



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN  
LABORALES EN EL HOSPITAL COMUNITARIO SAN JOSÉ OBRERO**

**Profesor**

**Mónica Moncayo Robles**

**Autora**

**Vanessa Nathaly Quintuña Silva**

**2023**

## RESUMEN

**Objetivo:** Desarrollar un Plan de Gestión para mejorar el clima y la satisfacción laborales en el Hospital Comunitario San José Obrero.

**Métodos:** Previo a desarrollar el Plan de Gestión se realizó una investigación de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo para evaluar el clima laboral de la Institución, utilizando como herramienta la encuesta de Litwin y Stringer; además de evaluar la satisfacción laboral, utilizando el cuestionario de Font Roja. Los resultados obtenidos son la justificación para realizar el Plan de Gestión.

**Resultados:** En lo referente al clima laboral, los tres ámbitos analizados en la encuesta (relaciones, mantención y motivación) son percibidos por los colaboradores como “Buenos”. Los colaboradores tienen una percepción muy buena de los indicadores “Condiciones de trabajo y seguridad” e “Identificación con la Institución”, esto relacionado a las adecuadas instalaciones del lugar de trabajo y el gusto por trabajar en la organización. Las percepciones más bajas corresponden a los indicadores de “Relaciones con compañeros”, “Estabilidad en el trabajo” y “Presión en el trabajo”. En cuanto a satisfacción laboral el grupo de colaboradores están divididos en iguales entre “Satisfecho” y “Medianamente satisfecho”, el indicador de mayor valor corresponde a “Adecuación para el trabajo” y el de menor valor a “Presión en el trabajo”.

**Conclusiones:** El clima laboral del Hospital Comunitario San José Obrero es “Bueno”, y la satisfacción laboral de sus colaboradores es “Satisfactoria”. Con el objetivo de lograr una percepción de clima laboral “Muy Buena” y una satisfacción “Muy satisfactoria” se presenta un Plan de Gestión el cual agrupa un conjunto de actividades enfocadas en elaborar una Estrategia de Gestión de Recursos Humanos, incrementar los niveles de motivación de los colaboradores de la Institución y fortalecer las relaciones interpersonales.

**Palabras clave:** clima laboral, satisfacción laboral, plan de gestión.

## ABSTRACT

**Objective:** Develop a Management Plan to improve the work environment and job satisfaction at the Hospital Comunitario San José Obrero.

**Methods:** Prior to developing the Management Plan, a descriptive investigation was carried out, with a quantitative approach to evaluate the Institution's work environment, using the Litwin and Stringer survey as a tool; in addition to evaluating job satisfaction, using the Font Roja questionnaire. The results obtained are the justification for carrying out the Management Plan.

**Results:** Regarding the work environment, the three areas analyzed in the survey (relationships, maintenance, and motivation) are perceived by the collaborators as "Good". The collaborators have a very good perception of the indicators "Working conditions and safety" and "Identification with the Institution", this is related to the adequate facilities of the workplace and the pleasure of working in the organization. The lowest perceptions correspond to the indicators "Relationships with colleagues", "Stability at work" and "Pressure at work". Regarding job satisfaction, the group of collaborators are divided equally between "Satisfied" and "Moderately satisfied", the indicator with the highest value corresponds to "Adequacy for work" and the lowest value to "Pressure at work".

**Conclusions:** The work environment of the Hospital Comunitario San José Obrero is "Good", and the job satisfaction of its collaborators is "Satisfactory". With the objective of achieving a perception of a "Very Good" work environment and a "Very Satisfactory" satisfaction, a Management Plan is presented which groups a set of activities focused on developing a Human Resources Management Strategy, increasing motivation levels of the Institution's collaborators and strengthen interpersonal relationships.

**Keywords:** work environment, job satisfaction, management plan.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	2
1.1.1. Introducción .....	2
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	4
1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	6
1.1.3.1. Oferta y Demanda de Servicios .....	9
1.1.3.2. Análisis geoespacial y geopolítico .....	10
1.1.3.3. Oferta de Servicios .....	11
1.1.3.4. Población atendida .....	11
1.1.3.5. Demanda de servicios insatisfecha .....	13
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	14
1.2.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2.2. Justificación del planteamiento del problema .....	15
1.2.2.3. Objetivo General.....	15
1.2.2.4. Objetivos Específicos .....	15
1.2.2.5. Oportunidades de mejora .....	15
1.3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	16
CAPÍTULO II .....	18
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR .....	18
2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .	18
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA INSTITUCIÓN .....	23
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección, Administración y Operaciones ..	23
2.2.2. Gestión Financiera y de Recursos Humanos.....	23
2.2.3. Gestión Médica .....	24

2.2.4. Gestión de Marketing, Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	24
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>28</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO .....</b>	<b>28</b>
3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	28
3.1.1. Análisis del Entorno Social (Análisis Pestel).....	28
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud .....	31
3.1.3. Análisis FODA .....	32
3.1.3.1. Cadena de Valor de la Organización .....	33
3.1.3.2. Planificación Estratégica.....	35
3.1.3.2.1. Misión.....	35
3.1.3.2.2. Visión .....	35
3.1.3.2.3. Valores y Principios Éticos .....	35
3.1.3.2.4. Objetivo Institucional .....	36
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	37
3.2.1. Planificación de Actividades .....	37
3.2.1.1. Gestión Administrativa.....	37
3.2.1.2. Gestión de Recursos Humanos .....	39
3.2.1.3. Gestión Médica.....	42
3.2.2. Cronograma de Actividades.....	44
3.2.3. Presupuesto del Plan de Gestión .....	48
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>50</b>
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>50</b>
4.1. Limitaciones y/o Restricciones del Plan de Gestión .....	52
4.2. Conclusiones y Recomendaciones .....	52
4.2.1. Conclusiones .....	52
4.2.2. Recomendaciones .....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.....	16
Tabla 2. Matriz para la Evaluación de Factibilidad de Alternativas de Solución	17
Tabla 3. Resultado según la ponderación para cada variable del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer .....	20
Tabla 4. Análisis FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección, Administración y Operaciones .....	23
Tabla 5. Análisis FODA de la Gestión Financiera y de Recursos Humanos ....	24
Tabla 6. Análisis FODA de la Gestión Médica.....	24
Tabla 7. Análisis FODA de la Gestión de Marketing, Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	25
Tabla 8. Análisis FODA general del Hospital Comunitario San José Obrero ...	26
Tabla 9. Planteamiento de estrategias en función de las capacidades y limitaciones.....	27
Tabla 10. Indicadores, gestores responsables y metas anuales de las actividades 1 y 2.....	38
Tabla 11. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 3 ....	39
Tabla 12. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 4 ....	39
Tabla 13. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 5 ....	40
Tabla 14. Indicadores, gestores responsables y metas anuales de las actividades 6 y 7.....	42
Tabla 15. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 8 ....	43
Tabla 16. Indicadores, gestores responsables y metas anuales de las actividades 9 y 10.....	44
Tabla 17. Cronograma de actividades del Plan de Gestión .....	44
Tabla 18. Resumen de actividades del Plan de Gestión .....	46
Tabla 19. Presupuesto estimado para el desarrollo del Plan de Gestión .....	48
Tabla 20. Matriz de Semaforización para el monitoreo del desarrollo del Plan de Gestión.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	4
Figura 2. Estructura del Sistema Nacional de Salud .....	5
Figura 3. Organigrama Funcional del Hospital Comunitario San José Obrero ...	8
Figura 4. Distribución de Recursos Humanos por áreas .....	9
Figura 5. Ubicación geográfica del Hospital Comunitario San José Obrero.....	10
Figura 6. Uso de servicios médicos de la población del Comité del Pueblo.....	11
Figura 7. Producción de Centro Quirúrgico del Hospital Comunitario San José Obrero por años. ....	12
Figura 8. Árbol de Problemas.....	14
Figura 9. Presupuestos de Estado, Subsistemas Públicos de Salud y Sectorial del Ministerio de Salud Pública .....	29
Figura 10. Cadena de Valor de la Organización.....	34

## INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Gestión tiene como finalidad la mejora del clima y satisfacción laboral en el Hospital Comunitario San José Obrero, este objetivo se intenta conseguir a través de la presentación de diferentes actividades que involucran a todo el equipo de trabajo de la Institución.

En el capítulo 1 se hace una revisión de la bibliografía sobre clima y satisfacción laborales, se presenta la estructura administrativa, financiera y operativa del Hospital Comunitario San José Obrero, con su oferta de servicios y demanda insatisfecha. Además, se realiza la identificación del objeto de estudio, el planteamiento del problema y alternativas de solución.

En el capítulo 2 se explica la metodología del Plan de Gestión, se realiza un análisis de las capacidades y limitaciones del Hospital Comunitario San José Obrero por cada división de gestión y en función de su análisis se realiza un planteamiento de estrategias.

En el capítulo 3 se realiza la propuesta de solución al problema identificado, el planteamiento estratégico del Hospital Comunitario San José Obrero, y el Plan de Gestión Gerencial propuesto, agrupando actividades, indicadores, gestores responsables, cronograma y presupuesto estimado.

El capítulo 4 corresponde a la evaluación del Plan de Gestión, se exponen las limitaciones y restricciones, y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### 1.1.1. Introducción

La gestión de Recursos Humanos contribuye al logro de los objetivos organizacionales, a la competitividad y al éxito de las instituciones. En la actualidad, los trabajadores son considerados como el principal activo con el que cuenta una organización, dado que representan el capital intelectual, aportan las habilidades necesarias para la sustentabilidad de la organización y sus acciones impulsan la creatividad e innovación (Chiavenato, 2011).

#### *Teorías X y Y de McGregor*

Douglas McGregor identificó dos actitudes del comportamiento humano conocidas como la teoría X y teoría Y. Actualmente, estas teorías son un referente en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se trata de la relación jefe-colaborador (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

La teoría X fue predominante en el mundo antiguo. Un ejemplo claro es la jerarquía militar, donde la supervisión es cercana y la motivación del personal es resultado de recompensas, bonos e incentivos. Esta teoría representa un liderazgo autoritario, con énfasis en un aumento de la productividad, restricción de las opiniones y recompensas por el trabajo realizado. De esta teoría nacen supuestos muy significativos como: a las no les gusta trabajar, no lo harían si tuvieran la posibilidad; los trabajadores deben ser controlados para lograr los objetivos de la Institución; la mayoría de los trabajadores prefieren ser dirigidos y su prioridad es la seguridad (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

Por otra parte, la teoría Y establece un liderazgo positivo de la administración y un empoderamiento de los colaboradores. Los trabajadores son capaces de actuar independientemente y de responder bien a las tareas. Esta teoría insta a que los directivos potencialicen las capacidades de los colaboradores, para crear un ambiente no solo de esfuerzo físico y mental, sino también de descanso y juego (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

### *Clima laboral*

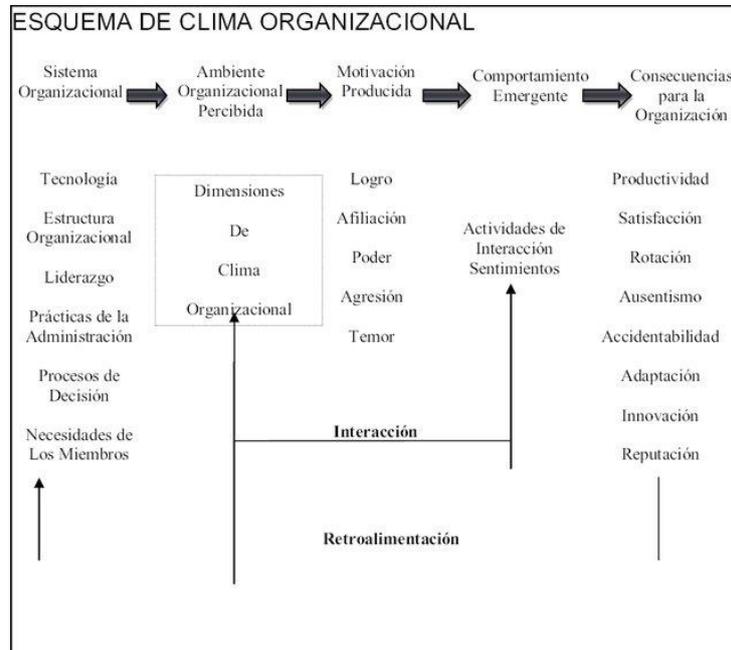
El clima laboral es el medio ambiente humano y físico de un espacio de trabajo específico. Está relacionado con la interacción entre los trabajadores, su modo de trabajar, su relación con la Institución, con los directivos, con los equipos y materiales que utilizan, y con su propia actividad diaria (Esquerre, 2018).

El estudio y análisis del clima laboral permite el diagnóstico del ambiente psicológico de la Institución, el cual se refleja en el comportamiento y desempeño del personal, este puede ser positivo o negativo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se identifican los participantes.

### *Teoría de Litwin y Stringer*

Litwin y Stringer formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro a través del cual pasan, por ejemplo, la estructura organizacional, el liderazgo, las decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma de cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa (Litwin & Stringer, 1968).

Figura 1. Esquema de clima organizacional de Litwin y Stringer



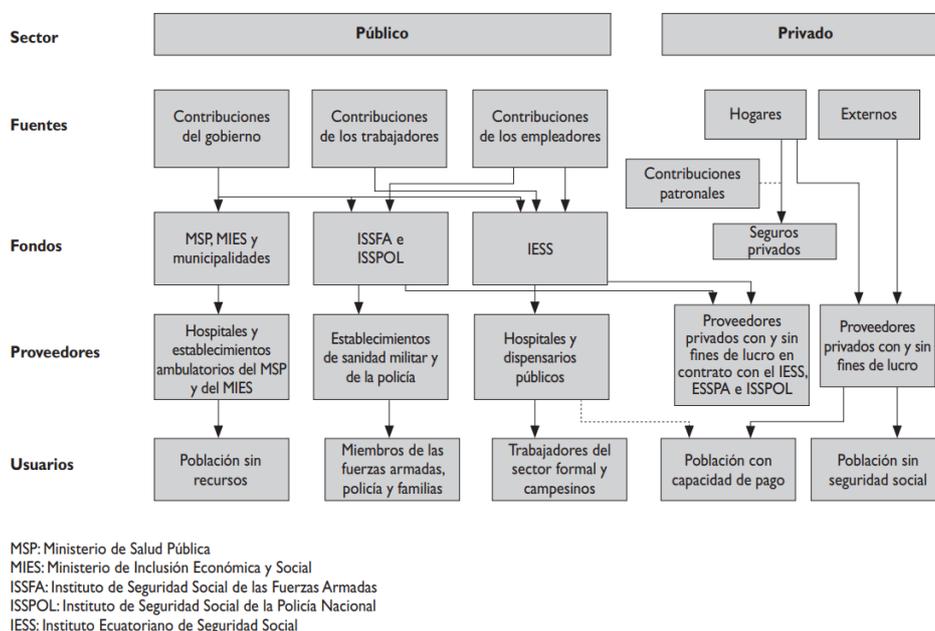
Fuente: Litwin & Stringer, 1968.

### 1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La Constitución Política de la República del Ecuador en su artículo 32 establece que el Estado como deber primordial, garantiza el derecho a la salud, su promoción y protección (Legislativo Decreto, 2008). Esta disposición se realiza a través del Ministerio de Salud como ente rector del Sistema Nacional de Salud (SNS), quien ejerce su responsabilidad a nivel nacional; la coordinación a nivel provincial y cantonal es apoyada por los diferentes consejos.

La provisión de servicios en el SNS está segmentada en tres subsistemas: 1. El primero está representado por el Ministerio de Salud Pública, 2. El segundo hace parte del Sistema de Seguridad Social, 3. El tercero corresponde a los prestadores privados (Molina Guzmán, 2019) Ver Figura 2.

Figura 2. Estructura del Sistema Nacional de Salud



**Fuente:** Lucio et al., n.d.

El Consejo Nacional de Salud es el organismo de representación de estos integrantes del Sistema Nacional de Salud. Dentro de las funciones del Consejo Nacional de Salud está la aplicación de la política nacional de salud, así como promover la participación, el control social, el cumplimiento y la exigibilidad de los derechos de los usuarios (Ejecutivo Decreto, n.d.).

Con el propósito de descentralizar la administración de los servicios públicos y en este caso el Ministerio de Salud, se conformaron tres niveles administrativos de planificación, los mismos se dividen en zonas, distritos y circuitos. A nivel nacional existen 9 administraciones zonales, cada administración está conformada por provincias según la distribución geográfica. A su vez cada administración zonal se subdivide en direcciones distritales y éstas en circuitos. Desde este nivel se realiza la gestión de planificación y estrategia para la construcción de políticas, control y vigilancia de cada área.

En cada distrito se encuentra asignado un director Distrital quien ejerce la gestión gerencial en este nivel administrativo. De igual manera para cada

establecimiento u hospital proveedor de los servicios de salud, se designa un Gerente y/o un director Médico.

En un estudio realizado en el 2014, se estableció la relación entre la gestión de los directores médicos y la satisfacción de los usuarios externos en los centros de salud de un distrito de salud en Pichincha, Ecuador. Al medir la satisfacción del usuario externo se encontró insatisfacción con registro de estadísticos muestrales negativos en las cinco dimensiones analizadas (capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles) y en todos los centros de salud (nueve en total) (Arbeláez & Mendoza, 2017).

El resultado del estudio realizado por Arbeláez & Mendoza, responde a varias características de la estructura del SNS, entre las que se encuentra y es una de las principales, que quienes ejercen el cargo de director o Gerente muchas veces no tienen la formación requerida para cumplir a cabalidad la gestión requerida; y esto se repite en los diferentes establecimientos públicos. Del sector privado no hay estudios que comprueben lo contrario.

### **1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

La organización del departamento administrativo-financiero de cualquier empresa permite su funcionamiento adecuado y garantiza su supervivencia, cumpliendo funciones de gran responsabilidad. Muchas empresas tienen por separado tanto el departamento administrativo como el departamento financiero, sin embargo, dado que cumplen actividades complementarias y sinérgicas, se describe de manera breve las mismas:

- Facturación, cobros y pagos.
- Compras y contrataciones bajo el estricto cumplimiento de la normativa de la Institución.
- Verificar el uso adecuado de activos e inmobiliario.
- Suministro oportuno de insumos, materiales y servicios.
- Garantía de la transparencia con que se realizan las operaciones.
- Gestión documental y contabilidad.

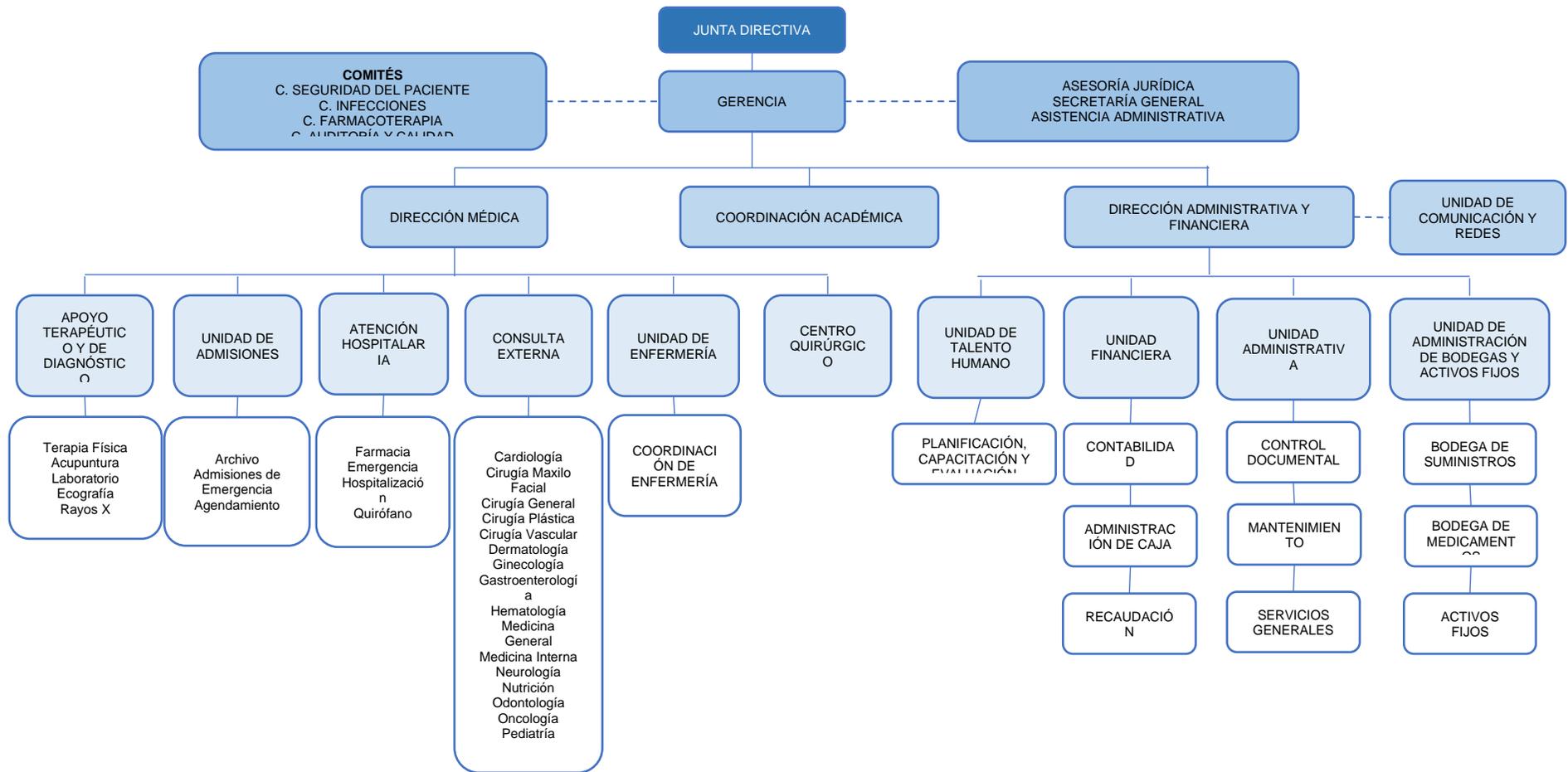
- Representación responsable y oportuna ante los órganos de control y fiscales.

La estructura operativa de una empresa es la base del giro del negocio, es decir, es el fundamento propio y la razón de ser. Esta estructura identifica los roles y funciones de las diferentes líneas de gestión para obtener resultados concretos.

En el Hospital Comunitario San José Obrero, la estrategia operativa se divide en dos áreas que son: la actividad asistencial y la gestión logística. La actividad asistencial se refiere al apoyo dirigido a la preservación de la salud de los pacientes y usuarios de la Institución y la recuperación en casos de presentar patologías. La gestión logística se refiere al apoyo de la actividad asistencial, con el desarrollo de protocolos y la gestión de stock de insumos, materiales y medicamentos.

La estructura del Hospital Comunitario San José Obrero se presenta en su organigrama funcional. Ver Figura 3.

Figura 3. Organigrama Funcional del Hospital Comunitario San José Obrero



Fuente: Hospital Comunitario San José Obrero

En el Hospital Comunitario San José Obrero la Gestión de Recursos Humanos se lleva conjuntamente a cabo con la Gestión Financiera, cuenta con un total de 68 trabajadores, tanto personal de nómina como prestadores de servicios profesionales, distribuidos de la siguiente manera:

Figura 4. Distribución de Recursos Humanos por áreas



Fuente: Hospital Comunitario San José Obrero

#### **1.1.3.1. Oferta y Demanda de Servicios**

El mercado tiene dos principios básicos que lo constituyen que son la oferta y la demanda de cualquier servicio o bien. El mercado sanitario tiene características que lo diferencian de cualquier otro, por lo que su oferta y demanda tienen distintos.

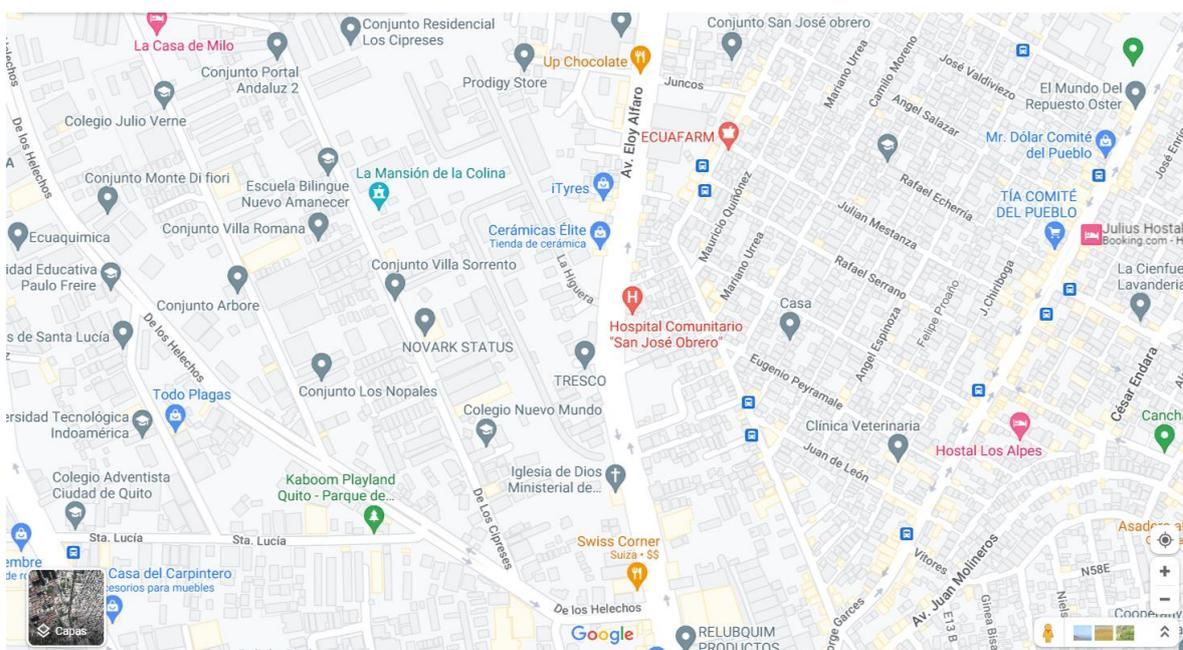
La demanda en el mercado de la salud se refiere a una población con características específicas que tiene requerimientos o necesidades sanitarias, es decir, demandan servicios de salud. La oferta constituida por las instituciones prestadoras de servicios de la salud, tanto públicas como privadas es la respuesta organizada para satisfacer la mencionada demanda (Temporelli, 2009).

La demanda de los servicios de salud puede referirse a la necesidad de atención en prevención, hospitalización, diagnóstico clínico, tratamiento clínico y/o quirúrgico, rehabilitación, etc. La oferta se refiere entonces a la disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos para responder a las necesidades que demanda cierta población.

### 1.1.3.2. Análisis geoespacial y geopolítico

El Hospital Comunitario San José Obrero, se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en la parroquia urbana Comité del Pueblo, sobre la Av. Eloy Alfaro y pasaje Ángel Sáenz. Su ubicación se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Ubicación geográfica del Hospital Comunitario San José Obrero



Fuente: Google Maps

La parroquia Comité del Pueblo se encuentra al norte de la ciudad de Quito, se divide en dos barrios principales que son la Bota y el Comité del Pueblo, ambos de clase popular. El Comité del Pueblo es uno de los sectores más populares del norte de Quito, su principal actividad es la comercial, que se evidencia por la gran cantidad de negocios y puestos ambulantes que se encuentran en sus calles.

En este contexto, en 1989, el padre Colín MacInnes, sacerdote católico escocés, fundó el Hospital Comunitario San José Obrero, con una visión misionera, para satisfacer la demanda sanitaria a una población de influencia de 80.000 habitantes.

### **1.1.3.3. Oferta de Servicios**

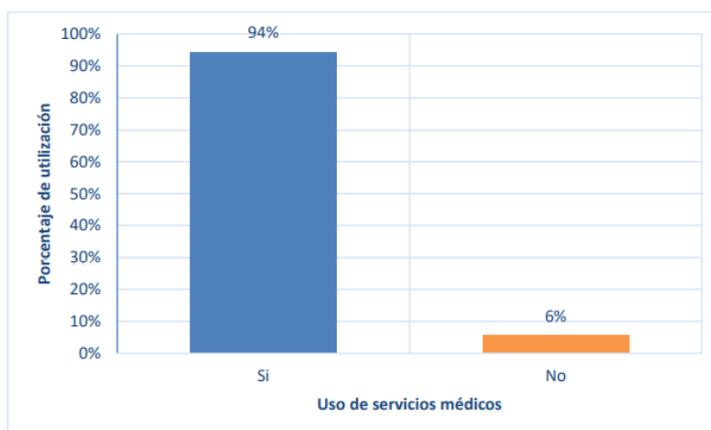
Tras 33 años de la fundación del Hospital Comunitario San José Obrero y el análisis de la demanda de la población atendida, la oferta de servicios se ha extendido hasta obtener un total de 29 servicios. La oferta de servicios se muestra en el Anexo 1.

### **1.1.3.4. Población atendida**

En el censo poblacional realizado por el INEC en 2010, el Comité del Pueblo tenía una población de 46.646 habitantes, de los cuales 70,02% son mayores de 15 años. Del total de habitantes 47,4% se encuentra afiliada al IESS, el 45,4% no tiene ningún seguro de salud, y el 6,49% tiene un seguro privado (Loaiza, 2018).

En el estudio realizado por Loaiza (2018), se evidencia que la utilización de los servicios de salud por la población del Comité del Pueblo se eleva hasta un 94%.

Figura 6. Uso de servicios médicos de la población del Comité del Pueblo.

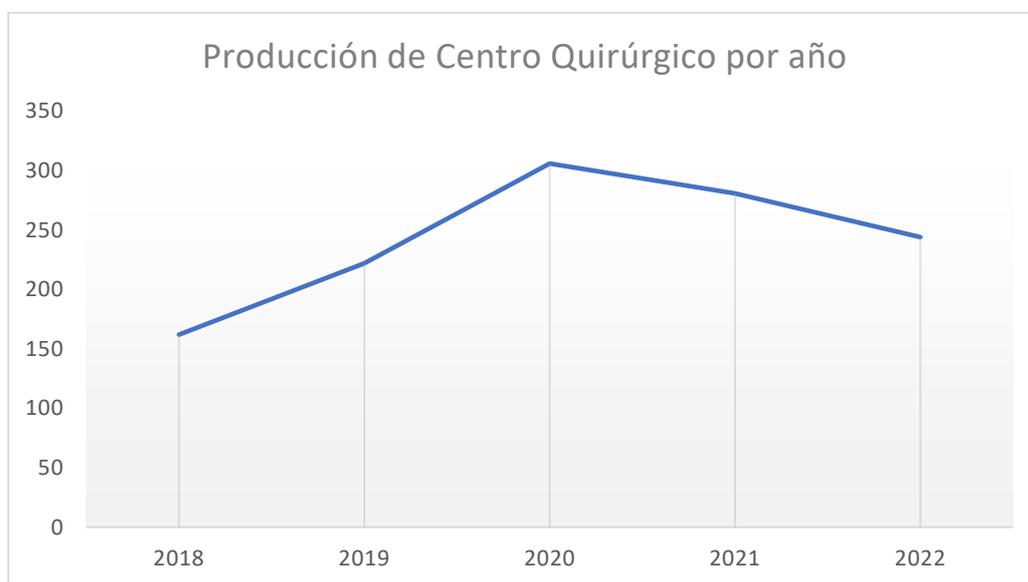


**Fuente:** Loaiza, 2018.

Estos datos demuestran la gran demanda de servicios de salud que presenta esta población, y la obligatoriedad que tiene el Hospital Comunitario San José Obrero en presentar su oferta con la mayor satisfacción posible.

La información de la producción por servicios y por año es escasa, únicamente se obtuvieron datos del área de quirófano desde el año 2018 hasta el 12 de diciembre de 2022 que se pueden observar en la Figura 7.

Figura 7. Producción de Centro Quirúrgico del Hospital Comunitario San José Obrero por años.



**Fuente:** Archivo del Hospital Comunitario San José Obrero

**Elaboración:** Autora

Como se puede observar en la gráfica, la tendencia entre el año 2018 y 2020 fue creciente, en el 2021 y lo que va del 2022 tiene una tendencia estacionaria, cabe mencionar que el año 2020 y 2021 fueron de crisis sanitaria por la pandemia del SARS-Cov-2. La expectativa es que la demanda, en especial de atención quirúrgica, incremente, puesto que el Hospital cuenta con un quirófano con todos los equipos necesarios para satisfacer los requerimientos de las diferentes especialidades quirúrgicas.

#### **1.1.3.5. Demanda de servicios insatisfecha**

El Hospital no lleva un registro de las atenciones no realizadas, por ende, no se cuenta con la estadística exacta de las derivaciones o referencias hechas en este marco. Por entrevista realizada a la Dirección Médica del Hospital, se estima que la mayoría de las derivaciones se han dado por la ausencia de los servicios de terapia intensiva, neonatología, alto riesgo obstétrico y neurocirugía. Además, dentro de la cartera de servicios del Hospital se cuenta como servicio de apoyo el área de imagen, y dentro de éste el subcentro de Rayos X y Ecografía, sin embargo, no cuenta con el subcentro de Tomografía ni Resonancia Magnética. El requerimiento de estos procedimientos de imagen son también una causa de referencia.

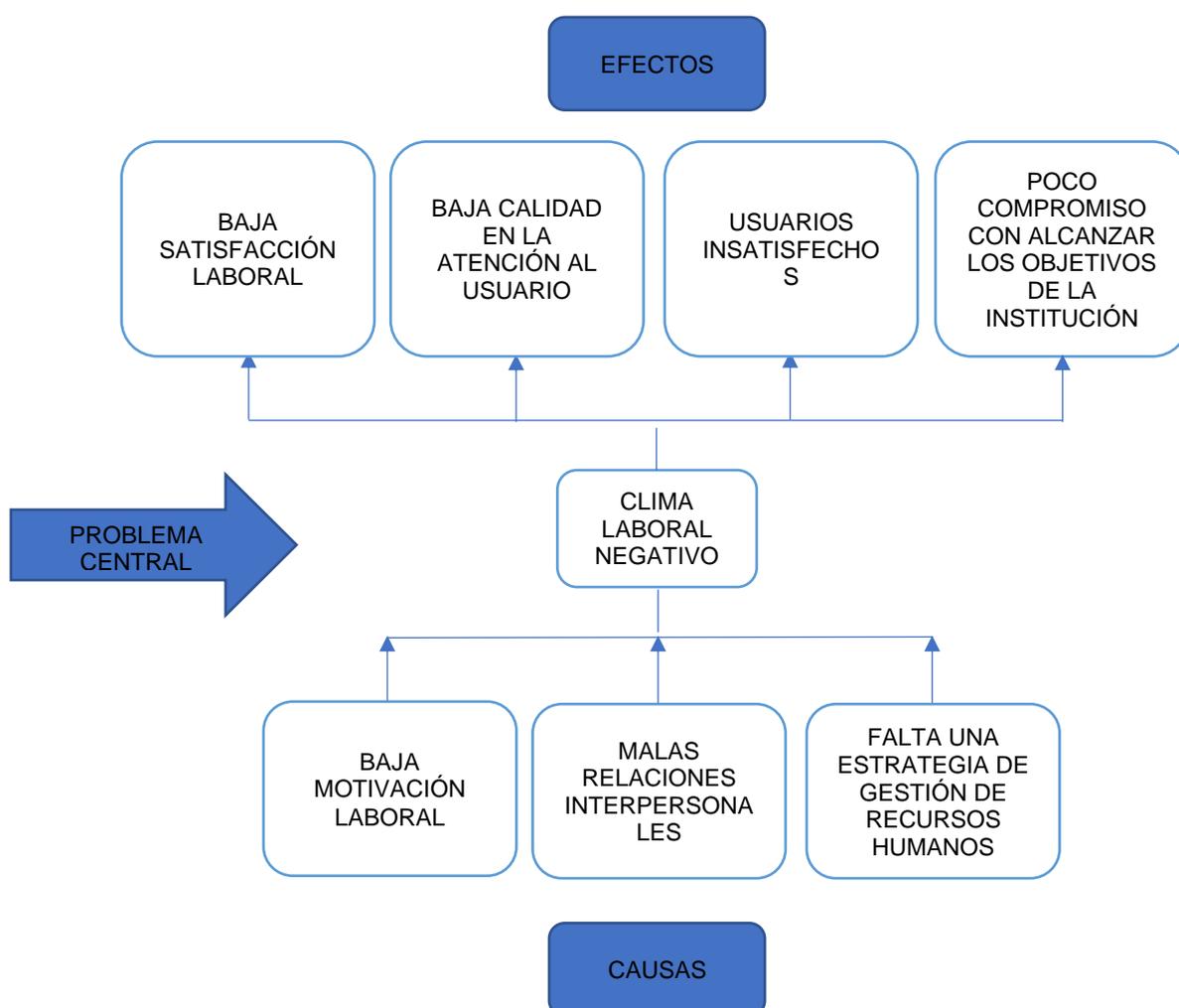
## 1.2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.2.1. Planteamiento del problema

El ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades diarias dentro del Hospital Comunitario San José Obrero se describe como moderadamente satisfactorio. Existe poca identificación del personal con los objetivos de la Institución.

Las causas de este problema y los efectos que ocasiona se analizan en el árbol de problemas presentado en la Figura 8.

Figura 8. Árbol de Problemas



Fuente: Autora

Un clima laboral satisfactorio conlleva a una satisfacción laboral, a un buen desempeño de los trabajadores y a obtener compromiso con la Institución. El compromiso con los objetivos institucionales es la base para llegar a los logros.

### **1.2.2. Justificación del planteamiento del problema**

El análisis del clima laboral permite conocer la percepción que los trabajadores tienen sobre la situación actual del relacionamiento dentro de la Institución, lo que permite realizar intervenciones de mejora, realizar seguimiento y evaluaciones futuras.

Previo a realizar una estrategia de mejora del clima laboral es conveniente realizar una evaluación inicial, para tener un referente objetivo y fundamentado, no solo basado en juicios. Para realizar esta evaluación inicial se realizará la encuesta de clima laboral de Litwin y Stinger al personal tanto administrativo, como operativo y de apoyo.

#### ***1.2.2.3. Objetivo General***

Desarrollar un Plan de Gestión para mejorar el clima y la satisfacción laborales en el Hospital Comunitario San José Obrero.

#### ***1.2.2.4. Objetivos Específicos***

1. Diseñar y aplicar un Plan de Gestión de Recursos Humanos.
2. Incrementar los niveles de motivación laboral del personal de la Institución.
3. Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la Institución.

#### ***1.2.2.5. Oportunidades de mejora***

Las oportunidades de mejora se encuentran en la gestión de Recursos Humanos, pues se podrán evaluar aspectos específicos de satisfacción laboral y dirigir los cambios a realizarse en el Hospital.

### 1.3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A través de una matriz se realiza el análisis del problema central, identificando cuáles son los desafíos que la Institución tiene tras la observancia de los efectos que el problema central causa. Los desafíos se los aborda planteando alternativas de solución, con la delegación de la unidad responsable de ejecutar las mismas. Ver Tabla 1.

**Tabla 1. Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución**

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Clima laboral negativo	Malas relaciones interpersonales	Baja calidad en la atención del usuario	Atención de calidad a los usuarios de la Institución	Actividades para mejorar las relaciones interpersonales Desarrollo de habilidades y competencias	Recursos Humanos
	Baja motivación laboral	Baja satisfacción laboral	Alta satisfacción laboral	Estrategias de motivación laboral	Dirección General
				Capacitación constante	Dirección General/ Dirección Médica
	Falta de una estrategia de gestión de Recursos Humanos	Poco compromiso con alcanzar los objetivos de la Institución.	Empoderamiento y compromiso con alcanzar los objetivos de la Institución.	Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	Recursos Humanos

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

Una vez planteadas las alternativas de solución se realiza una evaluación de aplicabilidad a través del análisis de factibilidad técnica, económica y política (Ver Tabla 2). La alternativa de solución con el porcentaje más alto obtenido es la

planificación de actividades para mejorar las relaciones interpersonales dado que tiene total factibilidad técnica, económica y política.

**Tabla 2. Matriz para la Evaluación de Factibilidad de Alternativas de Solución**

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Clima laboral negativo	Actividades para mejorar las relaciones interpersonales	5	5	5	15
	Desarrollo de habilidades y competencias	4	5	5	14
	Estrategias de motivación laboral	5	4	5	14
	Capacitación constante	4	4	4	12
	Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	4	5	4	13

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

## **CAPÍTULO II**

# **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR**

### **2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, pues se recolectarán datos sobre diferentes aspectos del personal de la Institución a estudiar y se realizará una medición y análisis de los mismos.

Las fases metodológicas que se llevan a cabo en esta investigación son:

#### **a. Fase Preparatoria**

En esta fase de planteamiento, se elaboró la propuesta de investigación, motivada en la realidad existente en el Hospital Comunitario San José Obrero en torno a la gestión de Recursos Humanos. Se realizó además el planteamiento metodológico adecuado y acorde a los objetivos.

#### **b. Fase De Recolección de Información**

En esta fase se elaboraron los instrumentos para recolección de información, previo a solicitar autorización a la Dirección General de la Institución y posterior comunicación general para informar sobre el estudio y el inicio de la investigación.

Se definió como instrumentos para la recolección de datos las encuestas ya que nos permite obtener datos de manera eficaz y rápida.

Se invitó a todos los trabajadores de la Institución a participar de la investigación. Los criterios de inclusión fueron: a) ser colaborador del Hospital Comunitario San José Obrero bajo cualquier tipo de contrato, y b) pertenecer al menos 3 meses a la Institución.

### 1. Encuesta de Datos Generales

El cuestionario de datos generales fue de elaboración propia de la autora, en el que se caracterizó a los participantes de la encuesta. Los ítems de la encuesta se enfocan en datos demográficos e información sobre el área y tiempo de trabajo dentro de la Institución. En el Anexo N° 2 se encuentra el instrumento de Datos Generales.

### 2. Encuesta de Clima Laboral

A los mismos participantes seleccionados se les aplicó la encuesta de Clima Laboral de Litwin y Stringer adjunta en el Anexo N° 3.

Este instrumento posee 65 afirmaciones, para las respuestas se utilizó la escala Likert, el cual consta de 4 categorías para responder: TA: Totalmente de Acuerdo; RA: Relativamente de Acuerdo; RD: Relativamente en Desacuerdo; TD: Totalmente en Desacuerdo. Las preguntas 21, 25, 31, 36, 38, 42, 43, 45, 47, 57, 60 y 62 tienen puntajes inversos, por lo tanto, requieren calificarse de forma negativa (Sims, 1975).

### 3. Encuesta de Satisfacción Laboral

Tras la realización de la encuesta de Clima Laboral se aplicó también la encuesta de Satisfacción Laboral Font Roja adjunta en el Anexo N° 4. Este cuestionario tiene diez dimensiones: la satisfacción por el trabajo, la tensión, la competencia profesional, la presión, la promoción, la relación interpersonal, el reconocimiento, la monotonía laboral, el estatus y las características del entorno.

El cuestionario Font Roja fue creado por Aranaz y Mira en el año de 1988 para medir la satisfacción laboral en ambientes hospitalarios. Consta de 24 ítems valorados en escala tipo Likert donde 1 indica mínima satisfacción y 5 es el mayor grado de satisfacción. Los ítems 1, 3, 4, 5, 6, 11, 18, 20, 21, 22, 23 y 24 requieren calificarse de forma negativa (Aranaz & Mira, 1988).

### c. Fase Analítica

En esta fase se realizó la depuración de la información, su transformación, obtención de resultados y el planteamiento de conclusiones.

Para procesar los datos se realizó una base de datos de Microsoft Office Excel 2011.

En la encuesta de Clima Laboral se calculó un promedio de acuerdo con el grado de acuerdo o de desacuerdo de todos los participantes para cada variable. Según la ponderación alcanzada para cada indicador se identificó el resultado de la siguiente manera:

**Tabla 3. Resultado según la ponderación para cada variable del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer**

PONDERACIÓN	RESULTADO
Entre 81 a 100	Muy bueno
Entre 61 a 80	Bueno
Entre 41 a 60	Regular
Entre 21 a 40	Deficiente
Entre 0 a 20	Malo

**Fuente:** Sims, 1975.

En la encuesta de Satisfacción Laboral se analizó cada variable individualmente, se calculó un promedio de acuerdo con el grado de satisfacción de todos los participantes para cada variable, según el promedio obtenido el resultado de 1 indica rechazo, 3 indica indiferencia y 5 indica aceptación.

### d. Fase De Difusión

En esta fase se realizará la presentación de resultados.

## RESULTADOS

El número total de participantes fue de 23, la mayoría de ellos de sexo masculino (52,2%), y de estado civil soltero/a (65,2%). El grupo etario mayoritario fue entre los 26 a 35 años (65,2%).

Referente a su trabajo en la Institución, el 60,8% tiene un tiempo de trabajo entre 1 a 4 años, seguido por el 17,4% que tiene más de 5 años. Así mismo, el personal operativo que participó correspondió al 34,7%, seguido por el área administrativa que representó el 26,1%.

### **Clima Laboral**

El promedio general obtenido de todas las variables es de 75, lo que califica al clima laboral como Bueno. El componente de Relaciones y de Mantenimiento obtuvieron un promedio de 74 por igual, lo que califica a estos componentes como Buenos, el componente de Motivación obtuvo un promedio de 79, lo que lo califica igualmente como Bueno.

Si analizamos el promedio obtenido por indicadores observamos que calificados como Muy Buenos se encuentran Condiciones de trabajo y seguridad, e Identificación con la Institución con promedios de 85 y 83 respectivamente. Calificados como Buenos se encuentran Remuneraciones y beneficios adicionales, Realización y logros, y Crecimiento y desarrollo con 79 cada uno; seguidos por Relaciones con superiores con 77, Bienestar y servicios al personal con 74, Comunicaciones y Reconocimiento con 72 cada uno; y los promedios más bajos corresponden a Relaciones con compañeros y Estabilidad en el trabajo con 69 cada uno y Presión en el trabajo con 64.

Finalmente, analizando cada ítem, los promedios más altos corresponden a los referentes a las instalaciones apropiadas de la Institución y el gusto por trabajar en el Hospital Comunitario San José Obrero con promedio de 93 cada uno. En contraposición el ítem con el menor promedio corresponde al referente a los trabajos realizados al apuro con 45. En el Anexo N° 5 se puede observar la ponderación de cada ítem.

## **Satisfacción laboral**

El grupo que se encuentra satisfecho (47,8%), se iguala al grupo que se encuentra medianamente satisfecho (47,8%). Un participante (4,4%) se encuentra en el grupo de altamente satisfecho.

El componente con puntaje promedio más alto es de Adecuación para el trabajo (4,09), mientras que el componente con puntaje promedio más bajo es Presión en el trabajo (2,81).

Analizando cada ítem, “Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones” presenta el puntaje promedio más alto (4,5) y el ítem “Al final de la jornada me encuentro muy cansado” corresponde al puntaje promedio más bajo (2,36). En el Anexo N° 6 se puede observar la ponderación de cada ítem.

## 2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA INSTITUCIÓN

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, permite realizar un análisis tanto interno (Fortalezas y Debilidades) como externo (Oportunidades y Amenazas) de una Institución. La palabra FODA son siglas de las iniciales de los términos de análisis mencionados. Mediante el uso de esta herramienta se procederá a identificar las capacidades y limitaciones del Hospital Comunitario San José Obrero.

Se realiza el análisis FODA agrupando las diferentes gestiones según la funcionalidad actual del Hospital.

### 2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección, Administración y Operaciones

En el Hospital Comunitario San José Obrero las gestiones de Dirección, Administración y Operaciones están a cargo de la Gerencia General. Estas gestiones están dirigidas por una hermana de la congregación.

**Tabla 4. Análisis FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección, Administración y Operaciones**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1. Actividades basadas en el POA	O1. Alta demanda de usuarios
F2. Actuación basada en valores	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. Falta implementación de planes de mejora continua	A1. Inestabilidad política nacional
D2. No hay estrategias de gestión gerencial	A2. Lento crecimiento de la Institución en el mercado

Fuente: Autora

Elaboración: Autora

### 2.2.2. Gestión Financiera y de Recursos Humanos

La gestión financiera se lleva a cabo juntamente con la gestión de recursos humanos. Este departamento está dirigido por una especialista en el área contable.

**Tabla 5. Análisis FODA de la Gestión Financiera y de Recursos Humanos**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F3. Personal operativo altamente calificado	O2. Disponibilidad de especialista en gestión de recursos humanos
F4. Dedicación al trabajo	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D3. Recursos financieros insuficientes	A3. Inestabilidad económica nacional
D4. Falta un plan de gestión de recursos humanos	A4. Nueva reglamentación tributaria
D5. La motivación laboral no es altamente satisfactoria	

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

### 2.2.3. Gestión Médica

La Dirección Médica es quien se encarga de esta gestión. En los últimos dos años, este puesto ha sido ocupado por tres médicos.

**Tabla 6. Análisis FODA de la Gestión Médica**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F5. Historia clínica digital	O3. Aumento de la demanda de servicios de la población atendida
F6. Prestación de servicios de medicina alternativa	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D6. Alta rotación de la dirección médica	A5. La oferta de otros hospitales es altamente competitiva
D7. Déficit en el manejo integral en la atención al usuario	A6. Pandemias

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

### 2.2.4. Gestión de Marketing, Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La gestión de marketing se lleva a cabo juntamente con la gestión de tecnologías de información y comunicaciones.

**Tabla 7. Análisis FODA de la Gestión de Marketing, Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F7. Adecuada comunicación dentro de la Institución	O4. Innovación en marketing y publicidad
F8. Buen prestigio de la Institución	O5. Nuevas tecnologías aplicables al ámbito sanitario
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D8. Estrés laboral	A7. Competidores con mejor manejo de marketing
D9. No hay un plan estratégico de marketing	A8. Competencia salarial con otras instituciones de salud

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

Una vez identificadas las capacidades y limitaciones de cada gestión dentro de la Institución, se procede a agruparlas para un análisis general y planteamiento de estrategias. Ver tabla 8.

**Tabla 8. Análisis FODA general del Hospital Comunitario San José Obrero**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1. Actividades basadas en el POA	O1. Alta demanda de usuarios
F2. Actuación basada en valores	O2. Disponibilidad de especialista en gestión de recursos humanos
F3. Personal operativo altamente calificado	O3. Aumento de la demanda de servicios de la población atendida
F4. Dedicación al trabajo	O4. Innovación en marketing y publicidad
F5. Historia clínica digital	O5. Nuevas tecnologías aplicables al ámbito sanitario
F6. Prestación de servicios de medicina alternativa	
F7. Adecuada comunicación dentro de la Institución	
F8. Buen prestigio de la Institución	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. Falta implementación de planes de mejora continua	A1. Inestabilidad política nacional
D2. No hay estrategias de gestión gerencial	A2. Lento crecimiento de la Institución en el mercado
D3. Recursos financieros insuficientes	A3. Inestabilidad económica nacional
D4. Falta un plan de gestión de recursos humanos	A4. Nueva reglamentación tributaria
D5. La motivación laboral no es altamente satisfactoria	A5. La oferta de otros hospitales es altamente competitiva
D6. Alta rotación de la dirección médica	A6. Pandemias
D7. Déficit en el manejo integral en la atención al usuario	A7. Competidores con mejor manejo de marketing
D8. Estrés laboral	A8. Competencia salarial con otras instituciones de salud
D9. No hay un plan estratégico de marketing	

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

El correcto análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y el relacionamiento que se pueda establecer entre ellas, permite a la Institución desarrollar diferentes tipos de estrategias, como las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia. En la Tabla 9 se relacionan las capacidades y limitaciones analizadas anteriormente para plantear las diferentes estrategias.

**Tabla 9. Planteamiento de estrategias en función de las capacidades y limitaciones**

CAPACIDADES Y LIMITACIONES		ESTRATEGIA	PERMITE	ESTRATEGIAS
FORTALEZA  Personal operativo altamente calificado	OPORTUNIDADES  Alta demanda de usuarios	OFENSIVA	CRECER	Fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias del personal de la Institución en su área específica
FORTALEZA  Buen prestigio de la Institución	AMENAZA  La oferta de otros hospitales es altamente competitiva	DEFENSIVA	REACCIONAR FRENTE AL ENTORNO	Capacitación constante al personal de la Institución en temas relacionados a su área específica
DEBILIDAD  Falta un plan de gestión de recursos humanos	OPORTUNIDAD  Disponibilidad de especialista en gestión de recursos humanos	ADAPTATIVA	REORIENTAR	Planificación y elaboración de un Plan Gestión de Recursos Humanos
DEBILIDAD  Estrés laboral	AMENAZA  Competencia salarial con otras instituciones de salud	SUPERVIVENCIA	REVERTIR LA SITUACIÓN	Actividades de participación del personal fuera del área laboral en un ambiente relajado y recreativo

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1. Análisis del Entorno Social (Análisis Pestel)**

En toda organización existen factores externos que intervienen en sus actividades, pudiendo afectarla tanto positiva como negativamente. Estos factores son incontrolables, pero hasta cierto punto predecibles, por ende, se los puede analizar para detectar amenazas y oportunidades.

###### *Entorno Político*

Toda institución prestadora de servicios de salud se encuentra bajo la estricta vigilancia de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS), quien además otorga el permiso de funcionamiento. La ACESS a su vez es una dependencia del Ministerio de Salud y se rige a la normativa ecuatoriana vigente, por tanto, si existen modificaciones en cuanto a leyes, decretos, resoluciones o normas, cada organización debe asumirla de inmediato.

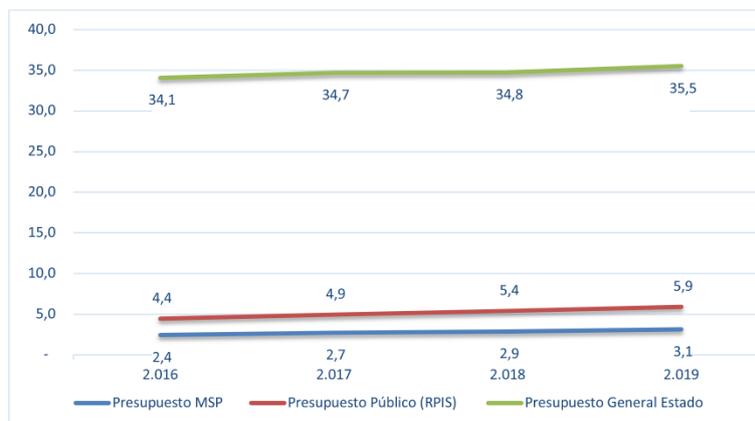
###### *Entorno Económico*

El financiamiento del Sistema Nacional de Salud se apoya principalmente en los impuestos de la ciudadanía y regalías estatales, por otro lado, también tiene un financiamiento a través de un sistema de seguridad social público a través de contribuciones patronales y personales.

Si observamos el promedio del gasto público en salud, que incluye también la seguridad social, vemos que éste ha ido incrementando año tras año como se observa en la Figura 9.

Figura 9. Presupuestos de Estado, Subsistemas Públicos de Salud y Sectorial del Ministerio de Salud Pública

(Miles de millones de USD)



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Autor:** Lucio et al., 2019.

En el año 2017 se produjo un incremento del gasto público en salud por habitante del 3,86%, 10 USD por persona, pasó de 263 USD por habitante en el 2016 a 263 USD en el año 2017 (Lucio et al., 2019).

### *Entorno Social*

En América Latina se ha logrado aumentar la esperanza de vida de 72.3 años a 76,9 años en las últimas dos décadas. Se muestra además un aumento de la población adulta mayor, y una menor tasa de fecundidad, aproximadamente de 2,1 hijos por mujer. La tendencia en Ecuador es similar a la presentada en la región (Ministerio de Salud Pública, 2021).

La población al 2021 del Ecuador es de 17´7 millones y se proyecta a que sean 19´8 millones de habitantes para el 2030.

Un estudio realizado en el 2016 por la Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, hablando específicamente de los determinantes de la salud, indica que la ciudad se enfrenta con una carga alta de enfermedades crónicas no transmisibles (enfermedades cerebro vasculares, cardiacas,

diabetes mellitus, cáncer, sobrepeso y obesidad) y accidentes viales. Esta preocupación se comparte con los datos obtenidos sobre el consumo de alcohol, los cuales indican que el 41% de la población comprendida entre los 19 y 59 años consume alcohol mensualmente (Shaping Health, n.d.).

Todas estas consideraciones demográficas tienen efectos directos sobre la demanda de los servicios de salud.

### *Entorno Tecnológico*

En las últimas décadas ha existido un avance extraordinario de las diferentes tecnologías, y su introducción en casi todos los sectores de la sociedad ha causado una revolución en las actividades.

En el sector de la salud, debido a la acumulación del conocimiento y a los avances tecnológicos, la asistencia médica ha tenido grandes cambios. Nuevas tecnologías se incorporan progresivamente a la actividad asistencial. En el campo del diagnóstico por imagen, por ejemplo, se han introducido y mejorado con los años la tomografía por emisión de positrones, la resonancia magnética, la angiografía por sustracción digital, etc. El diagnóstico por laboratorio cuenta con autoanalizadores computarizados que procesan más muestras con más precisión y en menor tiempo. En el campo terapéutico los avances en litotricia extracorporeal, los distintos usos del láser, los diferentes procedimientos endovasculares, los tratamientos con radioterapia, entre otras, prometen un gran advenimiento de potentes tecnologías médicas (Guerrero Pupo et al., 2005).

### *Entorno Ecológico*

La contaminación ambiental es una de las causas de los problemas de salud a nivel mundial. La Organización Mundial de la Salud (OMS) establece que una de cada cuatro enfermedades en el mundo está relacionada a factores ambientales.

La salud ambiental se relaciona con los elementos físicos, químicos y biológicos externos que inciden en la salud. En este ámbito las principales determinantes de la salud identificadas en el Ecuador son la inequidad al acceso de agua apta

para el consumo, condiciones de hábitat y seguridad (Ministerio de Salud Pública, 2021).

### **3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud**

#### ***Las 5 fuerzas de Porter***

##### *Nuevos Entrantes*

Desde 1989 que se fundó el Hospital Comunitario San José Obrero, han sido pocas las instituciones prestadoras de servicios de salud que se han creado en su derredor. Cercanamente se encuentra el Hospital de SOLCA, el Centro de Especialidades Comité del Pueblo del IESS, el Centro de Salud tipo C Comité del Pueblo del MSP y el Centro de Salud 6 de Julio del MSP. Como se puede analizar, estas instituciones pertenecen al sistema de salud pública, a la seguridad social y una institución privada con atención de especialidad.

##### *Proveedores*

Dado que las instituciones de salud que se encuentran cercanas al Hospital Comunitario San José Obrero pertenecen al Sistema Nacional de Salud y son manejadas tanto por el Ministerio de Salud como por IESS, sus compras y gestión de abastecimiento son dirigidos por sus respectivos departamentos y bajo el control debido. Para una institución privada será de gran dificultad negociar los mismos costos con los proveedores del Sistema Nacional de Salud, así, el Hospital Comunitario San José Obrero depende de pocos proveedores que por el tiempo de relación comercial ofrece en sus productos calidad, disponibilidad inmediata, precio justo, y crédito directo de ser necesario.

##### *Clientes*

En el sector donde encuentra ubicado el Hospital Comunitario San José Obrero no existe mayor competencia de servicios de salud privados. El paciente tiene la opción de acudir a una institución de la red pública de salud, sin embargo, es ya conocida la alta demanda que tienen estas instituciones, la poca disponibilidad

de turnos de atención médica, el rezago existente en las cirugías programadas y el colapso en la atención de urgencias, es por esto que los pacientes que tenga la posibilidad económica de acceder a un servicio de salud privada lo hacen.

#### *Productos Sustitutos*

Como se ha mencionado anteriormente, la posibilidad de acceder a servicios de salud gratuitos está siempre presente, siendo en número mayoritario a los servicios privados al menos en lo que a la parroquia Comité del Pueblo se refiere.

#### *Rivalidad de la Industria*

La rivalidad del Hospital Comunitario San José Obrero es directa con las instituciones de la red pública de salud.

### **3.1.3. Análisis FODA**

#### *Fortalezas*

El Hospital Comunitario San José Obrero es un hospital dirigido por la comunidad de las Hermanas de la Providencia, por tanto, su fundamento es meramente misionero y describe sus actividades como basadas en valores. Su trayectoria a través de los años ha permitido que sea reconocido en la comunidad como un hospital de prestigio, con recursos humanos dedicados a su trabajo y altamente calificado. Recientemente incorporó un sistema de historia clínica digital que le permite manejar con mayor eficiencia el registro de sus pacientes. Además de ofrecer servicios de medicina tradicional, cuenta también con medicina alternativa, que le permite expandir su oferta a diversos grupos de interés.

#### *Oportunidades*

La parroquia Comité del Pueblo tiene una población en aumento, se evidencia también por el aumento en la demanda de los servicios de salud en este sector, lo que representa una oportunidad de crecimiento para el Hospital Comunitario San José Obrero.

En párrafos anteriores, haciendo referencia a la nueva tecnología médica, es de gran oportunidad la innovación con la implementación de esta, no solo con la historia clínica digital como ya se lo ha hecho en el Hospital, sino también para uso diagnóstico y terapéutico.

#### *Debilidades*

El cargo de la Dirección General se encuentra siempre al mando de una representante de las Hermanas de la Providencia y es una representación estable. El cargo de la Dirección Médica en cambio es dispuesto por la Dirección General y en los últimos años ha tenido alta rotación de médicos que ocupan este puesto. Al tratarse de un hospital comunitario, los recursos financieros no llegan a ser suficientes, el personal administrativo cumple diversas funciones dentro de la Institución, refiriendo una alta carga laboral. Todo esto sumado a la falta de planes de gestión, como de gestión gerencial, gestión de recursos humanos, gestión de marketing, gestión de calidad, etc.

#### *Amenazas*

A nivel nacional se vive una innegable realidad de inestabilidad, tanto política como económica y social, que sin duda alguna representa una conminación para la industria de la salud. El reciente periodo de pandemia y la amenaza constante de nuevos brotes de enfermedades virales acentúa aún más esta inestabilidad nacional.

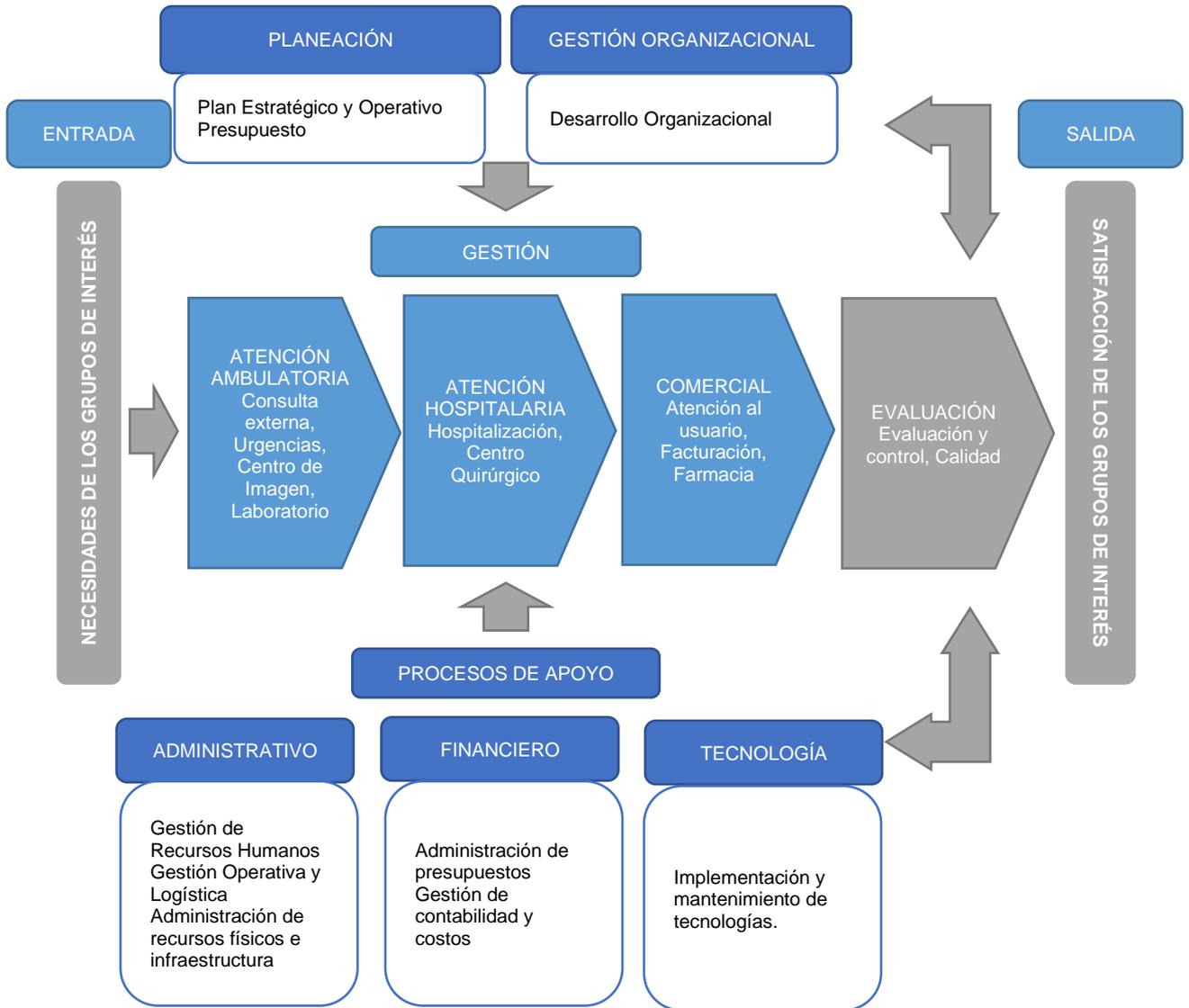
Recientemente en materia de impuestos, se realizó una reforma tributaria como medida económica urgente, la cual tendrá que ser analizada con precisión para reconocer si esta imposición representa un beneficio o lo contrario para el Hospital Comunitario San José Obrero.

#### **3.1.3.1. Cadena de Valor de la Organización**

La Cadena de Valor representa las ponderaciones de importancia para el desarrollo de las actividades del Hospital Comunitario San José Obrero que

generan valor al producto final, que en este caso es la satisfacción de las necesidades de los usuarios y pacientes.

Figura 10. Cadena de Valor de la Organización



**Fuente:** Hospital Comunitario San José Obrero

**Elaboración:** Autora

### **3.1.3.2. Planificación Estratégica**

#### **3.1.3.2.1. Misión**

El Hospital San José Obrero ofrece servicios de salud de alta calidad técnica y de profunda calidez humana a la Luz de nuestro Carisma de Providencia, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, con el acompañamiento de nuestro personal que, por sus altos niveles de experiencia, están comprometidos con el equilibrio bio-sico-social y espiritual de nuestros usuarios, gestionando los recursos con racionalidad económica de forma transparente y honesta (Marco Estratégico de La Pastoral de Salud, 2020).

#### **3.1.3.2.2. Visión**

Ser un Hospital reconocido por la excelencia de su servicio centrado en el amor Providente de Dios, basado en un sistema integral de salud privada y de especialidades, enfocado en el crecimiento y desarrollo profesional, brindando un servicio de salud de alta calidad y calidez humana y espiritual al paciente y sus familiares (Marco Estratégico de La Pastoral de Salud, 2020).

#### **3.1.3.2.3. Valores y Principios Éticos**

- a. **“Solidaridad.** Para nosotros todas las personas son iguales, merecen nuestra mejor atención y nuestro compromiso de respetar su dignidad, sus derechos y a atender sus necesidades.”
- b. **“Servicio.** Brindamos nuestros servicios motivados por la ternura y alegría de Dios que cuida a sus hijos con su amor Providente.”
- c. **“Inclusión.** Reconocemos que los grupos sociales son distintos, respetamos y valoramos sus diferencias.”
- d. **“Ética.** Mantener una conducta transparente, honesta y ocupada por el confort de todas las personas con las que interactuamos.”
- e. **“Eficiencia.** Lograr los objetivos trazados utilizando procesos y métodos de trabajo que optimicen el desempeño con la mejor utilización de los recursos.”

- f. **Transparencia.** Generamos confianza y credibilidad por nuestra gestión social transparente y ética y porque buscamos el beneficio de nuestros usuarios.
- g. **Honestidad.** Nos caracterizamos por la práctica de un conjunto de atributos personales y grupales con el mejor valor moral, centrado en la dignidad, sinceridad, justicia, rectitud y honradez al actuar.
- h. **Opción por los pobres.** Como Hermanas de la Providencia en obediencia a nuestro legado, junto a nuestros colaboradores, optamos por los más necesitados (Marco Estratégico de La Pastoral de Salud, 2020).

#### **3.1.3.2.4. Objetivo Institucional**

Evangelizar en el Carisma de Providencia a través de la atención de salud, fortaleciendo la calidad de vida de las hermanas y de la población a la que se brinde este apostolado, acompañándolos en la aceptación de su vulnerabilidad física, psicológica y espiritual (Marco Estratégico de La Pastoral de Salud, 2020).

## 3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Tras el análisis del problema planteado, a continuación, se presenta un Plan de Gestión para la mejora del clima y la satisfacción laborales en el Hospital Comunitario San José Obrero, el mismo que pretende promover un agradable ambiente de trabajo, que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores.

El Plan de Gestión se basa en los objetivos específicos planteados para este trabajo de investigación y se direcciona además según los entes responsables de realizar las actividades planificadas dentro de la Institución.

### 3.2.1. Planificación de Actividades

#### 3.2.1.1. *Gestión Administrativa*

**Objetivo Específico N° 1:** Diseñar y aplicar un Plan de Gestión de Recursos Humanos.

**Estrategia:** Análisis de las necesidades, perfiles de trabajo y plan de recompensas.

**Actividad 1:** Apoyar a RR. HH. en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias.

Verificar la descripción de puestos actualizada de RR. HH., realizar la recolección de información para definir el perfil de la persona, apoyar al responsable de RR. HH. en la elaboración del catálogo de competencias y definir perfiles partiendo de la descripción de puestos de trabajo.

**Actividad 2:** Impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas).

Desarrollar un esquema formal de reuniones de colaboración que genere un espacio de reflexión, intercambio de conocimiento y buenas prácticas, donde los

colaboradores tengan la oportunidad de exponer los logros, se discutan problemas presentados y sustenten las iniciativas propuestas para aprobación inicial de la gerencia.

**Tabla 10. Indicadores, gestores responsables y metas anuales de las actividades 1 y 2**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Apoyar a RR. HH. en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias	Personal con requerimiento cubierto / Perfiles de cargos por competencias definidos	Gestión Administrativa	25%	50%	75%	100%	100%
Impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)	Número de iniciativas aprobadas / Iniciativas presentadas	Gestión Administrativa / Gestión Médica / Gestión de RR.HH.	50%	75%	100%	100%	100%

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora, 2022.

**Objetivo Específico N° 2:** Incrementar los niveles de motivación laboral del personal de la Institución.

**Estrategia:** Renovación de espacios físicos del ambiente laboral.

**Actividad 3:** Redistribución y remodelación del espacio físico laboral.

Redistribuir y repotenciar el espacio físico laboral en base a las necesidades actuales, para disminuir el impacto del estrés laboral y mejorar la estadía y movilidad del colaborador en la Institución.

**Tabla 11. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 3**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redistribución y remodelación del espacio físico laboral	Número de Espacios Renovados / Número de Espacios que requieren renovación	Gestión Administrativa	50%	75%	100%	100%	100%

Fuente: Autora

Elaboración: Autora, 2022.

### 3.2.1.2. Gestión de Recursos Humanos

**Objetivo Específico N° 1:** Diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos.

**Estrategia:** Planificación y elaboración de un Plan Gestión de Recursos Humanos.

**Actividad 4:** Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos.

Analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, sistema de coordinación, la selección, contratación y formación del personal, política salarial, condiciones laborales, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa.

**Tabla 12. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 4**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos	Plan de Gestión aprobado / Plan de Gestión realizado	Gestión de Recursos Humanos	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autora

Elaboración: Autora, 2022.

**Objetivo Específico N° 1:** Diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos.

**Estrategia:** Análisis de las necesidades, perfiles de trabajo y plan de recompensas.

**Actividad 5:** Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro.

Motivar el logro de objetivos concretos y realistas, y estructurar un esquema de recompensas personalizado, basado en un mapa general de las preferencias de los miembros de la Institución para realizar reconocimientos orientados a cada persona.

**Tabla 13. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 5**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro	Personal con requerimiento cubierto / Total de requerimientos	Gestión de Recursos Humanos	25%	50%	75%	100%	100%

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora, 2022.

**Objetivo Específico N° 3:** Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la Institución.

**Estrategia:** Actividades de participación del personal fuera del área laboral en un ambiente relajado y recreativo

**Actividad 6:** Dictar talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación.

Se propone desarrollar las siguientes competencias:

Liderazgo personal:

- Aprendizaje: Se considera para generar cambios en la forma de trabajo como resultado de experiencias cotidianas y constante actualización, mostrando disposición de apertura a las nuevas propuestas e iniciativas.

- Gestión del tiempo: Se considera para cumplir, en tiempos previstos con las tareas asignadas, mostrando sentido de organización y usando herramientas de planificación.
- Autonomía: Se toma en cuenta para realizar tareas diarias y enfrentar emergencias sin depender del asesoramiento de directivos.

#### Comunicación:

- Interacción comunicativa: Establece canales de comunicación, participación y escucha activa.
- Comunicación escrita: redacción de informes, iniciativas y reportes.

#### Trabajo en equipo:

- Planificación de actividades: Planifica actividades según cronograma y estructura de desglose de trabajo. Organiza personas, monitorea y otorga retroalimentación sobre resultados.
- Influencia: Motiva a miembros del equipo hacia logro de metas, de modo que genera compromiso.

#### **Actividad 7:** Dictar talleres especializados en coaching ontológico.

Dictar un taller de coaching ontológico alineado a la cultura interna del Hospital Comunitario San José Obrero, que potencie las fortalezas y refuerce su continuidad:

- Actos lingüísticos
  - o Afirmaciones
  - o Declaraciones: gratitud, perdón, no, si
  - o Juicios de valor
- Escucha activa
  - o Comprensión
  - o Transmisión
  - o Interpretación

- Resolución de conflictos
  - o Poder de las conversaciones: coordinación de acciones
  - o Manejo de emociones y estados de ánimo

**Tabla 14. Indicadores, gestores responsables y metas anuales de las actividades 6 y 7**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dictar talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	Personal capacitado / Total del personal que requiere capacitación	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Administrativa	20%	40%	60%	80%	100%
Dictar talleres especializados en coaching ontológico	Personal capacitado / Total del personal que requiere capacitación	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Administrativa	20%	40%	60%	80%	100%

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora, 2022.

### **3.2.1.3. Gestión Médica**

**Objetivo Específico N° 2:** Incrementar los niveles de motivación laboral del personal de la Institución.

**Estrategia:** Fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias del personal de la Institución en su área específica.

**Actividad 8:** Establecer trabajos de investigación.

Establecer equipos de trabajo para llevar a cabo proyectos de investigación en sus fases de planificación, aplicación, procesamiento y divulgación, con base a problemática identificada en la Institución y donde se aplique el desarrollo de habilidades de los participantes.

**Tabla 15. Indicador, gestor responsable y metas anuales de la actividad 8**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Establecer trabajos de Investigación	Número de trabajos de investigación realizados / Número de trabajos de investigación asignados	Gestión Médica	25%	50%	75%	100%	100%

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora, 2022.

**Objetivo Específico N° 2:** Incrementar los niveles de motivación laboral del personal de la Institución.

**Estrategia:** Capacitación constante al personal de la Institución en temas relacionados a su área específica.

**Actividad 9:** Dictar talleres de capacitación en temas específicos de cada área.

Reestructurar e impulsar capacitaciones internas, con la selección de temas críticos identificados en la Institución, con el establecimiento de objetivos y evaluación de resultados.

**Actividad 10:** Presentación y análisis de casos clínicos semanales.

Desarrollar un esquema de reuniones semanales que genere un espacio de intercambio de conocimiento a través de la presentación de casos clínicos suscitados en el Hospital Comunitario San José Obrero.

**Tabla 16. Indicadores, gestores responsables y metas anuales de las actividades 9 y 10**

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS ANUALES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dictar talleres de capacitación en temas específicos de cada área	Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios que requieren capacitación	Gestión Médica / Gestión Administrativa	25%	50%	75%	100%	100%
Presentación y análisis de casos clínicos semanales	Número de casos clínicos presentados / Número de casos planificados al año	Gestión Médica	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autora

Elaboración: Autora, 2022.

### 3.2.2. Cronograma de Actividades

Las actividades para desarrollar se presentan en la siguiente tabla de planificación, con el objetivo de ser implementadas en el año 2023.

**Tabla 17. Cronograma de actividades del Plan de Gestión**

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023											
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Apoyar a RR. HH. en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias	Gestión Administrativa								X	X	X			
Impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)	Gestión Administrativa / Gestión Médica / Gestión de RR.HH.				X			X			X			X
Redistribución y remodelación del espacio físico laboral	Gestión Administrativa					X	X	X						
Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X	X						

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023											
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro	Gestión de Recursos Humanos											X	X	X
Dictar talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Administrativa				X						X			
Dictar talleres especializados en coaching ontológico	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Administrativa							X						X
Establecer trabajos de Investigación	Gestión Médica			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dictar talleres de capacitación en temas específicos de cada área	Gestión Médica / Gestión Administrativa					X				X				X
Presentación y análisis de casos clínicos semanales	Gestión Médica			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Fuente:** Autora

**Elaboración:** Autora, 2022.

En la Tabla 18 se presenta un resumen de las actividades propuestas, sus indicadores de cumplimiento, gestores responsables, implementación en el año 2023 y metas a 5 años.

Tabla 18. Resumen de actividades del Plan de Gestión

DESARROLLO DE ACTIVIDADES				2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023												METAS EN 5 AÑOS						
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OC T	NO V	DI C	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Diseñar y aplicar un Plan de Gestión de Recursos Humanos	Planificación y elaboración del Plan de Gestión de Recursos Humanos	Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos	Plan de Gestión aprobado / Plan de Gestión realizado	Gestión de Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X	X							100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
	Análisis de las necesidades, perfiles de trabajo y plan de recompensas	Apoyar a RR.HH. en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias	Personal con requerimiento cubierto / Perfiles de cargos por competencias definidos	Gestión Administrativa									X	X	X				25%	50%	75%	100 %	100 %
		Diseñar un esquema interno de reconocimiento o del logro	Personal con requerimiento cubierto / Total de requerimientos	Gestión de Recursos Humanos												X	X	X	25%	50%	75%	100 %	100 %
		Impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)	Número de iniciativas aprobadas / Iniciativas presentadas	Gestión Administrativa / Gestión Médica / Gestión de RR.HH.					X			X						X	50%	75%	100 %	100 %	100 %
Incrementar los niveles de motivación laboral del personal de la Institución	Renovación de espacios físicos del ambiente laboral	Redistribución y remodelación del espacio físico laboral	Número de Espacios Renovados / Número de Espacios que requieren renovación	Gestión Administrativa					X	X	X							50%	75%	100 %	100 %	100 %	

DESARROLLO DE ACTIVIDADES				2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023												METAS EN 5 AÑOS					
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incrementar los niveles de motivación laboral del personal de la Institución	Fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias del personal de la Institución en su área específica	Establecer trabajos de Investigación	Número de trabajos de investigación realizados / Número de trabajos de investigación asignados	Dirección Médica			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25%	50%	75%	100%	100%
	Capacitación constante al personal de la Institución en temas relacionados a su área específica	Dictar talleres de capacitación en temas específicos de cada área	Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios que requieren capacitación	Dirección General					X				X				X	25%	50%	75%	100%	100%
		Presentación y análisis de casos clínicos semanales	Número de casos clínicos presentados / Número de casos planificados al año	Dirección Médica			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%	100%	100%
Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la Institución	Actividades de participación del personal fuera del área laboral en un ambiente relajado y recreativo	Dictar talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	Personal capacitado / Total del personal que requiere capacitación	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Administrativa				X						X				20%	40%	60%	80%	100%
		Dictar talleres especializados en coaching ontológico	Personal capacitado / Total del personal que requiere capacitación	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Administrativa							X						X		20%	40%	60%	80%

Fuente: Autora

### 3.2.3. Presupuesto del Plan de Gestión

En la Tabla 19 se presenta el Plan de Gestión bajo parámetros económicos, obteniendo un presupuesto estimado de la propuesta.

**Tabla 19. Presupuesto estimado para el desarrollo del Plan de Gestión**

DISEÑO DEL PLAN	ACTIVIDADES	RECURSOS																
		TALENTO HUMANO					MATERIALES					EQUIPAMIENTO			OTROS			
		DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDOS	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDOS	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	IMPREVISTOS
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>																	
	- Apoyar a RR. HH. en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias. - Impulsar espacios de intercambio (problemáticas de exposición de logros, iniciativas). - Redistribución y remodelación del espacio físico laboral.	Director General	8	48	384	9,00	3456,00	Hojas de papel	25	48	1200	0,003	3,00	Computador	1	600,00	600,00	
		Director Médico	6	48	288	8,00	2304,00	Esferos	4	3	12	0,30	3,60	Escritorio	1	180,00	180,00	
		Jefe de Recursos Humanos	6	48	288	5,00	1440,00	Mantenimiento de pintura interior por metro cuadrado (incluye materiales)	200	3	600	3,80	2280,00					
		Jefe de Mantenimiento	16	3	48	2,50	120,00	Renovación de luminarias por punto (incluye materiales)	20	3	60	40,00	2400,00					

ACTIVIDADES	RECURSOS																
	TALENTO HUMANO					RECURSOS					EQUIPAMIENTO			OTROS			
	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDOS	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MMES	MESES REQUERIDOS	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	IMPREVISTOS
<b>DISEÑO DEL PLAN</b> - Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos. - Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro. - Dictar talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación. - Dictar talleres especializados en coaching ontológico.	Jefe de Recursos Humanos	40	12	480	5,00	2400,00	Marcadores	4	4	16	0,70	11,20	Proyector	1	400,00	400,00	
							Tijeras	10	4	40	1,00	40,00	Impresora	1	250,00	250,00	
	Director General	6	24	144	9,00	1296,00	Goma	4	4	16	0,40	6,40					
	Coach	4	2	8	75,00	600,00	Papelógrafo	20	4	80	0,10	8,00					
	Secretaria	6	24	144	2,50	360,00	Hojas de papel	40	4	160	0,003	0,40					
							Esferos	20	4	80	0,30	24,00					
<b>GESTIÓN MÉDICA</b>																	
- Establecer trabajos de Investigación. - Dictar talleres de capacitación en temas específicos de cada área. - Presentación y análisis de casos clínicos semanales.	Director Médico	8	60	480	8,00	3840,00	Hojas de papel	10	60	600	0,003	1,50					
	Jefe de Enfermería	6	60	360	5,50	1980,00	Esferos	20	2	40	0,30	12,00					
	Jefe de Residentes	6	60	360	6,50	2340,00				0		0,00					
	Capacitador	4	2	8	50,00	400,00				0		0,00					
<b>SUBTOTALES</b>					20536,00						4790,10				1430,00	2675,61	
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN</b>															<b>29431,71</b>		

Fuente: Autora  
 Elaboración: Autora

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El Plan de Gestión presenta cierto número de actividades, cada una de las cuales tiene un indicador de cumplimiento, un responsable y un tiempo específico. Las métricas son necesarias para cuantificar el cumplimiento del Plan de Gestión. En la Tabla 20 se presenta una Matriz de Semaforización, en el cual se identifican tanto acciones correctivas y preventivas según el porcentaje de cumplimiento de cada actividad, se establece en color rojo un cumplimiento menor al 60%, en color amarillo un cumplimiento entre el 60 y 90% y en verde un cumplimiento mayor al 90%.

**Tabla 20. Matriz de Semaforización para el monitoreo del desarrollo del Plan de Gestión**

N°	ACTIVIDADES	INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
			Cumplimiento menor al 60%	Cumplimiento entre el 60 y el 90%	Cumplimiento mayor al 90%
			ACCIONES CORRECTIVAS	ACCIONES PREVENTIVAS	
1	Apoyar a RR. HH. en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias	Personal con requerimiento cubierto / Perfiles de cargos por competencias definidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio del equipo de implementación</li> <li>- Informe semanal del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la funcionalidad del equipo de implementación establecido</li> <li>- Evaluación semanal del cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación mensual del cumplimiento</li> </ul>
2	Impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)	Número de iniciativas aprobadas / Iniciativas presentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio del equipo de implementación</li> <li>- Informe semanal del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la funcionalidad del equipo de implementación establecido</li> <li>- Evaluación semanal del cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación mensual del cumplimiento</li> </ul>
3	Redistribución y remodelación del espacio físico laboral	Número de Espacios Renovados / Número de Espacios que requieren renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio del responsable técnico</li> <li>- Cambio del equipo de implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe mensual del responsable técnico</li> <li>- Seguimiento del cronograma de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación mensual del cumplimiento</li> </ul>

N°	ACTIVIDADES	INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
			ACCIONES CORRECTIVAS	ACCIONES PREVENTIVAS	
4	Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos	Plan de Gestión aprobado / Plan de Gestión realizado	<p>Cumplimiento menor al 60%</p> <p>- Informe semanal del proceso - Añadir un responsable de la gestión</p>	<p>Cumplimiento entre el 60 y el 90%</p> <p>- Evaluación semanal del cumplimiento - Informe mensual del proceso</p>	<p>Cumplimiento mayor al 90%</p> <p>- Evaluación mensual del cumplimiento</p>
5	Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro	Personal con requerimiento cubierto / Total de requerimientos	<p>- Cambio del equipo de implementación - Informe semanal del proceso</p>	<p>- Evaluar la funcionalidad del equipo de implementación establecido - Evaluación semanal del cumplimiento</p>	<p>- Evaluación mensual del cumplimiento</p>
6	Dictar talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	Personal capacitado / Total del personal que requiere capacitación	<p>- Cambio del responsable técnico - Cambio del equipo de implementación</p>	<p>- Informe trimestral del gestor responsable - Evaluación trimestral del cumplimiento</p>	<p>- Evaluación semestral del cumplimiento</p>
7	Dictar talleres especializados en coaching ontológico	Personal capacitado / Total del personal que requiere capacitación	<p>- Cambio del responsable técnico - Cambio del equipo de implementación</p>	<p>- Informe trimestral del gestor responsable - Evaluación trimestral del cumplimiento</p>	<p>- Evaluación semestral del cumplimiento</p>
8	Establecer trabajos de Investigación	Número de trabajos de investigación realizados / Número de trabajos de investigación asignados	<p>- Cambio del equipo de implementación - Informe semanal del avance de la investigación</p>	<p>- Informe mensual del avance de la investigación - Evaluar la funcionalidad del equipo de implementación establecido</p>	<p>- Evaluación mensual del cumplimiento</p>
9	Dictar talleres de capacitación en temas específicos de cada área	Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios que requieren capacitación	<p>- Cambio del responsable técnico - Cambio del equipo de implementación</p>	<p>- Evaluación mensual del cumplimiento - Informe trimestral del gestor responsable</p>	<p>- Evaluación trimestral del cumplimiento</p>
10	Presentación y análisis de casos clínicos semanales	Número de casos clínicos presentados / Número de casos planificados al año	<p>- Cambio del equipo de implementación - Informe semanal del gestor responsable</p>	<p>- Informe mensual del gestor responsable - Evaluar la funcionalidad del equipo de implementación establecido</p>	<p>- Evaluación mensual del cumplimiento</p>

Fuente: Autora

Elaboración: Autora

## **4.1. Limitaciones y/o Restricciones del Plan de Gestión**

Este Plan de Gestión está diseñado para implementarse en el Hospital Comunitario San José Obrero y las actividades están planificadas para el personal que labora dentro de la Institución. El Plan de Gestión fue construido en base a la evaluación del clima y la satisfacción laborales a través de encuestas aplicadas a los colaboradores de la Institución. Por lo tanto, las estrategias desarrolladas en este Plan no podrán ser aplicadas en otros hospitales sin la debida adecuación que se considere pertinente.

El Hospital Comunitario San José Obrero presta todas las facilidades para la presentación del Plan de Gestión (infraestructura, acceso a la información, comunicación con colaboradores y directivos); sin embargo existe una limitación de costos, ya que para el presente Plan se cuenta con un presupuesto específico, y una restricción de tiempo puesto que se planifica realizar las actividades en un tiempo determinado.

## **4.2. Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.2.1. Conclusiones**

Para la evaluación del clima laboral en el Hospital San José Obrero se aplicó en los colaboradores de la Institución la encuesta de Litwin y Stringer. Tras su análisis se obtuvo como resultado que los tres ámbitos analizados en la encuesta (relaciones, mantención y motivación) son percibidos por los colaboradores como “Buenos”. La mayor ponderación que presenta la herramienta es “Muy Bueno”.

Los colaboradores del Hospital tienen una percepción muy buena de los indicadores “Condiciones de trabajo y seguridad” e “Identificación con la Institución”, esto relacionado a las adecuadas instalaciones del lugar de trabajo y el gusto por trabajar en la organización. Las percepciones más bajas corresponden a los indicadores de “Relaciones con compañeros”, “Estabilidad en el trabajo” y “Presión en el trabajo”.

Para la evaluación de la satisfacción laboral se aplicó el cuestionario de Font Roja. Se obtuvo como resultado que el grupo de colaboradores están divididos en iguales entre “Satisfecho” y “Medianamente satisfecho”. El componente de mayor valor corresponde a “Adecuación para el trabajo” y el de menor valor a “Presión en el trabajo”.

De los resultados obtenidos surge la justificación del presente Plan de Gestión. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño, la satisfacción y motivación laborales.

El Plan de Gestión involucra actividades que implican un alto nivel de participación de los miembros de la Institución y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión e identificación de agentes del cambio.

El nivel de compromiso compartido entre los directivos y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados del Plan de Gestión. No se podrá cumplir en 100% el programa si los directivos o RR. HH. no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas.

#### **4.2.2. Recomendaciones**

- Se debe aprovechar la referencia de los colaboradores del Hospital Comunitario San José Obrero sobre el gusto de trabajar en el mismo para generar canales de acercamiento y comunicación con RR. HH., de este modo se encaminarán las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- El alcance de este Plan de Gestión debe ser complementado con un proceso de análisis e implementación de prácticas relacionadas con la satisfacción de los colaboradores, entendida como desarrollo profesional y participación en la gestión de la Institución. Este concepto debe ser explotado como aporte al posicionamiento de imagen de la empresa, que no solo mantenga buenas condiciones de trabajo, sino que impacte,

también, en el clima laboral. Creando espacios de comunicación permanente disminuirán los conflictos y aumentará el rendimiento.

- Es necesario exponer al colaborador los beneficios de los cambios, una mejora en el clima laboral puede convertirse en una vida laboral estable, satisfecha y equilibrada.
- Los líderes de la Institución deben convertirse en *coach* de sus equipos, pues en la práctica son la primera instancia donde recurren los colaboradores ante alguna dificultad y se espera que tengan la capacidad de escuchar de modo activo, transmitiendo un liderazgo óptimo.
- Estrechar relaciones de coordinación con RR. HH. para enfocarse en ofrecer oportunidades a los individuos, no solo promociones, sino principalmente el desarrollo personal.
- Nombrar un comité que se enfoque en realizar el seguimiento de la implementación del Plan de Gestión de manera formal en coordinación con el colaborador designado por RR. HH. como facilitador del proceso.
- Realizar una medición de clima laboral luego de implementar el Plan de Gestión para determinar nuevas brechas y asegurar la continuidad de la propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aranaz, J., & Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital*.
- Arbeláez, G., & Mendoza, P. (2017). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. *Anales de La Facultad de Medicina*, 78(2), 43.  
<https://doi.org/10.15381/anales.v78i2.13197>
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones* (Novena Edición). McGraw Hill.
- Ejecutivo Decreto. (n.d.). *REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Esquerre, J. P. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del servicio nacional de sanidad agraria La Molina*.
- Guerrero Pupo, J. C., Amell Muñoz, I., & Cañedo Andalia, R. (2005). Tecnología, tecnología médica y tecnología de la salud: algunas consideraciones básicas. *Elsevier*.
- Legislativo Decreto. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. In *Registro Oficial* (Vol. 449, Issue 20). [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate* (4th ed.). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Loaiza, J. (2018). *Estudio de factibilidad para la implementación y operación*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Lucio, R., López, R., Leines, N., & Terán, J. A. (2019). El Financiamiento de la Salud en Ecuador. *Revista PUCE*.

Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (n.d.). *Sistema de salud de Ecuador*.

Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95.  
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

Marco Estratégico de la Pastoral de Salud, Hospital Comunitario San José Obrero (2020).

Ministerio de Salud Pública. (2021). *Plan Decenal de Salud 2022 - 2031*.

Molina Guzmán, A. (2019). Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 63, 185–205.  
<https://doi.org/10.17141/iconos.63.2019.3070>

Shaping Health. (n.d.). *Estudio de caso: El Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador*.

Sims, H. P. (1975). *AN ASSESSMENT OF THE LITWIN AND STRINGER ORGANIZATION CLIMATE QUESTIONNAIRE*.

Temporelli, K. (2009). Oferta y demanda en el sector sanitario: un análisis desde la economía de la salud. *Estudios Económicos*, 26(53).

# ANEXOS

## Anexo N° 1: OFERTA DE SERVICIOS

## HOSPITAL COMUNITARIO SAN JOSÉ OBRERO

SERVICIOS FINALES					APOYO ASISTENCIAL			APOYO GENERAL		
CONSULTA EXTERNA					CENTRO QUIRÚRGICO	HOSPITALIZACIÓN	EMERGENCIAS	LABORATORIO CLÍNICO	IMAGEN	FARMACIA
ESPECIALIDADES CLÍNICAS	ESPECIALIDADES CLÍNICAS - QUIRÚRGICAS	PSICOLOGÍA	ODONTOLOGÍA	MEDICINA ALTERNATIVA					Rayos X	
Medicina General	Ginecología	Psicología Clínica	Odontología General	Acupuntura y Moxibustión					Ecografía	
Medicina Interna	Cirugía General		Endodoncia							
Pediatría	Traumatología		Rehabilitación oral							
Cardiología	Urología		Periodoncia							
Neurología	Otorrinolaringología									
Reumatología	Cirugía Vascul ar									
Dermatología	Oncología									
Gastroenterología	Cirugía Plástica									

Fuente: Hospital Comunitario San José Obrero

Elaboración: Autora

## Anexo N° 2:

## ENCUESTA DE DATOS GENERALES

## Instrucciones:

Marque su respuesta con una "X" dentro del casillero que corresponda.

1. SEXO	Masculino	
	Femenino	
2. EDAD	18 a 25 años	
	26 a 35 años	
	36 a 45 años	
	46 a 55 años	
	56 a 65 años	
	Mayor a 65 años	
3. ESTADO CIVIL	Soltero/a	
	Casado	
	Viudo	
	Divorciado	
	Unión libre	
	Otro	
3. TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN	De 3 a 6 meses	
	De 6 a 11 meses	
	De 1 a 4 años	
	Mayor a 5 años	
4. ÁREA DE TRABAJO A LA QUE PERTENECE	Operativa (médico/a, enfermero/a)	
	Administrativa	
	De apoyo asistencial (laboratorio, imagen, farmacia)	
	De apoyo general	

¿REALIZA USTED TURNOS NOCTURNOS?	Si	
	No	

**Anexo N° 3:****ENCUESTA DE CLIMA LABORAL****Instrucciones:**

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones respecto al Hospital Comunitario San José Obrero. Frente a cada una de las afirmaciones usted encontrará 4 alternativas de respuesta, marque su respuesta con una "X" dentro del casillero que corresponda según su opinión, referente al grado de acuerdo o de desacuerdo que usted tiene respecto de cada una de las afirmaciones.

Los significados de cada casillero son los siguientes:

**TA:** Totalmente de Acuerdo

**RA:** Relativamente de Acuerdo

**RD:** Relativamente en Desacuerdo

**TD:** Totalmente en Desacuerdo

<b>PREGUNTAS</b>	<b>TA</b>	<b>RA</b>	<b>RD</b>	<b>TD</b>
1. Las informaciones publicadas por los diferentes medios son de interés.				
2. Los servicios que otorga el Hospital son de buena calidad.				
3. Si el Hospital obtiene buenos resultados, todos nos beneficiamos.				
4. Trabajando en el Hospital, siempre tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas.				
5. Hospital Comunitario San José Obrero me da la autonomía necesaria para dar sugerencias sobre la forma de hacer el trabajo.				
6. Mi lugar de trabajo es adecuado.				
7. Hospital Comunitario San José Obrero da suficiente apoyo a las actividades recreativas.				
8. Mi trabajo es interesante.				

9. Las remuneraciones y beneficios adicionales que recibo por mi trabajo me permiten un adecuado nivel de vida.				
10. Existe mucha cooperación entre las personas que trabajan en mi área.				
11. La organización se lleva bien con el personal que trabaja en mi área.				
12. En mi área se conocen los planes y objetivos del Hospital Comunitario San José Obrero.				
13. Mi familia se siente satisfecha que yo trabaje en Hospital Comunitario San José Obrero.				
14. El trabajo en mi área está adecuadamente distribuido entre todos los que allí desarrollamos funciones.				
15. Pienso que tengo porvenir en Hospital Comunitario San José Obrero.				
16. La experiencia, los conocimientos y la iniciativa son valoradas por la organización.				
17. Las instalaciones son apropiadas.				
18. Las instalaciones del comedor son adecuadas.				
19. Hospital Comunitario San José Obrero proporciona a los funcionarios los medios para progresar.				
20. Siento que soy necesario para la organización.				
21. Hay personas que critican el trabajo de los demás y no hacen bien el que les corresponde.				
22. La organización toma adecuadas decisiones, incluso ante situaciones críticas.				
23. Lo que aquí sucede se conoce por información directa de la organización y no por rumores.				
24. Me siento parte importante del Hospital Comunitario San José Obrero.				
25. En mi trabajo hay una constante presión.				
26. En Hospital Comunitario San José Obrero me dan facilidades para capacitarme.				
27. La organización fomenta el trabajo en equipo.				
28. Hospital Comunitario San José Obrero se preocupa por la prevención de riesgos.				
29. En general, las remuneraciones de esta organización son mejores que las de otros hospitales.				
30. Desearía tener otro trabajo de mayor responsabilidad dentro de la organización.				

31. Me siento inestable en el trabajo.				
32. Hay demasiados “enredos” en mi área de trabajo.				
33. La organización me proporciona la ayuda y orientación que necesito en mi trabajo.				
34. Desearía saber más acerca de mi Hospital.				
35. Comparado con otros hospitales similares éste es uno de los mejores.				
36. En mi área existen frecuentemente trabajos apurados.				
37. Si uno se esfuerza por asegurarse y demuestra ser eficiente, el Hospital me da mayores responsabilidades.				
38. El único reconocimiento que me interesa, es el aumento de remuneración.				
39. En mi trabajo existen pocas posibilidades de accidentarse.				
40. La atención que le da el Hospital a los problemas del personal es adecuada.				
41. Mi trabajo me satisface plenamente.				
42. Me preocupa saber que va a pasar con mi trabajo en esta organización.				
43. Existe rivalidad entre las personas de las distintas áreas.				
44. La organización es comprensiva y justa con su personal.				
45. La gente tiene miedo a decir lo que piensa.				
46. Me gusta trabajar en Hospital Comunitario San José Obrero.				
47. Mi trabajo es rutinario, siempre es lo mismo, nunca cambia.				
48. Hospital Comunitario San José Obrero estimula y motiva el desarrollo y progreso de sus colaboradores.				
49. Cuando realizo un buen trabajo la organización reconoce mi labor.				
50. Existe orden y limpieza en mi lugar de trabajo.				
51. En Hospital Comunitario San José Obrero toman más en cuenta la capacidad que la antigüedad.				
52. Si uno cumple con su trabajo está seguro de que no lo van a despedir.				
53. Aquí hay más compañerismo que en otros hospitales.				
54. La organización sabe escuchar a su personal.				
55. Yo recomendaría a mis amigos que busquen trabajo en Hospital Comunitario San José Obrero.				

56. En mi área se programan las actividades adecuadamente.				
57. Mi personal me considera mandón y paternalista.				
58. En este Hospital se reconoce a las personas responsables.				
59. Hospital Comunitario San José Obrero me provee de los elementos adecuados para desarrollar mi trabajo.				
60. Siento que en cualquier momento y sin causa aparente me pueden despedir.				
61. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.				
62. En Hospital Comunitario San José Obrero se logra más adulando a los jefes que por la realización de un buen trabajo.				
63. Los altos ejecutivos de Hospital Comunitario San José Obrero toman en cuenta al personal.				
64. Los servicios internos de la organización hacia su personal son adecuados.				
65. Los servicios al personal que otorga Hospital Comunitario San José Obrero son adecuados.				

Si Ud. desea agregar algo o sugerencia relativa a los temas de esta encuesta, puede hacerlo en este espacio:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Anexo N° 4:****ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL****Instrucciones:**

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones respecto a su satisfacción en su trabajo en el Hospital Comunitario San José Obrero. Frente a cada una de las afirmaciones usted encontrará 5 alternativas de respuesta, marque su respuesta con una "X" dentro del casillero que corresponda según su opinión, referente a la frecuencia que usted tiene respecto de cada una de las afirmaciones.

5: Siempre

4: Casi siempre

3: Algunas veces

2: Muy pocas veces

1: Nunca

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Mi trabajo no varía, resulta monótono.					
2. Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones.					
3. Al final de la jornada me encuentro muy cansado.					
4. No me desconecto del trabajo cuando llego a casa.					
5. En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo.					
6. Mi trabajo me altera el estado de ánimo.					
7. En mi trabajo, me encuentro satisfecho.					
8. Tengo independencia para organizar mi trabajo.					
9. Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas.					
10. Tengo interés por las cosas que realizo.					
11. Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena.					
12. Obtengo reconocimiento por mi trabajo.					
13. La relación con mis jefes es cordial.					
14. Las relaciones con mis compañeros son cordiales.					
15. El sueldo es adecuado.					
16. Ocupo el puesto que merezco.					
17. Tengo muchas posibilidades de promoción.					
18. Me falta tiempo para realizar mi trabajo.					
19. Se lo que se espera de mí en el trabajo.					

20. Creo que mi trabajo es excesivo.					
21. Los problemas de mis compañeros me afectan.					
22. Con frecuencia, siento no estar capacitado para mi trabajo.					
23. No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo.					
24. La competitividad me causa estrés o tensión.					

## Anexo N° 5:

**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: CLIMA LABORAL DEL HOSPITAL  
COMUNITARIO SAN JOSÉ OBRERO SEGÚN COMPONENTES,  
INDICADORES E ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STINGER**

COMPONENTE	INDICADOR	ÍTEMS	PROMEDIO
<b>RELACIONES</b>	Comunicaciones	1. Las informaciones publicadas por los diferentes medios son de interés.	82
		12. En mi área se conocen los planes y objetivos del Hospital.	87
		23. Lo que en el Hospital sucede se conoce por información directa de la organización y no por rumores.	76
		34. Desearía saber más acerca de mi Hospital.	68
		45. La gente tiene miedo a decir lo que piensa.	48
	Relaciones con compañeros	10. Existe mucha cooperación entre las personas que trabajan en mi área.	86
		21. Hay personas que critican el trabajo de los demás y no hacen bien el que les corresponde.	48
		32. Hay demasiados "enredos" en mi área de trabajo.	60
		43. Existe rivalidad entre las personas de las distintas áreas.	54
		53. Aquí hay más compañerismo que en otros hospitales.	76
		61. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.	91
	Relaciones con superiores	11. La organización se lleva bien con el personal que trabaja en mi área.	85
		22. La organización toma adecuadas decisiones, incluso ante situaciones críticas.	75
		27. La organización fomenta el trabajo en equipo.	86
		33. La organización me proporciona la ayuda y orientación que necesito en mi trabajo.	77
		44. La organización es comprensiva y justa con su personal.	75
		54. La organización sabe escuchar a su personal.	80
		57. Mi personal me considera mandón y paternalista.	72
		62. En el Hospital se logra más adulando a los jefes que por la realización de un buen trabajo.	67
	63. Los altos ejecutivos del Hospital toman en cuenta al personal.	77	

<b>MANTENCIÓN</b>	Condiciones de trabajo y seguridad	6. Mi lugar de trabajo es adecuado	85
		17. Las instalaciones con apropiadas.	93
		28. El Hospital se preocupa por la prevención de riesgos.	89
		39. En mi trabajo existen pocas posibilidades de accidentarse.	62
		50. Existe orden y limpieza en mi lugar de trabajo.	89
		59. El Hospital me provee de los elementos adecuados para desarrollar mi trabajo.	89
	Estabilidad en el trabajo	20. Siento que soy necesario para la organización.	79
		31. Me siento inestable en el trabajo.	67
		42. Me preocupa saber que va a pasar con mi trabajo en esta organización.	61
		52. Si uno cumple con su trabajo está seguro de que no lo van a despedir.	72
		60. Siento que en cualquier momento y sin causa aparente me pueden despedir.	65
	Bienestar y servicios al personal	7. El Hospital da suficiente apoyo a las actividades recreativas.	73
		18. Las instalaciones del comedor son adecuadas.	78
		40. La atención que da el Hospital a los problemas del personal es adecuada.	70
		64. Los servicios internos de la organización hacia su personal son adecuados.	73
		65. Los servicios al personal que otorga el Hospital son adecuados.	76
	Remuneraciones y beneficios adicionales	3. Si el Hospital obtiene buenos resultados, todos nos beneficiamos.	89
		9. Las remuneraciones y beneficios adicionales que recibo por mi trabajo me permiten un adecuado nivel de vida.	77
		29. En general, las remuneraciones de esta organización son mejores que las de otros hospitales.	71
	Presión de trabajo	14. El trabajo en mi área está adecuadamente distribuido entre todos los que allí desarrollamos funciones.	87
25. En mi trabajo hay una constante presión.		47	
36. En mi área existen frecuentemente trabajos hechos al apuro.		45	
47. Mi trabajo es rutinario, siempre es lo mismo, nunca cambia.		65	
56. En mi área se programan las actividades adecuadamente.		79	
<b>MOTIVACIÓN</b>	Reconocimiento	5. El Hospital me da la autonomía necesaria para dar sugerencias sobre la forma de hacer el trabajo	80
		16. La experiencia, los conocimientos y la iniciativa son valoradas por la organización.	80

		38. El único reconocimiento que me interesa, es el aumento de remuneración.	63
		49. Cuando realizo un buen trabajo la organización reconoce mi labor.	68
		58. En este Hospital se reconoce a las personas responsables.	68
	Identificación con la Institución	2. Los servicios que otorga el Hospital son de buena calidad.	89
		13. Mi familia se siente satisfecha que yo trabaje en el Hospital Comunitario San José Obrero.	82
		24. Me siento parte importante del Hospital.	80
		35. Comparado con otros hospitales similares éste es uno de los mejores.	75
		46. Me gusta trabajar en el Hospital Comunitario San José Obrero.	93
		55. Yo recomendaría a mis amigos que busquen trabajo en el Hospital Comunitario San José Obrero.	80
	Realización y logros	8. Mi trabajo es interesante.	90
		19. El Hospital proporciona a los funcionarios los medios para progresar.	78
		30. Desearía tener otro trabajo de mayor responsabilidad dentro de la organización.	66
		41. Mi trabajo me satisface plenamente.	87
		51. En el Hospital toman más en cuenta la capacidad que la antigüedad.	72
	Crecimiento y desarrollo	4. Trabajando en el Hospital, siempre tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas.	92
		15. Pienso que tengo porvenir en el Hospital.	83
		26. En el Hospital me dan facilidades para capacitarme.	78
		37. Si uno se esfuerza por asegurarse y demuestra ser eficiente, el Hospital me da mayores responsabilidades.	75
48. El Hospital estimula y motiva el desarrollo y progreso de sus colaboradores.		70	

**Fuente:** Encuesta de Clima Laboral aplicada a colaboradores del Hospital Comunitario San José Obrero.

**Elaboración:** Autora

## Anexo N° 6:

**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: SATISFACCIÓN LABORAL DEL  
PERSONAL DEL HOSPITAL COMUNITARIO SAN JOSÉ OBRERO SEGÚN  
COMPONENTES, INDICADORES E ÍTEMS DEL CUESTIONARIO FONT  
ROJA**

COMPONENTE	INDICADOR	ÍTEMS	PROMEDIO
<b>SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO</b>	Satisfacción de condiciones laborales	7. En mi trabajo me encuentro satisfecho.	3,64
	Interés y motivación	10. Tengo interés por las cosas que realizo.	4,14
		11. Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena.	3,86
	Reconocimiento	12. Obtengo reconocimiento por mi trabajo.	2,73
		17. Tengo muchas posibilidades de promoción.	3,14
	Satisfacción de perfil laboral	16. Ocupo el puesto que merezco.	4
19. Se lo que se espera de mí en el trabajo.		3,95	
<b>PRESIÓN EN EL TRABAJO</b>	Carga laboral	3. Al final de la jornada me encuentro muy cansado.	2,36
		5. En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo.	2,38
		20. Creo que mi trabajo es excesivo.	3,27
	Falta de tiempo	18. Me falta tiempo para realizar mi trabajo.	3,23
<b>RELACIÓN PERSONAL</b>	Relación con los jefes	13. La relación con mis jefes es cordial.	3,73
	Relación con mis compañeros	14. Las relaciones con mis compañeros son cordiales.	3,95
<b>DISTENCIÓN DEL TRABAJO</b>	Tensión fuera del centro de trabajo	4. No me desconecto del trabajo cuando llego a casa.	3,27
	Salario	15. El sueldo es adecuado.	3,45
	Disponibilidad de recursos	23. No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo.	3,41
	Competitividad	24. La competitividad me causa estrés o tensión.	3,91
<b>ADECUACIÓN PARA EL TRABAJO</b>	Desarrollo de habilidades y competencias	22. Con frecuencia, siento no estar capacitado para mi trabajo.	4,09
<b>CONTROL SOBRE EL TRABAJO</b>	Toma de decisiones	2. Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones.	4,5
	Perturbación del estado de ánimo	6. Mi trabajo me altera el estado de ánimo.	3,36
		21. Los problemas de mis compañeros me afectan.	3,82

	Organización del trabajo	8. Tengo independencia para organizar mi trabajo.	3,64
	Oportunidad de aprender	9. Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas.	3,64
<b>VARIEDAD DE TAREAS</b>	Monotonía de tareas	1. Mi trabajo no varía, resulta monótono.	3,73

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción Laboral aplicada a colaboradores del Hospital Comunitario San José Obrero.

**Elaboración:** Autora