios y metas cumplidas en cuanto al plan estratégico planteado.



## **OBEJETIVO GENERAL**

Objetivo general

Crear un ambiente laboral de calidad para cumplir las metas planteadas en cuanto al servicio enfocado.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### Objetivos específicos

- Identificar factores que creen un ambiente no saludable en el área estudiada.
- Participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.
- Mejorar el grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas.
- Crear un espacio en el cual se compartan los problemas con el servicio para generar una mejora continua.

### Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Podemos implementar momento o espacio para crear círculos de calidad con grupos de trabajo distribuidos a analizar problemas en cuanto calidad para investigar si se han presentado dificultades, cuales son las posibles causas, recomendar solución y las medidas correctivas.

## JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El estudio se basa en un plan de gestión para mejorar el clima laboral en el servicio de cirugía general del hospital del IESS Quito Sur.

Por lo que es necesario evaluar y analizar los aspectos que intervienen en el clima laboral de la institución como el desempeño, la percepción e incidencia en relación al ambiente de trabajo, y así nos permita encontrar los factores o puntos claves para proponer un plan de acción en mejora del clima laboral en el área investigada.

El trabajo se desarrolla en el servicio de cirugía general del hospital Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Quito Sur.

La población en estudios corresponde a 29 servidores públicos que laboran en la subdirección del área de cirugía general, establecido por:

Médicos tratantes de Cirugía General: 12 (incluyendo jefe de servicio de cirugía general)

Médicos residentes: 8

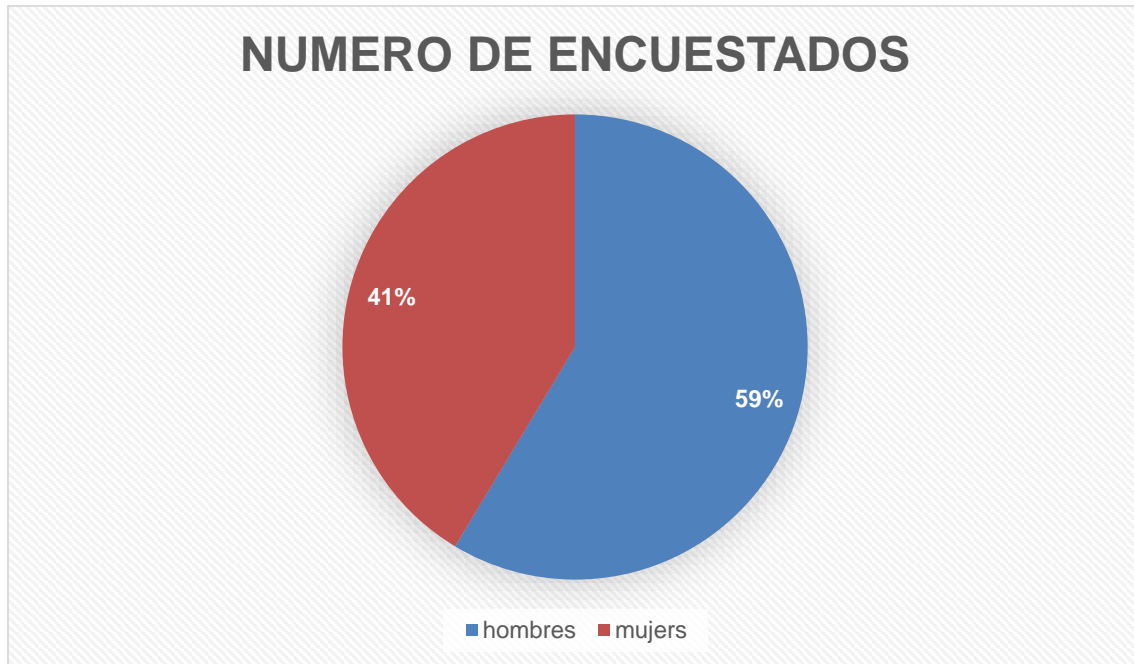
Internos médicos rotativos: 8

Jefe de servicio de área de cirugía general

Jefe de área quirúrgica: 1

Grupo de los cuales son mujeres son 12 y 17 hombres, es decir el 59 % son hombres y el 41% son mujeres. A continuación, se muestra de manera gráfica los datos mencionados:

Ilustración 2



Elaboración propia

El método de estudio utilizado es un estudio observacional, cualitativo y la herramienta que se utilizó es una encuesta planteada en temas claros enfocados al clima laboral del área estudiada. (Metodología de la Investigación. 2014) Metodología de la Investigación.

Encuesta tomada de conceptos de administración estratégica (David, F. 2017). La cual la pueden visualizar como anexo 1.

Se cuenta con una pequeña muestra, ya que el enfoque es muy puntual y se desea valorar como está el clima laboral acorde a las respuestas obtenidas de los servidores públicos tomados en cuenta.

Una vez obtenidas sus respuestas hemos evaluado los resultados para considerar si los datos obtenidos son satisfactorios o se debe considerar si se necesita algunos cambios y respecto a esto formular el plan de acción correspondiente.

Clima laboral.

La definición de clima organizacional o laboral es compleja, una gama que enmarca dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores

organizacionales puramente objetivos, y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Noriega, 2015)

A continuación, en la tabla 1 se puede verificar respecto a varios autores la definición de clima laboral.

Tabla 1

**Definiciones de Clima Laboral**

AUTORES	DEFINICION
Manosalvas Vaca, et al. (2015)	Conjunto de características que definen a una organización diferenciándola de otra, y dichas características tienen permanencia en el tiempo de vida de la organización e influyen en la conducta de las personas.
Tagiuri y Litwin, (1968)	El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) Experimentan sus miembros, b) Influye en su comportamiento, c) Se describe en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

Forehand y Gilmer (1965) Litwin y Stringer (1966, 1968)	Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices objetivos de dichas características.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados.
Campbell et al. (1970) Guion (1971) Pritchard y Karasick (1973)	Serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre sus miembros, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tiene de la realidad laboral; las percepciones, a su vez, influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización.

Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
------------------	---

Fuente: (Herrera Vite, Jenniffer Mirian.2019)

## RESULTADOS

### Análisis de encuesta

Después de realizar la respectiva encuesta, con una muestra de 29 personas, se analizaron los resultados, dentro de las preguntas generadas hay tres particularmente valiosas a considerar.

Que son:

- ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?  
El 80% del personal encuestado concuerda la falta de motivación generada por el hospital y por el servicio de cirugía general.
- ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato o jefe?  
Al ser una respuesta de opinión abierta, tenemos que tomar en cuenta en general que la mayoría concuerda que es una relación vertical, no consideran que sea buena con respecto a la comunicación y es una relación con temor que están expuestos al castigo o sanción en caso de errores, lo cual no es adecuado por que no se solventan los errores para aprendizaje y crear protocolos y que no vuelvan a ocurrir.  
Podríamos definir entre bueno regular malo.

Ilustración 3



- Si estuviera frente a los gerentes que les diría, ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

El 80% indica que se debe coordinar de mejor manera los recursos ya que están con un total desabastecimiento de medicamentos e insumos. Que repercuten en una mala atención al usuario y no por falta de vocación sino por falta de insumos.

Además de coincidir que se debe mejorar la comunicación con el personal que está a cargo de varias áreas e incentivar se mejore el clima laboral, como se expone más adelante dentro del plan estratégico manejado por el hospital, hay algunas actividades propuestas para desarrollarse con el personal interno para manejar un continuo proceso de mejora en cuanto al clima organizacional. Sin embargo, se ha observado que no se cumplen las medidas expuestas en el área.

#### Conclusión:

Después de realizar la recolección de datos, se ha confirmado que la mayoría de operativos del área de cirugía general no se sienten muy satisfechos en su trabajo, consideran que se deben realizar algunos cambios desde la dirección.



La falta de motivación y satisfacción laboral les hace considerar que si en otros trabajos les brindan estabilidad podrían dejar su actual trabajo sin dudarlo.

Lo positivo es valorar que la mayoría mantiene una relación adecuada con sus compañeros de trabajo, lo cual es algo beneficioso porque con este beneficio podemos mejorar el trabajo en equipo y realizar cambios importantes para que las propuestas sean expuesta hacia la jefatura del servicio y se consideren en implementarlas y se logre realizar cambios importantes y así lograr mantener un clima organizacional adecuado y personal del área se sienta respaldado, escuchado y valorado por los alto mandos.

## **DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

### Gestión Gerencial de la Dirección

Durante el funcionamiento del hospital ha habido varios cambios en la gerencia, conocemos claramente que el área gerencial tiene como funciones diseñar las estrategias del establecimiento.

El hospital General IESS Quito Sur, implemento el Plan Estratégico del año 2019, como instrumento que orienta las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad.

En este documento se indica como estrategia un constante control en cuanto a clima laboral, en lo que se comenta una evaluación del nivel de satisfacción del personal en general, se debe tomar en cuenta que se comenta de varias actividades en las que participan los servidores lo cual no es significativo en la opinión del grupo de estudio.

Dentro de lo que se comenta del enfoque del cliente interno hay varias actividades que se encuentran planificadas, que en la actualidad ninguna se está llevando a cabo dentro del servicio.

Por ejemplo:

Celebración de onomásticos.

Campeonato Interno deportivo.

Talleres enfocados en temas conductuales dirigidos a los servidores de la Institución.

Celebración de días especiales.

Pausas activas.

Se debe manejar un liderazgo conjuntamente con la comunicación y equipos de trabajo para solventar las necesidades de su equipo operativo, sin embargo, dentro de las encuestas realizadas notamos que hay mucho discomfort con la forma de liderazgo la falta de recursos y la poca apertura para la comunicación con nuestros jefes directos que obviamente podrían coordinar esta información para informar a la parte de dirección y gestionar procesos para cambios importantes.

La falta de motivación del grupo estudiado es un problema sumamente importante, ya que la falta de motivación del personal genera trabajos justos a medias sin objetividad ni procesos de cambios positivos.

Al hablar también de organización, en la parte en la cual el equipo de trabajo tiene diseñada las responsabilidades de cada uno, no se cumplen realmente y es por eso que por ejemplo en cuanto a médicos residentes respecta la carga laboral es alta, porque no hay las exigencias y control necesario en el cumplimiento de tareas asignadas.

Partiendo del área estudiada, hablamos del servicio de cirugía general, el cual no se maneja mediante conceptos de dirección estratégica, los objetivos y metas no se comunican de manera adecuada.

Las obligaciones y control de cada operativo no son claras. Se delegan las responsabilidades de maneras inadecuadas, lo que genera carga laboral en ciertos funcionarios.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En el área de recursos humanos un área que también en cuanto a gerencia de recursos humanos, la falta de personal es un factor importante para lograr los objetivos establecidos en el área laboral.

La información recabada del personal indica que la falta de personal sobrecarga su trabajo, el personal trabaja más horas de lo establecido sin reconocimiento económico por ello.

Esto parte de la gestión de finanzas, se conoce que las partidas para servidores públicos van en función del presupuesto indicado para el hospital y de aquí cuanto está destinado para cada área.

Sin embargo, en el lapso que funciona el servicio de cirugía general se ha insistido en la solicitud de más personal para la parte de médicos residentes y las respuestas de superiores son negativas, ya que han generado una sobrecarga laboral y no justifican oportuna la solicitud de más personal porque consideran que se ha venido logrando solventar los requerimientos y la mayoría del personal coincide en este malestar.

Además, ha habido varios puestos que por algunos motivos están vacantes y hasta el momento no se han solventado estos puestos por lo que se mantiene el déficit de personal en el servicio.

### Gestión Financiera

En el reporte tomado del año 2019 se indica que acorde el Estado de Resultados al 31 de octubre del 2018 se verifica que los gastos operacionales ascienden a \$30'397.894,35, y los ingresos por un valor de \$27'237.348,67. Por lo que es evidente que los gastos superan a los ingresos, generándose como resultado una pérdida de \$3'164.844,91.

Es por esto que al momento el hospital se mantiene con escasas en insumos como en personal, actualmente el país en general está atravesando una etapa muy dura, el área de farmacia presenta una alta escases de medicamentos que obligan en cierto sentido a que el paciente los adquiera externamente y genere incomodidad al usuario y esto desencadena frustración también al personal

operativo ya que no cuenta con lo necesario para brindar una atención de calidad a su paciente.

### Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Dentro del área operativa hay que tomar en cuenta los insumos, como es de conocimiento general en la actualidad los hospitales se encuentran desabastecidos de insumos y medicamentos.

Esta problemática no solo genera preocupación en el usuario como cliente final, si no también es un problema para la parte operativa de la institución.

En las respuestas obtenidas a la encuesta formulada está claro que este inconveniente genera también problemas a nivel de la calidad de atención que se brinda y por ende el clima laboral hostil que se maneja.

En esta área también es importante la parte de fuerza laboral en la cual se valora capacitaciones continuas, normas de trabajo y motivación de su personal, en lo cual medianamente no hay un alto grado de aceptación del personal.

En el servicio de cirugía general se cuenta con poca capacitación relacionada a el área, es decir como servicio de cirugía general tema relacionados a la especialidad, por lo que es importante tomar en cuenta mejorar y ampliar la docencia generara el interés en nuestro grupo, tanto por enseñar como por aprender.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Se propone implementar momentos o espacios para crear círculos de calidad con los grupos de trabajo distribuidos a analizar problemas en cuanto a calidad para investigar si se han presentado dificultades, considerar cuales son las posibles causas, proponer recomendaciones para posibles soluciones y las medidas correctivas.

### **III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

#### Análisis del Entorno Social

##### Fuerza económica

El hospital del IESS Quito Sur es un hospital que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene una gran responsabilidad dentro del sistema, donde no funciona como una institución aislada, sino que pertenece a una red de prestadores de servicios de salud del país. Formar parte de la Red Pública Integral de Salud permite resolver problemas y optimizar los recursos, por este motivo es importante identificar las fortalezas del hospital y velar por que su buena gestión permita el correcto funcionamiento de la red. El presupuesto otorgado a la institución es en base al presupuesto asignado para cada hospital perteneciente al seguro social.

Hoy por hoy el país se encuentra atravesando una crisis económica importante por lo que se ha visto afectada el área de salud en general. Al momento se mantiene por decreto presidencial el área de salud en emergencia. Indiscutiblemente esta falta de presupuesto ha generado que el hospital este sin

abastecimiento en medicación e insumos médicos, lo que genera un ambiente hostil para poder trabajar y brindar una atención de calidad a los usuarios. Es un tema muy dependiente de la parte tanto política y de los altos mandos a nivel institucional, por lo que plantear soluciones realmente es algo difícil. La institución se mantiene al tanto de las buenas decisiones de los directores que con mucho esfuerzo vayan intentando solventar todos los desfases que se está cursando por el tema de desabastecimiento.

La caída del desempleo en Ecuador se debe, en parte, a una leve mejora del empleo adecuado en mayo de 2022, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La tasa de desempleo se ubicó en 3,7% en mayo de 2022, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Eso quiere decir que cuatro de cada 100 personas en edad de trabajar en el país no tienen un empleo. Frente a mayo de 2021, la tasa de desempleo disminuyó 2,4 puntos porcentuales, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

(<https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasa-desempleo-mayo-ecuador-inec/>), esto atribuiría a que continuemos con el número de afiliados o tal vez con una poco más para el año 2022.

### Fuerzas tecnológicas

El hospital Quito Sur es un hospital relativamente nuevo su fundación es en el año 2017, con una infraestructura de vanguardia. Es la unidad médica de segundo nivel más moderna del Ecuador y la más grande de la capital. Cuenta con 3 torres de cinco pisos.

Los equipos médicos son de excelente calidad y los más actuales.

En la salud el ámbito tecnológico lleva a muchos apoyos tanto en diagnósticos como en aliviar la carga para el personal médico. Se resalta en artículos internacionales la inteligencia artificial como herramienta para uso hospitalario. (AI Healthcare, benefits, challenges and risks, 2018)

Esto es una fortaleza para el personal médico y administrativo, además el contar con tecnología de punta ayuda a brindar una atención de calidad y mantener un clima laboral interno adecuado.

#### Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Como parte del cliente final de la institución se debe tomar en cuenta la población del sector sur de la ciudad de Quito.

El HGSQ se encuentra en el sur del DMQ, ubicado en las calles Moraspungo y Pinllopata, barrio Primero de Mayo, sector del Calzado, correspondiente a la parroquia San Bartolo.

El hospital fue creado con la intención de solventar la saturación que maneja el hospital Carlos Andrade Marín. La cultura de la gente de Quito, es gente cordial, amigable, sencilla, en general así se maneja la gente del distrito metropolitano, cabe recalcar que el sector del sur es más popular y de hecho la población es mayor.

El Sur tiene 14 parroquias, el cual en su extremo norte están halladas Magdalena, Chilibulo y Puengasí y en su borde meridional Guamaní y Turubamba.

Según datos del Municipio de Quito, en el sur se concentra, aproximadamente, el 36% de la población total de la capital, alrededor de 850.000 habitantes. Con la idea de que nuestro hospital abarque la mayor parte de atención de los afiliados.

#### Fuerzas políticas

Políticamente el IESS se encuentra bajo la mira de organismos de control, la Contraloría General del Estado se encuentra realizando varios exámenes especiales al IESS debido a la coyuntura política de transparencia, tanto desde el Ejecutivo como desde el Presidente del IESS. (<http://www.contraloria.gob.ec/CentralMedios/PrensaDia/18449>)

El Hospital General del Sur respeta todos los procesos y maneja flujos claros con el objetivo de responder a la gestión con transparencia propuesta como valor institucional del IESS.

## Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Según el análisis Porter, manejamos 5 fuerzas:

### 1. Poder del cliente

En este caso se debe tomar en cuenta el valor del usuario o afiliado. Como puntual el usuario tiene el derecho de atención ya que mensualmente paga su afiliación con la intención de si en algún momento requiere el uso del servicio de la institución sea atendido con calidez y calidad, como se merece el usuario.

Y claro está que el poder de su percepción de atención es un reflejo de la excelente o en su defecto pésimo servicio.

El cliente o usuario calificara el trabajo y creara un feedback con los otros usuarios. Que es importante para categorizar el nivel de atención en general del hospital.

El poder del cliente es alto porque al ser sector publico hay una cartera de servicio establecida, el cliente siempre tiene la razón y el personal debe estar predispuesto a brindar un excelente servicio. Al hablar respecto a valores pues es un hospital que no cobra al usuario, como se mencionó antes el presupuesto está establecido como institución dependiente al IESS y al Estado Ecuatoriano.

Es importante el cliente interno, es decir el trabajador, y si tenemos un trabajador proactivo que se mantiene en un ambiente laboral que a sus



condiciones es adecuado, el trabajo será mejor realizado y la empresa fluye con un equipo de trabajo comprometido.

## 2. Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a competidores en realidad no sería inconveniente porque es una institución perteneciente a la seguridad social, una institución grande de tercer nivel que maneja una amplia cartera de servicio y de no contar con algún servicio o no contar con la capacidad resolutive necesaria pues se cuenta con una red de apoyo, el hospital de referencia de tercer nivel es el HCAM o caso contrario los prestadores externos.

Es importante la confianza del usuario y su fidelidad. El hospital está atravesando momentos difíciles no cuenta con todos los insumos, medicamentos ni el personal adecuado para brindar la atención que se merecen los afiliados, lo cual genera una impotencia en general como personal de salud, el personal se encuentra atado de manos, ante el duro momento que está atravesando la salud en nuestro país.

## 3. Poder de negociación del proveedor

En si el proveedor es el Instituto de Seguridad Social, es un poder importante para el HGQSur, ya que se dispone de muchos beneficios por pertenecer a una institución grande.

Por ser una institución pública se realiza compras públicas en las cuales se toma en cuenta el mejor proveedor y se toma en cuenta las mejores condiciones los beneficios en pro de la institución para su adquisición. Sin embargo, el proveedor no maneja el poder de negociación, ya que se maneja un análisis grande y se considera la mejor oferta.

Sin embargo, al momento se mantiene un déficit económico que presenta escases en cuanto a insumos médicos. Se mantiene falta de personal y también una importante escases en cuanto a medicamentos, lo cual

actualmente no es considerado una fortaleza del proveedor para la institución.

#### 4. Amenaza de productos sustitutos

En general la amenaza como institución es el no brindar la atención que espera el afiliado, con el riesgo evidente de su insatisfacción y mala crítica hacia la institución. Lo cual influye en la credibilidad del paciente hacia la institución.

Sin embargo, en la salud pues no contamos con amplias ofertas de servicio que nos genere amenazas como tal.

#### 5. Rivalidad competitiva

En general no hay competencia como tal en lo que refiere a la institución, ya que es una institución sin fines de lucro con la vocación de brindar salud a sus usuarios. Por lo cual la rivalidad competitiva es baja.

### Análisis FODA

#### Fortalezas

Dentro de las fortalezas con las cuales cuenta la institución son:

- Tecnología de punta
- Sistema AS400
- Infraestructura adecuada para el nivel de atención
- Ubicación estratégica
- Gran equipo de trabajo

#### Oportunidades

- Accesos a certificaciones y acreditaciones nacionales e internacionales.

- La institución está dispuesta al cambio y uno de los caminos es la reestructuración y levantamiento de procesos en pro de mejorar la eficiencia institucional
- Apoyo para cambios oportunos en el ambiente de trabajo

#### Debilidades

- Falta de presupuesto
- Falta de control en procesos
- Alto desabastecimiento
- Falta de talento humano
- Bajo involucramiento del personal, en ciertas áreas el personal no se encuentra identificado su compromiso con la Institución

#### Amenazas

- Crisis económica
- Déficit en el financiamiento público de la salud a cargo de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado.
- Escenarios políticos y económicos altamente volátiles.
- Mayor demanda de servicios

#### Cadena de Valor de la organización

#### Ilustración 4

Ilustración 2. Cadena de Valor y Mapa de Procesos



Fuente: Resolución Nro. C.D. 564 - 20/09/2017  
Elaboración: Subdirección de Planificación y Estadística

(Planificación estratégica, 2019)

- Actividades Primarias o procesos agregados de valor  
Esta dividida en la gestión de satisfacción del usuario que son los servicios que se brinda al afiliado.  
Y le gestión de prestación de servicio que esta subdividido por equipos de trabajo de diferentes áreas que crean procesos y gestiones para brindar la atención adecuada y con un control continuo de los procesos

Atención sanitaria

Enfermería

Prevención y promoción

Apoyo asistencial

Infraestructura de la empresa

Gestión de recursos humanos

Desarrollo tecnológico

Aprovisionamiento

- Actividades de apoyo

Aquí están los procesos habilitantes, que está dentro la gestión administrativa y financiera, talento humano y área de TICS. Que son actividades de apoyo para cumplir con los procesos establecidos de la institución.

Además, de la parte de gestión de asesoría que es un plus para mejora de los procesos.

## Planificación Estratégica

### Misión

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. (Planificación estratégica, 2019)

### Visión

Ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en la atención especializada promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, fomentando la investigación científica y docencia dentro de instalaciones del establecimiento de salud, dotadas con equipamiento especializado y tecnología de punta a fin de garantizar mejores condiciones de la población atendida. (Planificación estratégica, 2019)

### Valores

- Respeto
- Atención con calidez y calidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Respeto a la labor realizada

#### Objetivos Institucionales

- Incrementar la calidad y calidez en la prestación de servicios, lo cual genere un mejor ambiente laboral.
- Incentivar el crecimiento profesional de nuestro personal operativo.
- Incentivar la docencia y las oportunidades de nuestros médicos.
- Incrementar la eficiencia operacional del equipo de cirugía general.
- Incrementar las capacidades técnicas y administrativas del área de cirugía general

#### Principios Éticos

- Compromiso con el trabajo
- Vocación de servicio
- Puntualidad
- Cumplimiento de labores establecidas dentro de su contrato
- Respeto a las normas y reglas establecidas por la institución
- Respeto y atención al usuario

#### **Propuesta y justificación de alternativas de solución**

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD.

Tabla 2

"Plan de Gestión para mejorar el clima laboral en el servicio de Cirugía General del Hospital IESS Quito Sur"

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de gestión responsable
Falta de personal	Falta de presupuesto	Cansancio laboral	Implementar personal	Coordinar mejor las responsabilidades mientras se generan más contrataciones	Recursos humanos.
Falta de trabajo en equipo	Falta de comunicación y apoyo	Errores o retraso en los objetivos del servicio	Mejorar la comunicación	Crear grupos de apoyo. Crear reuniones de servicio	Coordinación cirugía general
Escasa proactividad	Escasa de incentivos	Trabajo justo	Crear interés en el trabajador	Implementar actividades que generen bienestar y confort al trabajador	Coordinación cirugía general

				Valorar su trabajo	
Escasa docencia	Falta de interés	Errores médicos	Crear una cultura de estudio	Implementar horas de docencia en el personal	Coordinación de docencia
No valorar el trabajo del personal	Excesiva actitud autoritaria	Labores justas	Motivación del personal	Reforzar el compañerismo  Reconocer y valorar al personal	Coordinación cirugía general

## PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

### Gestión Gerencial de la Dirección

- Se valorará los procesos de cambios en cuanto a calidad semestralmente mediante cuestionarios de satisfacción.
- Respecto al personal médico se planificará por semana una revisión de caso para incentivar la docencia en el hospital.
- Planificar evaluación al personal médico para evaluar sus fortalezas y debilidades.
- Programa para el uso efectivo de activos médicos y generales y su reposición

### Gestión Administrativa y de Recursos Humanos



En esta área hay que tomar en cuenta varios puntos importantes como compras públicas, convenios de pagos y el talento humano.

- Redistribución de talento humano, en áreas que están con mayor personal que otras.
- Diseño de incentivos para personal operativo.
- Apertura de capacitaciones fuera del hospital que promuevan la proactividad del servicio.
- Planificaciones de pausa activa para evitar el estrés laboral con el test de burnout.
- En talento humano se ha notado varias irregularidades en cuanto a pagos en actualizaciones respecto a afiliaciones, retrasos en pagos, como acción de mejora se deba actualizar constantemente el sistema de historia laboral pagos y actualizaciones de planillaje.
- Actualización de cargos de vacantes duplicadas y actualización en el sistema ya que nos disminuye personal necesario en áreas que ya estarían estimadas como cubiertas. (Fascículo general de Gestión 2019)
- Optimizar los procedimientos de compras públicas y el tiempo de ejecución de los mismos. Formulando las principales necesidades de cada área, productos de mayor demanda, desabastecimiento de cada área.
  - Indicadores
    - Tasa de rotación de personal
    - Total de cursos de capacitación ejecutado
    - Tasa de ausentismo laboral área administrativa
    - Porcentaje de procesos de Selección y contratación de personal finalizados
    - Eficiencia de la fase precontractual

Gestión Financiera

- Proponer convenios internacionales o nacionales, incluso con empresa privada para promover la investigación y mejora de los servicios médicos.
- Control adecuado de costos y gastos.
- Mejorar la ejecución presupuestaria. Definir gastos planificados por periodos que podrían ser trimestralmente. Coordinar un gasto adecuado y objetividad en lo primordial en cuanto a requerimientos reales.
- Realizar procesos que se consoliden a futuro tomando en cuenta el presupuesto asignado, con uso eficaz de los recursos
- Mejorar la calidad de atención para incentivar a la población en afiliarse con lo que se contaría con más ingresos.  
Es decir: atención oportuna, campañas preventivas, medico domiciliario.
- Definir el presupuesto necesario para que cada área se maneje de forma adecuada, tomando en cuenta la optimización de recursos.

#### Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Es importante coincidir que lo fundamental esta en mejorar tanto el abastecimiento de medicamentos como dispositivos e insumos la institución. Incluso verificar procesos de adquisición de los mismos.

- Mantener abastecimiento continuo tanto de insumos como farmacia, como medicas no permitir que medicamentos o insumos no haya en stock, se debe verificar trimestralmente el bodegaje para no permitir desabastecimiento.
- Evaluar adecuadamente las compras públicas en el hospital, verificando la transparencia de las mismas.
- Establecer la prioridad de ciertos insumos respecto a adquisición de insumos que no se utilizarán de manera eficaz.
- Control de stock mínimo cada 3 meses para verificar que insumos o medicamentos son de mayor uso anual y no llegar a fin de mes sin los mismos.

- En cuanto a procedimientos quirúrgicos, crear una base de datos de procedimientos más realizados tanto emergentes como programados, para contar con el instrumental necesario.
- Evaluación de inventario y control de los mismos para verificar su buen uso.
- Incentivo al personal para reportar adecuadamente el uso de insumos hospitalarios.
- Manejo y control de bodegas con reportes en tiempo real.
  - Indicadores
    - Porcentaje de gestión en el abastecimiento de materiales de oficina, aseo y mantenimiento a las diferentes unidades
    - Porcentaje de gestión en el abastecimiento de insumos y dispositivos médicos a las diferentes unidades.
    - Porcentaje de gestión en el abastecimiento de medicamentos a las diferentes unidades.

#### Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

- Innovación tecnológica
- Continua capacitación de tecnología nueva adquirida durante el periodo de proyección.
- Mantenimiento adecuado de equipos tecnológicos y contar con el apoyo de los mismo sin requerimiento de exhaustiva burocracia para solicitud de procesos.
- Control y evaluación de personal respecto a uso de equipos nuevos que se han adquirido durante el periodo de proyección.
  - Indicadores
    - porcentaje de cumplimiento de Soportes Técnicos
    - porcentaje de cumplimiento de infraestructura tecnológica
    - Número de procesos automatizados

#### Gestión hospitalaria

En este punto es importante coordinar la producción que se maneja, como está establecida la consulta externa que especialidades generan más demanda y que indicadores debemos tomar en cuenta para mejorar.

Es importante verificar la parte de hospitalización clínica y quirúrgica y que medios se debe gestionar, tomar en cuenta la atención al cliente.

- Indicadores
  - porcentaje de encuestas de satisfacción ejecutadas
  - Porcentaje de quejas solucionadas

## **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

### Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencia

- Limitación económica y presupuestaria. Por ejemplo, en el período 2019 en el plan estratégico del hospital está indicado un presupuesto necesario de anual de \$ 112'018.255,43, debido a la restricción presupuestaria para el año 2019 el presupuesto asignado conforme a los techos fue de \$ 70'421.221,02.
- Talento humano restringido, nos mantenemos con escaso personal para cada área asignada, atribuible a la falta de presupuesto.
- Falta de incentivo al personal que labora en la institución, lo cual genera un clima laboral hostil del personal con falta de proactividad del mismo personal.
- Procesos que no se cumplen por las limitaciones que presenta la institución.
- Falta de continuidad de procesos administrativos por continuos cambios a niveles jerárquicos de la institución.
- No se consideran capacitaciones o talleres continuos dentro del horario de trabajo del personal, por lo que hay mucho desinterés del personal y molestia atribuible al no considerar el horario pertinente para esto.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Después de realizar una evaluación general del hospital GQS, hemos detectado muchas limitaciones y muchos cambios en su defecto que podríamos implementar.

Partiendo que por ahora el hospital ya cuenta con una mejor comunicación interna se desarrolló la creación del intranet institucional, más la implementación de un plan de gestión.

El afán como hospital es buscar ser un hospital de referencia a nivel nacional y la única forma de lograrlo es mes a mes con una planificación real verificar y dar seguimiento en que procesos se está fallando y realizar la mejora continua de los mismos, es cierto que se depende mucho de directrices de alto mando, de la política del país, sin embargo se empieza con cultivar muestras de mejora para que el grupo vaya apreciando y contagiándose de ansias de mejorar su área laboral, de mejorar su grupo su servicio escalar por gestiones y esto llegue a el alto mando de dirección.

Es importante mantenerse con gestiones que sigan su curso se cumplan y que los cambios que como se ha visto se han dado de forma seguida no afecten procesos ya iniciados y se cumplan con lo planificado.

### Recomendaciones

- Manejar los planes de mejora de manera oportuna para contar con una nueva gestión estratégica y optimización de recursos, lo cual genera eficiencia en los servicios y la satisfacción tanto del usuario como del servidor.
- Manejar una continua mejora de los servicios ofertados y distribución priorizada de recursos, ayudara a la mejora del abastecimiento del hospital.

- Contar con personal tanto medico como administrativo con vocación de servicio y especialización continua del personal, se incrementará la satisfacción del cliente interno, plasmada en la satisfacción del afiliado.
- Crear más espacios de pausas activa en el personal para generar un ambiente adecuado para los trabajadores y de esta forma garantizar una mejor labor en la institución. El personal de salud maneja horarios extenuantes, trabajo bajo presión y se debe garantizar también un ambiente saludable para su adecuada salud mental.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

Álvarez, F., Faizal, E. (2013). Gerencia de hospitales e instituciones de salud.

David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica (15a. ed.).

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación.

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL. (2018) Subdirección de planificación y estadística, del hospital del IESS.

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL. (2020) INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS HOSPITAL DEL IESS QUITO SUR

<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/8d2d9e72-3b09-46a6-8b6f-5e5b7de98600>

Tesis (Especialista en Gerencia de la Salud), Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Posgrados; Quito, Ecuador, 2019

<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8048>

Angie Camila Cárdenas Parrado, Aida Ingrith Martínez Barreto (2021) Clima Organizacional en Médicos y Enfermeras del Hospital de Villavicencio

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33133/1/2021\\_clima\\_organizacional\\_medicos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33133/1/2021_clima_organizacional_medicos.pdf)



M.P.T. Francisco Javier López Chanez\*, M.G.A. Alicia Casique Guerrero\*  
M.G.A. Natalie Berenice Díaz Acevedo . “ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN  
INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA”

[https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/07\\_06\\_Clima\\_Laboral.pdf](https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/07_06_Clima_Laboral.pdf)

AI Healthcare, benefits, challenges and risks, 2018

Contraloría general del estado,

2022, <http://www.contraloria.gob.ec/CentralMedios/PrensaDia/18449>

Revista primicias, 2022, <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasa-desempleo-mayo-ecuador-inec/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 2019. Fascículo general de Gestión 2019.

Herrera Vite, Jenniffer Mirian. Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito. Quito, 2019. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión

María Eugenia Reyes Pedraza. María Delia Téllez Castilla y Janet García González. (2021). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis

## ANEXOS

## Anexo 1

Encuesta planteada:

Lugar: Quito, hospital del IESS Quito Sur

Datos: (edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):

### Preguntas

1. ¿Qué opina del hospital?
2. ¿Cómo se siente trabajando en este hospital?
3. ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?
4. ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato o jefe?
5. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí en este hospital?
6. ¿Qué tan satisfecho está en este hospital?
7. Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió mejor?  
¿Por qué?
8. Si le ofrecieran empleo en otro hospital, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo?
9. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?  
¿Podría describirla?
10. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en el hospital?
11. ¿Cómo ve su futuro en el hospital?
12. Si estuviera frente a los gerentes que les diría, ¿Qué no funciona bien?  
¿Qué se puede mejorar?
13. ¿Qué opinan sus compañeros del trabajo? ¿Qué tan motivados están?
14. ¿Qué les gustaría cambiar a ellos?