



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO
MÉDICO EN EL AREA DE AUTORIZACIONES EMERGENTES DE LA EMPRESA
SALUD S.A.**

Profesora:

Dra. Cristina Pérez Rico

Autor:

Dra. Maria Gabriela Loaiza Espinoza.

2023

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
I. Revisión de literatura relacionada al problema	1
Revisión del Estado del Arte	1
Planteamiento del Problema Análisis Ambiental Situacional	1
Introducción	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	5
A continuación, se detalla la estructura organizacional de la empresa Salud S.A. según la última actualización del 2022.....	6
Oferta y Demanda de Servicios	7
Análisis geoespacial.	7
Oferta de Servicios	9
Población atendida	9
Demanda de servicios insatisfecha.....	10
II. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.....	10
Planteamiento del problema.	10
Justificación del planteamiento del problema.....	11
Objetivo General.	12
Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO II.....	14
II. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	14
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	17
Gestión Gerencial de la Dirección.....	17

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	18
Gestión Financiera.....	18
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	20
CAPÍTULO III.....	23
PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	23
III. 1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	23
Análisis del Entorno Social.....	23
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	23
Análisis FODA	25
Cadena de Valor de la organización.	27
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
III. 2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	29
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL ...	29
Gestión Gerencial de la Dirección.....	29
Ejecución de Planes de Gestión para el Desarrollo Institucional-Área Autorizaciones emergentes.....	35
CAPÍTULO IV	39
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	39
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.	39
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.	41
Referencias	42
ANEXOS.....	44

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.	13
Tabla 2 Estado de situación financiera de Salud S.A. (Activos).	19
Tabla 1 Análisis del Entorno Social.....	23
Tabla 2 Análisis FODA.....	27
Tabla 3 Indicadores Actividad 1	30
Tabla 4 Indicadores Actividad 4	30
Tabla 5 Indicadores Actividad 5	31
Tabla 6 Indicadores Actividad 6	31
Tabla 7 Evaluación de satisfacción al cliente Pregunta 1.....	32
Tabla 8 Evaluación de satisfacción al cliente Pregunta 2.....	32
Tabla 9 Indicadores Actividad 1	32
Tabla 10 Indicadores Actividad 2	33
Tabla 11 Indicadores Actividad 3	33
Tabla 12 Indicadores Actividad 4	34
Tabla 13 Indicadores Actividad 5	34
Tabla 14 Planes de Desarrollo Departamental.....	35
Tabla 15 Planes de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	37
Tabla 16 Fases de la Gestión Operativa con el equipo de Talento Humano del área de Autorizaciones Emergentes	38

Índice de Figuras

Figura 1 Trayectoria de Salud S.A.	4
Figura 2 Organigrama de Salud S.A.....	6
Figura 3 Ubicación Geoespacial Salud S.A Quito.	8
Figura 4 Ubicación Geoespacial Salud. S.A Guayaquil.....	8
Figura 5 Resultados del test de Maslach Burnout Inventory.....	16
Figura 6 Estrés por Agotamiento emocional de Salud S.A.	16
Figura 7 Casos emergentes por año recibidos en el departamento de autorizaciones emergentes.....	21
Figura 8 Respuesta al requerimiento	22
Figura 9 Resultados de la pregunta del indicador de satisfacción.	22
Figura 11 Valor de la organización.....	27

Resumen Ejecutivo

El presente estudio se presenta como un proyecto que tiene como objetivo principal Diseñar un plan de gestión para mejorar el desempeño del personal médico que labora en el departamento de Autorización Emergentes. Se encontró que el problema que se genera en el presente estudio es que desde el inicio de operaciones del Departamento de Autorizaciones Emergentes, servicio que se incorpora en la empresa de Medicina prepagada Salud S.A., desde el año 2017 y que en la actualidad el incremento de la cartera de clientes y la demanda del servicio se ha incrementado hasta en 35%, (siendo 9677 para el año 2021 y 13135 para el año 2022 de aumento anual) esto sin contabilizar los requerimientos adicionales que maneja este departamento.

Se aplicaron métodos de evaluación para la recolección de datos se miden los niveles de satisfacción y de estrés del personal del departamento de Autorizaciones Emergentes de la Empresa Salud S.A., al aplicar una metodología cuantitativa y cuantitativa que describe el estado de motivación y desempeño del equipo médico que corresponde a la población de estudio.

Se realiza un estudio FODA, en donde se determina que la mayor amenaza es el incremento de los usuarios y que la debilidad se encuentra en el Departamento de Talento Humano, el cual si no realiza las gestiones pertinentes para fortalecer el número de personal para cubrir la demanda, puede colapsar la calidad en la entrega del Servicio, asunto que es de suma importancia prestar atención.

En conclusión se comprueba la sobre carga laboral evidente y el incremento de niveles de estrés que comprometen el estado de salud ocupacional. Se propone realizar la gestión debida a la Dirección General y al Departamento de Talento Humano, la necesidad de contratar personal para departamento de Autorizaciones emergentes. Además de proponer actividades estratégicas de mejoras para reducir el estrés en el personal del departamento de Autorizaciones emergentes.

Palabras Claves: Plan de gestión - Mejoras - Talento Humano- Salud Ocupacional

Abstract

This study is presented as a project whose main objective is to design a management plan to improve the performance of medical personnel working in the Emerging Authorization department. It was found that the problem that is generated in the present study is that since the beginning of operations of the Department of Emergent Authorizations, a service that is incorporated into the company of Prepaid Medicine Salud S.A., since 2017 and that currently the increase in The customer portfolio and the demand for the service have increased by up to 35%, (being 9677 for the year 2021 and 13135 for the year 2022 of annual increase) this without taking into account the additional requirements that this department handles.

Evaluation methods were applied for data collection; the levels of satisfaction and stress of the personnel of the Department of Emerging Authorizations of Salud S.A. are measured, by applying a quantitative and quantitative methodology that describes the state of motivation and performance of the medical team, corresponding to the study population.

A FODA analysis has been realized, where it is determined that the greatest threat is the increase in users and that the weakness is in the Department of Human Talent, which if it does not carry out the pertinent steps to strengthen the number of personnel to cover the demand, the quality of Service delivery can collapse, an issue that is of the utmost importance to pay attention.

In conclusion, the evident workload overload and the increase in stress levels that compromise the state of occupational health are verified. It is proposed to carry out the management due to the General Management and the Human Talent Department, the need to hire personnel for the emerging Authorizations department. In addition to proposing strategic improvement activities to reduce stress on the staff of the Emerging Authorizations department.

Keywords: Management Plan - Improvements - Human Talent - Occupational Health

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I. Revisión de literatura relacionada al problema

Revisión del Estado del Arte

Planteamiento del Problema Análisis Ambiental Situacional

Introducción

El presente trabajo se titula PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO MEDICO EN EL AREA DE AUTORIZACIONES EMERGENTES DE LA EMPRESA SALUD. S.A., en el cual se abordará las consecuencias de la falta de personal médico en el área de Autorizaciones Hospitalarias que generan contratiempos tanto para la empresa (usuario interno) como para los usuarios externos y la propuesta de mejora efectiva para disminuir el impacto este problema.

El primer apartado se basa en la revisión del estado del arte y planteamiento del problema, que abarca el análisis ambiental situacional donde se describe la estructura operativa, financiera, la demanda y la oferta de los servicios de la empresa de medicina prepagada Salud S.A., en este capítulo también incluye el planteamiento del problema, su justificación, los objetivos generales como específicos, oportunidades de mejora, la evaluación de alternativas, más la propuesta del plan de gestión.

El segundo apartado describe la Justificación, la metodología cualitativa para ejecutar un plan de prestaciones de servicios, donde se puntualizan las herramientas que permiten el diagnostico de los servicios. En el tercer apartado se expone la propuesta con la solución que se plantea para el departamento de Autorizaciones hospitalarias de la empresa de medicina prepagada Salud S.A, describiendo cual será el plan estratégico, que debe realizarse dentro de la Gestión Gerencial. En el cuarto apartado se enfoca en las restricciones, así como limitaciones que se evidencian en la gestión gerencial, así como las recomendaciones y conclusiones.

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.

La empresa de medicina Salud S.A., es la compañía en que se realiza este trabajo del plan de gestión gerencial, es una institución que brinda servicios de salud o en su caso de medicina prepagada a nivel nacional. En el cual se puede entender a este término de La de “medicina prepagada” como aquel que consiste en pagar por el servicio de salud de manera anticipada, cancelando una prima al contratar un seguro o ingresar en una empresa administradora de salud (Perez, 2015).

En cuanto a su evolución y trascendencia, las empresas de medicina prepagada surgen a nivel mundial como respuesta a las fallas de mercado de salud que presentaban los seguros de salud pública, como medio para mantener la salud y evitar gastos mayores posteriores, (Garay, 2017). En el caso de Ecuador, esta problemática se vive a diario, en la que los usuarios tienen que esperar mucho tiempo para conseguir una consulta médica a través de la Seguridad Social o en el Ministerio de Salud pública, esta situación genera que en nuestro país se mantenga en riesgo no solo a la enfermedades a las que se puede estar expuesta la población, sino que además no se cuentan con garantías para recibir una atención médica en las instituciones mencionadas del sector público, por ende, al contar con un seguro médico privado permite ahorrar tiempo, tener seguridad, estar respaldados ante una eventualidad médica y así evitar complicaciones en la salud, las cuales en su mayoría se complican con la demora en la atención, por lo que cada año aumenta el número de personas que adquieren un seguro de medicina prepagada.

El servicio de medicina prepagada es una alternativa diferente del servicio de seguros médicos convencionales. El servicio de medicina prepagada tiene como objetivo financiar y prestar servicios de atención médica ambulatoria u hospitalaria a un determinado costo preestablecido dentro de un plan contratado (Superintendencia de control del poder de mercado, 2019).

El mercado privado de salud en el Ecuador es un servicio competitivo debido a su natural demanda. A diferencia de los seguros médicos tradicionales, en la medicina prepagada la misma persona es el prestador de servicios y quien se encarga de la parte financiera (Superintendencia de control del poder de mercado, 2019) . Los seguros de medicina prepagas y seguros de salud difieren de los seguros públicos al ser adquiridos de manera voluntaria y son electivos de quienes los contratan.

Al ser una empresa de medicina prepagada esta responde a políticas internas de la empresa y está regulada en base a una normativa legal vigente del estado la cual fue

aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador "Ley Orgánica que Regula a las Compañías que financien Servicios de Atención Integral de Salud Prepagada y a las de Seguros que oferten cobertura de Seguros de Asistencia Médica" (Asamblea Nacional, 2018).

Exponiendo el caso de la empresa Salud S.A, a la actualidad, ésta se mantiene en el mercado aproximadamente por 30 años brindando el servicio a sus afiliados, a partir del año 2017 ha valorado el incremento de su cartera de clientes afiliados y el aumento de sus requerimientos de manera continua y al encontrarse en ese entonces que no contaba con un servicio disponible las 24 horas del día, consideraron la necesidad de contratar personal con la capacidad de enfrentar retos que satisfagan a sus afiliados con estas exigencias y demanda dentro del mercado que ofrece servicios de salud.

De acuerdo a lo expuesto la empresa, decidió crear la central medica Dr. SALUD, la que posteriormente segmentarían los requerimientos médicos en el departamento de Autorizaciones Hospitalarias, por la necesidad de mantener una respuesta prioritaria a los clientes que requieren atención emergente, mejorando tiempos de respuesta que hasta ese momento tenían un tiempo de 24 horas para emergentes ya que el horario del personal encargado era hasta las 17h30 y 72 horas para casos programados, por este motivo se creó el departamento de autorizaciones emergentes para realizar actividades de auditorías medicas emergentes de manera continua los 7 días de la semana en turnos rotativos que está repartido en Mañana (7 a 3 pm), tarde de (3 a 11) y noche (10 a 7 am), brindando respuesta a los pacientes que cuentan con afiliación a Salud. S.A., y requieren de una cobertura para su atención, la cual necesita de la validación médica y revisión de derechos de cobertura.

Este servicio se ha ajustado a una pertinencia médica y pertinencia documental, al tener una operación continúa ininterrumpida se garantizaba que la respuesta seria en menor tiempo del que se mantenía hasta ese momento. Al establecer los lineamientos para este departamento, se estableció que el tiempo de 24 horas se reduciría a 2 horas para caso emergente y los casos de preautorizaciones se mantendrían en el tiempo establecido de 72 horas ya que son casos que no se consideran emergentes y tienen un tiempo establecido para su auditoria médica necesaria.

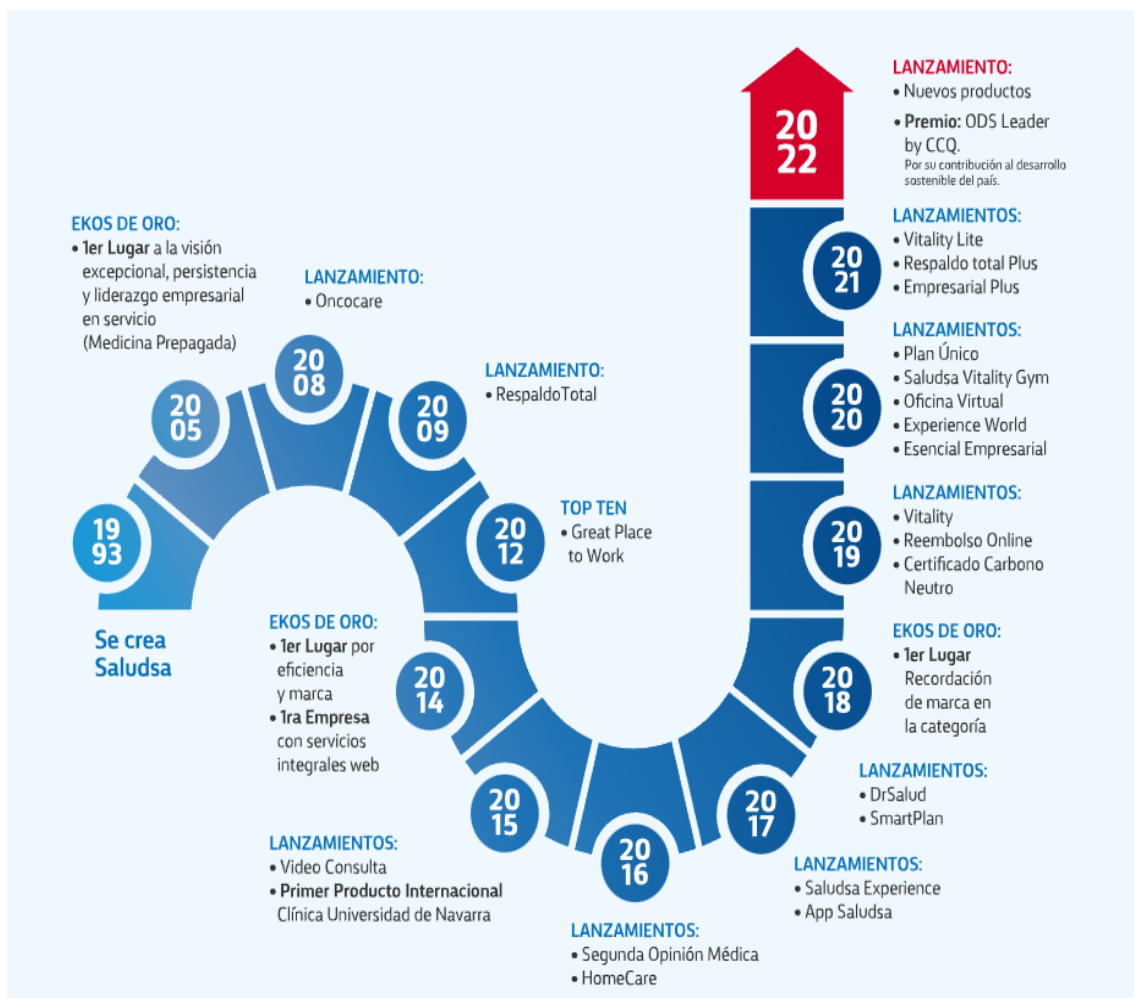
El departamento está conformado con médicos generales altamente calificados que tiene experiencia en auditoria médica, profesional han en estos años han desarrollado competencias que los califican como excelentes profesionales dentro del área de auditoría medica en la que se desarrollan quienes realizan validación de documentos,

generando autorizaciones según corresponda el requerimiento, y brindado las autorizaciones a los afiliados, esto en una continua jornada ya que el departamento está disponible las 24 horas del día.

Los turnos son tres en el día divididos en mañana, tarde y noche. Los requerimientos ingresan por la vía de correo electrónico y por la aplicación de Salud. S.A, por ambas vías se genera un requerimiento directo mediante el CRM de salud llamado Zendesk generando así el requerimiento que ve el medico en la plataforma común donde todo el grupo de medico puede ver los requerimientos que ingresan y responder según su orden de llegada. Cada médico responde los requerimientos y es responsable de la ejecución de cada caso, la operación en continua.

En el siguiente gráfico se puede observar la trayectoria de Salud S.A y la fecha de creación de Dr. Salud, dentro del esquema de crecimiento de Salud S.A.

Figura 1 Trayectoria de Salud S.A.



Fuente: Pagina web de Salud S.A.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Saludsa se crea a partir de una doble iniciativa de Seguros Equinoccial, la cual es una empresa líder en seguros a nivel nacional y quien pensó en crear un producto especializado como moderno, que esté más cerca de los proveedores de salud y al que toda la comunidad pueda acceder.

En el mes de diciembre del año 1992 se logró el acuerdo de participación de tres compañías y, el mes de septiembre de 1993, nació Salud S.A., la cual nace como una sociedad anónima legalmente constituida, conformada por los Señores Juan Sevilla, Oscar Brahm y Juan Carlos Echazarreta, a su inicio la empresa no contaba con un lugar propio por no contar aún con capital por lo que en una sala de reuniones en el edificio de Seguros Equinoccial, posterior tener una solidez como empresa se trasladaron de manera independiente durante nueve años a las oficinas que estaban ubicadas en las calles Italia y Vancouver, hasta marzo del 2003, en que las oficinas administrativas se trasladaron a la dirección actual, en la Avenida República del Salvador y Naciones Unidas. (SALUDSA, 2017).

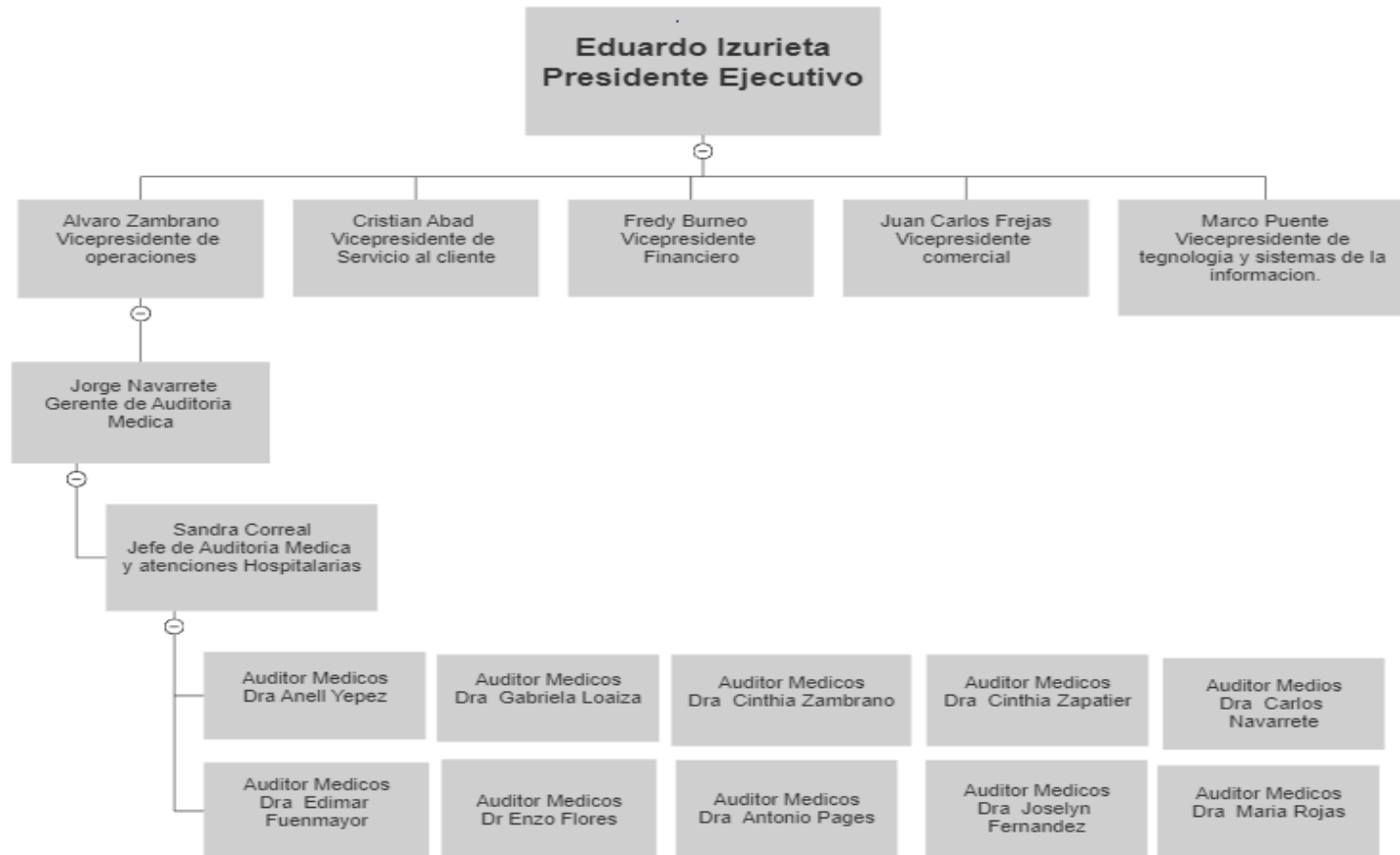
Salud S.A. se convirtió en corto tiempo en la compañía más importante de medicina prepagada del país la cual cumplirá 30 años en el mercado, ofreciendo al mercado ecuatoriano una propuesta de seguros de salud, de asistencia médica y servicios de protección que satisface la necesidad primordial de protección.

La empresa está compuesta de manera organizacional, por el presidente ejecutivo Sr Eduardo Izurieta, quien lidera las vicepresidencias de operaciones, servicio al cliente, finanzas, tecnología. La vicepresidencia de operaciones está liderada por Álvaro Zambrano, quien maneja la gerencia de Auditoría médica, conformando la jefatura de auditoría médica y de Autorizaciones hospitalarias, quien es la jefa del departamento que es estudio en este trabajo, donde lidera a los 10 médicos.

En septiembre del 2017 nace Dr. Salud el cual es un departamento de asesoría médica que labora 24/7 y donde una de sus funciones es brindar respuesta a los requerimientos de atenciones hospitalarias emergentes, formando así un área llamada Autorizaciones hospitalarias emergentes la cual está conformada por 10 médicos.

A continuación, se detalla la estructura organizacional de la empresa Salud S.A. según la última actualización del 2022.

Figura 2 Organigrama de Salud S.A



Fuente. Elaborado propia.

Oferta y Demanda de Servicios

La empresa de Salud, S.A., durante estos años de vida, ha desarrollado y evolucionado prestando la mayor variedad de servicios en medicina prepagada y actualmente cuenta con más de 268.000 usuarios, los cuales se ven beneficiados de alternativas que se ajustan a las necesidades de cada persona, de cada familia o de cada empresa. (SALUDSA, 2017).

Ofrece al mercado los siguientes planes:

- Familiares
- Empresariales
- Smart plan.
- Experiencia.
- Oncocare
- Dentales
- Complementos: Médico a domicilio y Médico en Línea.

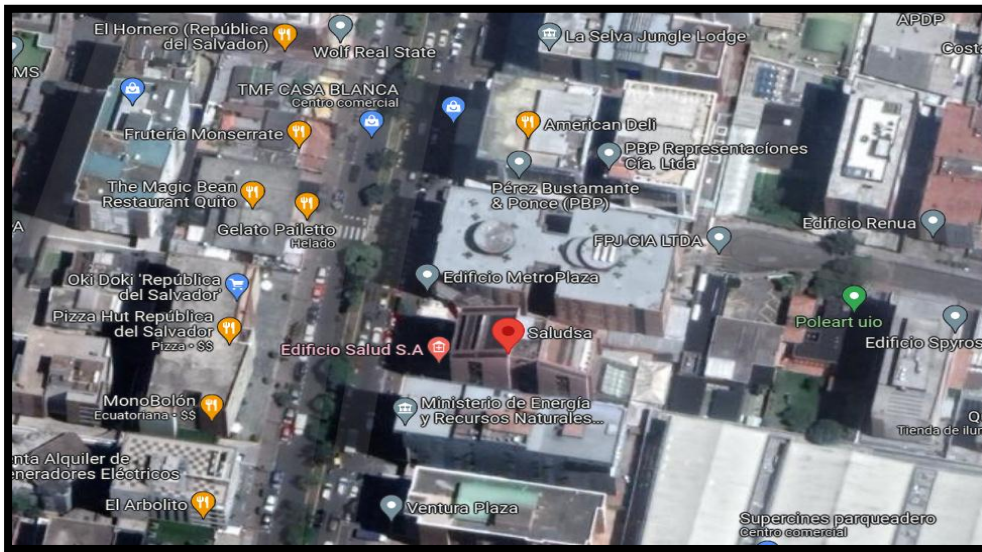
Los planes corporativos son importantes para las empresas por la cantidad de clientes afiliados y su importancia financiera, estos contratos son para usuarios en relación de dependencia de una empresa, los mismos que se encuentran adaptados al requerimiento y negociación entre ambas partes, para crear un producto ideal a la empresa que contrata el servicio.

Los planes individuales tienen más de 15 variedades para los planes que son de libre elección para cada cliente y están ligadas a la posibilidad de adquisición de cada persona que lo contrata.

Análisis geoespacial.

La empresa de Salud S.A se localiza en Ecuador, sus sedes importantes se encuentran en la provincia de Pichincha – Quito su dirección Av. República de El Salvador N36-84 y, Quito 170505, como se aprecia en la imagen a continuación.

Figura 3 Ubicación Geoespacial Salud S.A Quito.



Fuente. Google Maps (2022).

Por su parte la sede empresarial opera en la provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil en la dirección Av. Pdte. Carlos Julio Arosemena Tola Km. 3, Guayaquil 090615, como se aprecia en la imagen a continuación.

Figura 4 Ubicación Geoespacial Salud. S.A Guayaquil.



Fuente. Google Maps (2022).

Salud S.A es una empresa que adicional a las sedes principales, cuenta con 3 sedes adicionales ubicadas en Cuenca, Manta y Machala.

Oferta de Servicios

La empresa Salud S.A. cuenta con la red médica más grande del país y todos están unidos al concepto de excelencia en el servicio, solucionando los problemas de raíz, los clientes tienen toda la libertad para elegir el prestador médico para su atención, adicional cuentan con red de proveedores preferenciales afiliados con los que tendrán opciones adicionales de beneficios.

La Red medica de Salud S.A., cuenta con:

- 2800 médicos
- 80 laboratorios de imágenes.
- 130 laboratorios Clínicos.
- 290 farmacias
- 250 prestadores Especiales
- 200 clínicas y Hospitales
- 15 centros Médicos Ambulatorios.

Los servicios que se generan en el departamento de Autorizaciones hospitalarias son: recepción de requerimientos mediante correo electrónico, ingresos hospitalarios emergentes, ingresos hospitalarios programados, emisión de honorarios médicos, aumentos de cupo, verificación de insumos, liquidaciones.

Población atendida

Salud S.A inicio con aproximadamente 600 clientes, incrementando año a año el número de clientes, para el año 2005 la empresa ya contaba con 98000 clientes, en el 2019 contaban con 200.000 clientes, en el 2022 incremento el número de sus afiliados 280.000, los cuales tienen diversos requerimientos desde atenciones telefónicas por servicio al cliente, reembolsos, asistencia virtual con agentes, asistencia de atención prioritaria (médico a domicilio, médico en línea), información de pagos y débitos de sus planes, nuevas afiliaciones así como el departamento de quejas por insatisfacción.

En el departamento de Autorizaciones Hospitalarias se recibe un flujo en promedio mensual de 13000 requerimientos de todos los casos (ingresos hospitalarios emergentes, ingresos hospitalarios programados, emisión de honorarios médicos, aumentos de cupo, verificación de insumos, liquidaciones), siendo aproximadamente

433 casos diarios durante las 24 horas del día. Pero solo las atenciones emergentes representan apropiadamente 9677.

Todos los casos atendidos se reciben mediante correo electrónico compartido mediante Zendesk por donde le llega la respuesta al cliente, Zendesk es un software que genera flujos de trabajo que fomentan la productividad y que recogen estadísticas sobre la efectividad de las distintas acciones llevadas a cabo por los médicos de autorizaciones hospitalarias y el feedback de los clientes el cual permite obtener los indicadores de satisfacción. Mediante este software se obtiene toda la información y estadística de las atenciones llevadas a cabo por el personal médica, así como la respuesta del cliente para generar las encuestas de satisfacción.

Demanda de servicios insatisfecha

Para medir la demanda de servicios insatisfechos, la empresa cuenta con un indicador de satisfacción que se realiza con una frecuencia mensual a todos los clientes que generan una solicitud de cobertura hospitalaria en línea. La cual se realiza mediante un software con el que se cuenta y por donde se genera la respuesta a todos clientes llamado Zendesk, donde al finalizar su cobertura se genera automáticamente una encuesta con la que permite obtener un IPN (índice de promotor neto), siendo el indicador meta empresarial de 9/10.

II. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora

Planteamiento del problema.

El problema que se evidencia en el departamento de Autorizaciones Medicas de Salud S.A, es el aumento de requerimientos, debido al incremento de afiliados, cada día se incrementa el número de personas que adquieren un seguro de atención medica privadas, por las carencias de los servicios de salud públicos, también por la pandemia, que aumento el ritmo de crecimiento entre 2019 y 2021, con lo que la contratación de pólizas aumentó un 9%, un incremento más rápido que el que venían registrando hasta entonces (Cadenas, 2022). En concreto, un 4,8% y un 4,5%, respectivamente (Bello, 2022).

Debido a este incremento de clientes en los seguros de salud, se satura el sistema aumentando los requerimientos de los clientes. Como indica (Doris Oyos, 2007). Se evidencia la falta de personal, debido a que desde que inicio el departamento el número de médicos es el mismo, siendo el mismo personal el que reemplaza las vacantes que se presentan, las vacaciones en el último por la gestión, generando estrés laboral, teniendo en cuenta que es una de las mayores problemáticas que afectan la salud física y mental de los trabajadores.

El estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas, esto también conlleva a complicaciones que son de tipo psíquicas y Físicas (OMS, 2014). Todo el personal que labora dentro de una organización debe ser tomado como la base y pieza importante para que la institución llegue a ser competitiva en el mercado (Olvera & Villegas, 2019). Actualmente para toda empresa represente un contar con personal idóneo que cumpla con las expectativas y requerimientos de la organización, para alcázar los objetivos propuestos (Alveiro, Montoya, & Boyero, 2016).

Justificación del planteamiento del problema.

El departamento de Autorizaciones médicas trabaja con diez médicos desde el inicio del departamento desde septiembre del 2017, este número de médicos no ha sido modificado desde su inauguración, manteniéndose el mismo número incluso en vacaciones, permisos médicos o maternidades. Los profesionales que integran el equipo de trabajo enfrentan diariamente alta demanda de servicios médicos diariamente, por lo que están permanentemente expuestos a límites que le generan sentimientos de impotencia y frustración, trabajan prolongadas jornadas con ritmos irregulares de descanso, tienen sobrecarga de tareas e inseguridad en su puesto y lugar de trabajo, enfrentan riesgos de diversa índole, han perdido progresivamente autonomía, jerarquización profesional.

En los últimos 2 años existe un incremento de los requerimientos de manera importante siendo un 35% (siendo 9677 para el año 2021 y 13135 para el año 2022 de aumento anual) esto sin contabilizar los requerimientos adicionales que maneja este departamento como son aumentos de cupo, honorarios médicos, revisión de proformas, preautorizaciones, por lo que el personal que está disponible se ve afectado en mantener las respuestas dentro de los tiempos establecidos, pero

evidentemente con el número de médicos no es posible tener la capacidad de responder el incremento de la demanda, con la misma cantidad del personal.

Dentro de las causas esta que no hay una evaluación de esta problemática por parte del departamento de operaciones y recursos humanos, que no han evaluado el motivo de la demora en la respuesta de los requerimientos por parte de los médicos de Autorizaciones hospitalarias emergentes, también indicar que la jefatura del departamento no se ha preocupado de buscar mejoras o aportar ideas que permita el desarrollo organizacional. El estrés entre los empleados aumento teniendo resultados de que el 40% sienten agota su estado anímico y emocional con el trato de los clientes.

La solución a este problema es la contratación de personal para abarcar el incremento de requerimientos, pero se debe evaluar la necesidad para disponer de la contratación, ya que por temas internos de la empresa las contrataciones no son aprobadas si no existe la necesidad evidenciada para el desarrollo de la contratación ya que no se ha presentado la necesidad de esta.

Objetivo General.

Diseñar un plan de gestión para mejorar el desempeño del personal médico que labora en el departamento de Autorización Emergentes.

Objetivos Específicos.

- Medir los niveles de desempeño del equipo médico a través de la evaluación de los niveles de estrés y satisfacción del personal del departamento de Autorizaciones emergentes.
- Demostrar al departamento de Recursos Humanos la necesidad de contratar personal para departamento de Autorizaciones emergentes.
- Proponer actividades estratégicas de mejoras para reducir el estrés en el personal del departamento de Autorizaciones emergentes.

Tabla 1 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD					
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO MEDICO EN EL AREA DE AUTORIZACIONES EMERGENTES DE LA EMPRESA SALUD S.A					
MATRIZ DE DE EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS					
Problema	causa	Efecto	Desafio	Alternativa de solucion	Unidad de gestion responsable.
Demora en respuesta de requerimientos a los clientes.	Aumento de los clientes	Casos sin gestionar en el tiempo indicado	Disminuir el tiempo de respuesta de los requerimientos a los clientes con el personal disponible.	Elaborar un plan de distribucion de los horarios según el horarios de mayor requerimientos de los clientes.	UNIDAD DE TALENTO HUMANO
	Carencia de persosnal	Bajo desempeño del personal			
	Mala distribucion de horarios	Quejas de clientes		Contratacion de mas personal para suplir el incremento de requerimientos.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

II. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

El presente trabajo que lleva como título "PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO MÉDICO EN EL AREA DE AUTORIZACIONES EMERGENTES DE LA EMPRESA SALUD S.A., fue llevado a cabo mediante la metodología cualitativa. Siendo uno de los métodos más usados para la recopilación de la información.

Esta investigación es de diseño no experimental y de corte transversal; es así como el diseño no experimental son estudios, quien de acuerdo a Hernández, Fernández & Batispta (2014) son los que: "que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p.152).

El enfoque que se utilizó fue el mixto porque combina la aplicación de los tipos cuantitativo, cualitativo, porque es determinante esta categorización ya que a partir del enfoque se emplean las metodologías apropiadas y se busca alcanzar las pertinentes comprobaciones, recomendaciones y conclusiones de un fenómeno particular. Según Hernández Sampieri (2010), indica que: El enfoque cuantitativo es que se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo. (p. 12). Este enfoque permite cuantificar la población participante y mostrar los porcentajes que representan el problema en estudio para aplicar la planificación de actividades estratégicas que se proponen en el presente estudio.

El enfoque cualitativo parte de la premisa que de acuerdo al mismo autor considera que este modela un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías mediante el empleo de un instrumento de medición predeterminado. (Hernández Sampieri, 2010)

De tipo no experimental por qué no se someterá a prueba o comprobación a la población en estudio. Esta propuesta de plan de gestión para mejorar el desempeño del equipo médico del área de Autorizaciones Emergentes, mediante la evaluación y medición de niveles de estrés laboral es de tipo propositivo, con el fin de recolección de datos para describir un fenómeno, que se está mostrando en el departamento mencionado a través de encuestas que se aplicaron.

Utiliza el método de entrevista y encuesta como recurso para obtener información que será cuantitativo-descriptivo, realizado a 10 médicos que trabajan en el departamento de Autorizaciones Emergentes, de la empresa SALUD S.A., los cuales corresponden al 100% de la población. La aplicación de técnicas de muestreo en el presente estudio no se aplica puesto que la población corresponde a las 10 personas que corresponden al personal médico del área de estudio.

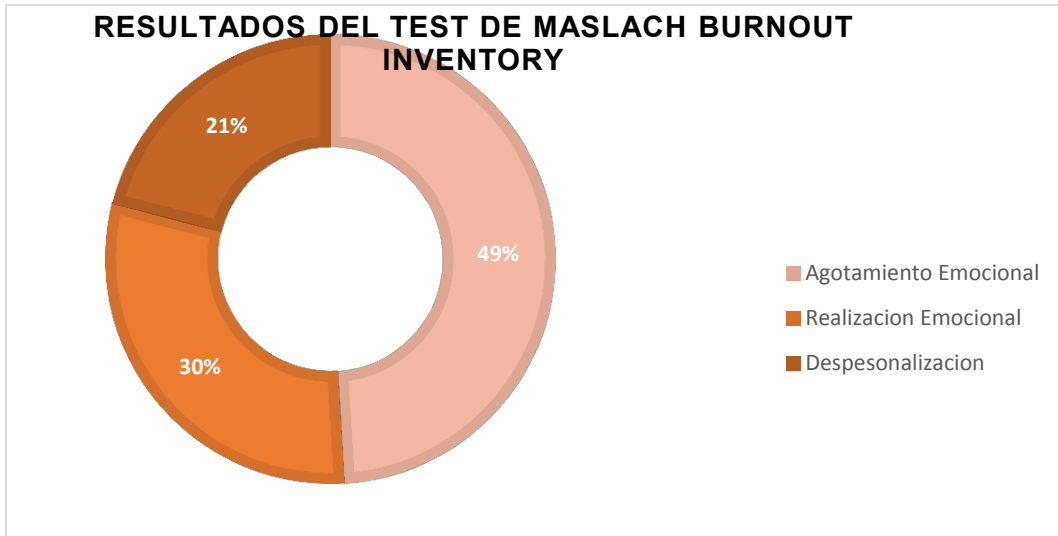
Por lo tanto, la población participante en esta actividad consta de 10 médicos que laboran en el departamento de autorizaciones emergentes. A los cuales se les aplicó una encuesta para identificar el problema y verificar las fuentes de estrés laboral, se aplicó el Inventario de Estrés Ocupacional, el cual permite desarrollar una evaluación eficaz del estrés ocupacional.

Las variables analizadas en este inventario han sido percepción del estrés, factores Intrínsecos del trabajo, rol de la Gerencia, relaciones con otras personas, carrera y logro, estructura organizacional y clima e Interfaz Casa/Trabajo/atención cliente-paciente. Esta información fue proporcionada por el departamento de talento humano de la empresa, la realización de la prueba se realiza de manera individual en el área de trabajo una vez al año.

Se realizó la prueba de MBI (Maslach Burnout Inventory) que es usado en las personas y en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción en su ambiente de trabajo.

Los resultados obtenidos arrojaron dieron la siguiente información de los 10 empleados que representa el 100% de la población escogida. Con los resultados de la encuesta permitió conocer que el Factor que más prevalece según la escala determinada por Maslach y Jackson es el: Agotamiento Emocional en donde el 49% de la población se siente emocional y físicamente agotado.

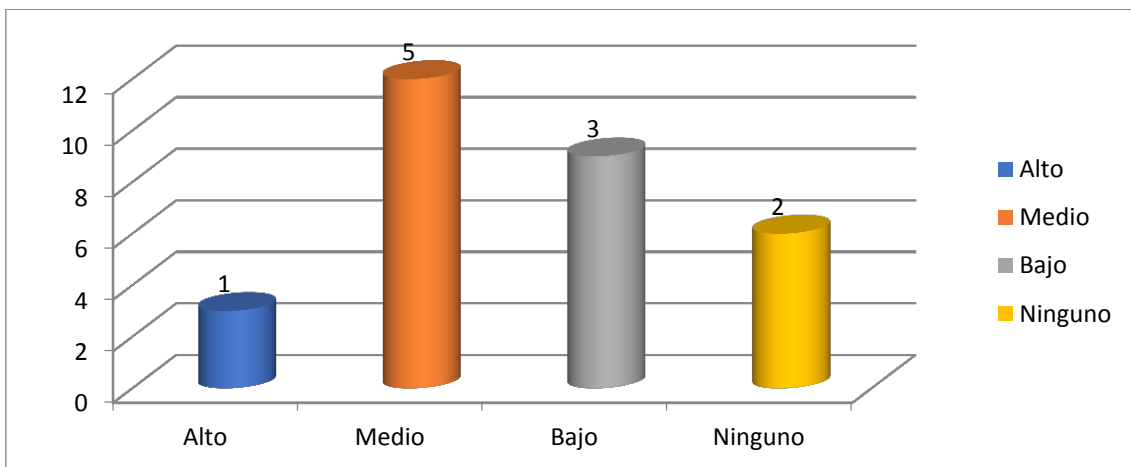
Figura 5 Resultados del test de Maslach Burnout Inventory.



Fuente: Departamento de recursos humanos Salud S.A.
Elaborado: Departamento de recursos humanos Salud S.A.

En segundo lugar, la Realización Personal, que dio como resultado el 30% de la población que se siente afectada por este factor, influyendo de manera negativa al personal debido al cansancio que padecen generando ineficacia al momento de atender a un cliente, sintiendo que las posibilidades de logro van desapareciendo y van apareciendo sentimientos de incompetencia. Siendo notoria y predominante en las actividades realizadas a diario. Y Finalmente podemos notar que el tercer factor la Despersonalización, se encuentra en un 21% dando como resultado falta de empatía, interés y deshumanización presentada ante los pacientes.

Figura 6 Estrés por Agotamiento emocional de Salud S.A.



Fuente: Departamento de recursos humanos Salud S.A.
Elaborado: Departamento de recursos humanos Salud S.A.

Los resultados a esta interrogante que se aplicó en la encuesta, los participantes contestaron en un 40% en considerar que su grado de estrés es medio, el 30% indicó que tiene un grado de estrés bajo, un 20% ninguno y el 10% considera que tiene un grado de estrés alto.

En general la valoración del desempeño laboral que realiza el equipo de trabajo del departamento de autorizaciones emergentes se encontró que el 53% evaluó su desempeño como Bueno, el 40% Muy bueno, siendo la valoración profesional personal como favorable, y que sus niveles de estrés se encuentran en un aproximado de 40% con afectación media aunque si se totalizan los resultados individuales y se lo generalizan estos se encuentran con frecuencia de afectación alta y con riesgo de convertirse en un problema de salud en el equipo de trabajo que forma parte de la empresa en general.

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

Gestión Gerencial de la Dirección

La empresa SALUD S.A es una empresa privada la cual se rige a su estatuto interno, siendo cada área manejada por una gerencia la cual debe su reporte a una vicepresidencia, en el caso del departamento de autorizaciones emergentes, la vicepresidencia que lidera es la de operaciones y la gerencia encargada es la de auditoria médica, quien a su vez tiene de responsable del área al líder del departamento, con quienes se realiza el acercamiento sobre el problema evidenciado, quienes hacen referencia de tener conocimiento del aumento de los requerimientos en el área de autorizaciones emergentes y mantener el mismo número de personal médico, sin embargo en las limitaciones del desempeño y cobertura de sus funciones departamentales, mencionan que esa gestión les corresponde al Departamento de Talento Humano el cual no ha realizado un correcto seguimiento del problema, así como no promover la contratación de personal para suplir la carencia del mismo. Se tiene una apertura positiva con los líderes.

Durante varios años, la compañía ha utilizado diversos sistemas y tecnologías como soporte al área de Atención a Clientes, que es en las cuales se centra la Gestión General de la Dirección de Salud S.A.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos y área administrativa realizan sus funciones en base a una necesidad o requerimiento, pero esto a su vez debe ser aprobado por la vicepresidencia de operaciones de la compañía. En el caso del problema de falta de personal del área de autorizaciones emergentes indican que no cuenta con el reporte del área requirente o la notificación de esta necesidad. Pero adicional se ha expresado que entre sus actividades no se encuentra el realizar validaciones de la necesidad de personal por áreas, sino que reciben la solicitud del área que requiere el personal y una vez exista la solicitud se realiza el levantamiento del requerimiento y se planifica si hay la posibilidad de contratación o no. Pero en caso de ser una necesidad justificada se valida el caso y contratación necesaria.

El departamento de recursos humanos cuenta con indicadores de rendimiento y satisfacción de los empleados la cual se hace anualmente por departamento, pero no existe una reportaría para el análisis, se ha solicitado los últimos datos para evaluarlos como parte del trabajo que se necesita presentar como reporte para realizar las gestiones necesarias.

Sin embargo, la propuesta de este estudio se trata de un tema que permitirá el mejoramiento del bienestar y desempeño del equipo de médicos que colaboran como parte del talento humano, existe una apertura por parte de la Empresa de servicios médicos SALUD S.A. en cuanto a brindar los recursos requeridos para el desarrollo de la misma, considerando todos los aspectos propuestos en el plan de gestión que será para las mejoras del desempeño en general del departamento.

Gestión Financiera

En la gestión financiera, al ser una empresa privada de varios años de vigencia, cuenta con un capital de \$ 6.263.858,00 reportado en la página de la superintendencia de compañías valores y seguros. no cuenta con inconvenientes en la asignación de recursos económicos, se nos comenta que, en casos de requerir un plan de gestión para contratación de cursos humanos basado en la necesidad evidenciada, si se cuenta con el recurso, pero este debe ser justificado por el área de vicepresidencia. Los informes que presentaron por parte de gerencia solo están basados en los resultados de los estados contables y de indicadores financieros hasta el 2021.

Tabla 2 Estado de situación financiera de Salud S.A. (Activos).

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

ACTIVOS	Notas	2021 (en miles de U.S. dólares)	2020
ACTIVOS CORRIENTES:			
Efectivo y bancos		7,018	6,944
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	4	4,958	3,390
Activos financieros	5	25,963	40,043
Otros activos	6	3,139	3,208
Total activos corrientes		<u>41,078</u>	<u>53,585</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES:			
Activos financieros	5	4,368	4,387
Propiedades, adecuaciones y equipo	7	3,962	3,902
Propiedades de inversión	8	3,330	3,330
Activos por impuestos diferidos	11.4	845	859
Activos intangibles	9	2,559	2,759
Total activos no corrientes		<u>15,064</u>	<u>15,237</u>
TOTAL		56,142	68,822

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
Elaboración: Área financiera de Salud S.A.

Comentarios por el balance general.

- En cuanto a efectivo y bancos no hay variaciones significativas ya que corresponden a la liquidez mensual que requiere la compañía mensualmente para operar.
- Existe un crecimiento de \$1.6 MM debido al crecimiento de los ingresos de la empresa y a los anticipos de los prestadores.
- Por la reducción del portafolio de inversiones financieras que representa \$13.1 MM los activos financieros se reducen en \$14 MM, con lo que se genera un aumento de siniestralidad en el año 2021.

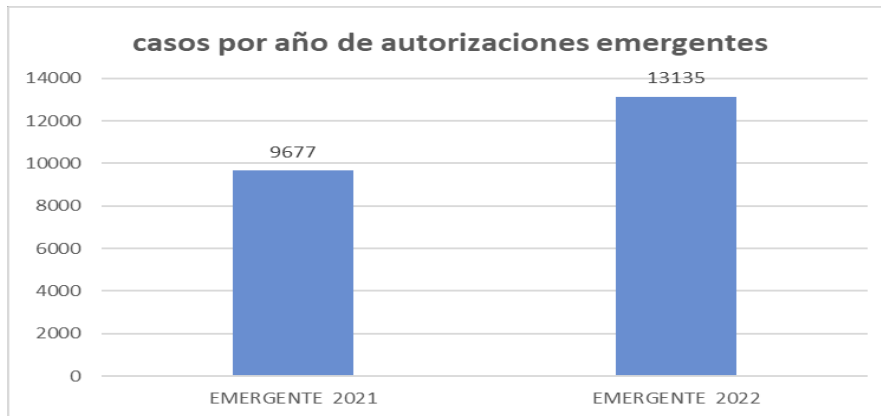
- Activos financieros de largo plazo no tiene mayores variaciones manteniendo un portafolio similar al del año anterior.
- Propiedades, adecuaciones y equipo tampoco registra una variación significativa vs el periodo anterior.
- Activos intangibles tienen una variación positiva de US\$0.2 MM efecto neto entre por la activación de algunos proyectos, y la amortización de proyectos activados en años anteriores.
- Cuentas por pagar se reducen en \$1 MM, debido a la disminución de las cuentas por pagar a proveedores en \$ 0.7MM, y el aumento de cuentas por pagar por US\$0.9 MM por el registro de los aportes extraordinarios establecidos en la última reforma tributaria y en anticipos clientes por US\$0.2 MM.
- Los pasivos por impuestos corriente se disminuyen en US\$1.5 MM, por la reducción del saldo del impuesto a la renta a pagar del 2021 vs el año anterior en US\$1.4 MM

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.

La empresa cuenta con un sistema CRM- Zendesk el cual es un software con el que se trabaja a diario y gestiona directamente todos los requerimientos de los clientes y que como aporte adicional es un importante sistema estadístico, el cual brinda información de datos puntuales como la data de los requerimientos que ingresan diariamente, número de casos gestionados por hora y por agente con el que permite brindar información estadística con el que pueden evidenciar los aumentos de requerimientos. Pero el personal encargado ha manifestado que no se les ha solicitado el requerimiento de obtener esta data para este departamento, pero que puede proporcionar toda la información que se necesite para realizar el estudio y plan gerencial.

Se valida la información del último año obtenida mediante el software brindado datos para presentar el incremento de casos y adicional la respuesta del cliente mediante el indicador de servicio al cliente, que se generan dos preguntas al finalizar un requerimiento, le llega al cliente estas preguntas las cuales no brindan una respuesta del cliente sobre su servicio.

Figura 7 Casos emergentes por año recibidos en el departamento de autorizaciones emergentes.



Fuente: Estadística obtenida del CRM Zendesk de SALUD S.A.

En esta figura correspondiente al gráfico, se puede observar el detalle de casos anual de autorizaciones emergentes que ingresan al departamento existiendo un incremento del 35% de casos por año.

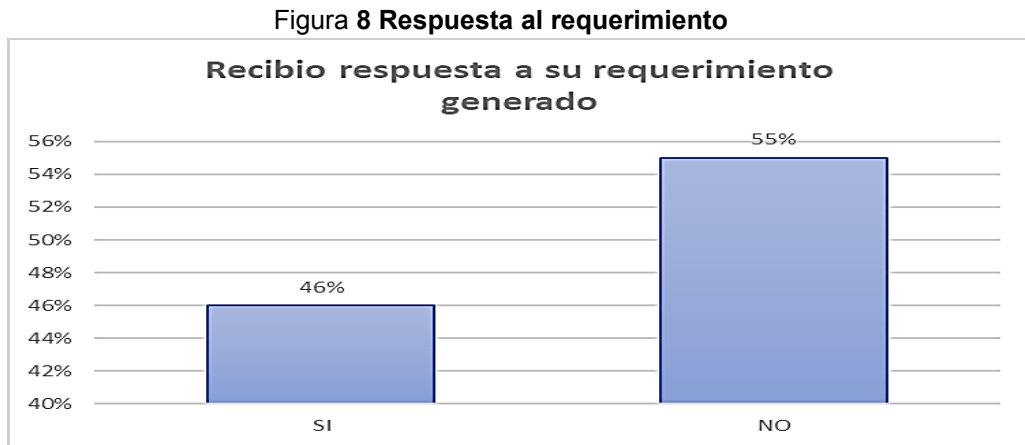
Mediante unas preguntas se mide la satisfacción del usuario respecto a la calidad de servicio presentado, al ingresar sus requerimientos por los canales oficiales para el departamento de Autorizaciones emergentes. Las preguntas son enviadas a cada cliente al enviar su requerimiento, reciben la respuesta de recepción y se envía la encuesta al cliente. Este responde en base a su criterio y se envían al CRM quien al final del mes reporta los indicadores en base a los casos mensuales y las respuestas obtenidas.

En diciembre de cada año se realiza el consolidación y se envía el reporte al equipo de operaciones para la presentación de los resultados de cada departamento a la presidencia de la compañía.

Con estos indicadores se busca que las quejas o descontentos de los clientes sea el más bajo posible o no supere el 10%, se han considerado que las preguntas enviadas a los clientes están correctas, se propuso implementar una pregunta adicional en la que se mencione específicamente el tiempo de su respuesta, si esta fue contestado dentro del tiempo establecido, pero no aportaría un valor real ya que al existir varios requerimientos en el departamento con variabilidad de tiempos de respuesta, esa pregunta causaría valores que no aporten valor o que generen un indicador errado para la calidad de servicio.

El último reporte de CRM que fue enviado en el reporte anual del 2022, en base a las preguntas de la gestión se obtuvo, que el porcentaje de la primera pregunta es:

- **¿Recibió respuesta a su requerimiento generado?**, la respuesta Si obtuvo el 46% y el No 55%, en cuanto a la segunda pregunta.



Fuente: Estadística obtenida del CRM Zendesk de SALUD S.A.

¿Cómo califica la atención y tiempo de la atención brindada para su requerimiento?, se obtuvo el siguiente resultado Buena 42%, Mala 58%.

Figura 9 Resultados de la pregunta del indicador de satisfacción.



Fuente: Estadística de CRM de Salud S.A

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

III. 1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno Social

Un análisis PEST es la herramienta que nos permite como organización poder evaluar y descubrir los factores que pueden afectar en el negocio tanto en el presente como en el futuro. Se desarrolla un análisis del entorno social, para esta elaboración se consideró usar la herramienta PEST, con la que nos permite identificar los siguientes factores políticos, factores económicos, factores sociales y factores tecnológicos los cuales intervienen en la gestión del talento humano del departamento de Autorizaciones hospitalarias emergentes de la empresa de Salud S.A.

Tabla 3 Análisis del Entorno Social

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

Factor	Análisis
Político	La amenaza está dada en base a política establecida por el gobierno, la cual está regida por la ley de medicina prepagada, la cual tiene muchas limitantes y especificaciones que generan, que el cliente presente reclamos o se limite sus atenciones debido a las diversas coberturas, carencia, limitaciones, entre otras, lo que genera quejas de los clientes al tener el respaldo de esta política a favor del usuario.
Económico	La amenaza que se presentaría en cuanto al factor económico es que dentro del presupuesto anual para contratación se presente un limitante debido a que exista reducciones, por inconvenientes relacionados con el control de costo, donde se indique que el presupuesto debe estar encaminado y priorizado a otras áreas y limitando el presupuesto en otras.
Cultural	La amenaza de este factor está relacionada con el cliente quien ante una respuesta tardía de sus requerimientos genera una interacción con el médico, demostrando su molestia, expresándose de mal forma hacia los médicos. Dificultando la comunicación y generando un estrés al personal médico ya que se genera el manejo de un cliente molesto.
Tecnológicos	La gran amenaza es que, pese a tener una tecnología de última generación con el aval internacional como es la plataforma de Zendesk, el cual es una inversión costosa para la empresa, pero la amenaza importante, es que no sea usado de una manera eficiente para tener la data que permitan validar tiempos, respuestas de clientes y el incremento de requerimientos. Para con estos datos estadísticos solicitar y proponer mejoras.

Se desarrolla el análisis de Michael Porter, el enfoque de las cinco fuerzas que se relacionan con el sector de los servicios de salud, en este caso del departamento de autorizaciones emergentes de la empresa SALUD S.A.

Cliente: El poder de negociación de los usuarios.

El cliente o afiliado representan el pilar importante de toda empresa de medicina prepagada y exige una respuesta a sus requerimientos que ingresa por el canal establecido para sus solicitudes, el cliente aporte un valor mensual que corresponde a su pago de su plan. En este caso si es una amenaza ya que entre más requerimientos ingresan los clientes estos generan un costo que debe asumir por parte de Salud S.A, y generan un aumento de la siniestralidad. El mantener una negociación con los usuarios es de difícil manejo, puesto que al existir un valor monetario el cliente exige que su servicio sea contestado dentro de los tiempos establecidos, y no aceptará que se retrase sus respuestas o que no se cubran por existir alta demanda o errores de los análisis médicos.

Proveedores: El poder de negociación de los proveedores

SALUD S.A, cuenta con una de las redes más grandes de proveedores a nivel nacional, quien representan ser aliados para la atención del cliente, manejan un número importante de requerimientos en la red cero tramite, lo cual se traduce en descongestionar en parte los requerimientos que pasan al departamento de autorizaciones emergentes. Por lo que los proveedores representan un pilar importante para SALUD, generando negociaciones estratégicas que permiten brindar una adecuada atención a todos sus afiliados de manera oportuna y eficiente, en los casos que no puedan ser manejados por esta vía ambulatoria se direcciona para la atención con el departamento de Autorizaciones emergentes.

Competidores potenciales: Rivalidad entre las empresas.

No se puede considerar una amenaza, el hecho de que existan otras empresas de medicina prepagas ya que, si se analiza el mercado, SALUD S.A es la empresa con más clientes en el Ecuador, con la mejor plataforma de interacción con el cliente. Por lo que no se considera una amenaza fuerte o una rivalidad con otras empresas que generen que los clientes migren u obtén por cancelar sus pólizas y acudir a otras empresas similares. Se analiza esta amenaza en el caso de que ingrese una empresa

de medicina prepagada con la misma estructura de salud y una propuesta mejorada o atractiva para los usuarios que genere una migración importante de clientes generando una amenaza para salud, pero hasta ahora no se considera como una amenaza fuerte ya que para que ello ocurra será de manera paulatina por lo que SALUDSA., aplicará estrategias para mejorar sus puntos débiles o lo que genere que esos clientes estén pensando en abandonar su plan de salud por la competencia.

Productos sustitutos.

Como se menciona en el párrafo anterior contemplando la amenaza de una compañía nueva que pueda generar una mejor propuesta a los clientes, considera que no es una amenaza fuerte para SALUD S,A ya que se tiene la brecha para generar estrategias de conservación de clientes, en cuanto a productos sustitutos se debería valorar con el área de mercado mejores planes o productos, más atractivos para los clientes, siendo esta una de las ofertas de valor de salud, invertir en la innovación, siempre contar con productos nuevos, atractivos para los clientes, proveedores, y prestadores.

Análisis FODA

Se realiza el análisis FODA del departamento de autorizaciones emergentes de la empresa SALUD S.A, para analizar la mejor opción de toma de decisiones, validando los elementos internos (fortalezas - debilidades) y externos (oportunidades - amenazas).

Amenazas

- Aumento de los requerimientos de los clientes: Se identifica este aumento, debido al número de clientes que se incrementan anualmente. Esta es una amenaza importante ya que al aumentar el número de clientes se aumentarán sus necesidades que se trasladan a requerimientos generados.
- Insatisfacción de los clientes: Al no recibir una respuesta a sus requerimientos se genera una insatisfacción ya no siente que está recibiendo una respuesta a sus necesidades lo cual denota en quejas por demoras lo que genera una amenaza para la empresa.

Debilidades.

- Falta de personal médico para responder a los requerimientos de los clientes: El departamento de autorizaciones emergentes empezó con 10 médicos desde 2017 que fue su creación, cada año aumentan los clientes afiliados al seguro de SALUD S.A, pero se mantiene el mismo personal. En el año 2022 el incremento de requerimientos se incrementó en un 36% en relación con el año 2021. Generando la debilidad de no contar con la cantidad de personal médico que tenga la capacidad de responder los requerimientos ante el aumento de la demanda.
- No dar seguimiento a los requerimientos del departamento: Al tener un aumento de casos por gestionar se genera como debilidad que no se realice un correcto seguimiento de los casos, perdiendo así la calidad del servicio por tener una respuesta prioritaria, lo cual no debe presentarse ya que la auditoria medica debe ser detallada y enfocada en gestionar a detalle cada caso auditado por el médico.

Fortalezas.

- Personal médico comprometido con el trabajo: El personal médico del departamento ha demostrado estar comprometido con el trabajo pese a tener un aumento de carga laboral, se mantienen trabajando días libres o horas extras para mantener las respuestas a los clientes, aunque con retrasos en los tiempos establecidos, pero con la respuesta a cada requerimiento que ingresa por los canales oficiales.
- Personal médico bien capacitado: El personal que labora en el departamento de autorizaciones emergentes de SALUD S.A., son médicos titulados pero adicional cuentan con estudios en auditoria médica, que avalan su capacidad resolutiva y buena gestión, considerándose como una fortaleza.

Oportunidades.

- Reducir los tiempos de respuesta: Como oportunidad de mejora es reducir los tiempos de respuesta ya que se ha incrementado por la falta de personal y el aumento de los casos ingresados.
- Disminuir las quejas de cliente: Al reducir los tiempos de respuesta, se evitan las quejas relacionadas a estos casos, generando así una satisfacción del

cliente que se verá reflejada en los indicadores de servicio al cliente y manteniendo la calidad y eficiencia del servicio.

- Mejorar el ambiente laboral del equipo médico: Al tener más personal se mejora el ambiente laboral del equipo médico, que al momento se encuentra sobrecargado por el aumento de requerimientos y la falta de personal lo que ha generado cansancio, trabajo excesivo.

Tabla 4 Análisis FODA.

Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los requerimientos de los clientes. • Insatisfacción de los clientes. 	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Personal médico bien capacitado. • Personal médico comprometido con el trabajo.
Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal médico para responder a los requerimientos de los clientes. • No dar seguimiento a los requerimientos del departamento. 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los tiempos de respuesta. • Disminuir las quejas de cliente. • Mejorar el ambiente laboral del equipo médico.

Cadena de Valor de la organización.

Figura 10 Valor de la organización



Fuente: Sistema interno de gestión de calidad de la empresa de medicina prepagada

Mediante La cadena de valor de la organización en este caso de la empresa de medicina prepagada SALUD S.A., permite observar las actividades que se realizan para generar la importan y valor al cliente. La cadena de valor empieza al tomar contacto con el cliente para brindar los diversos servicios que se ofrecen como compañía, posterior al realizar la venta se gestiona los documentos legales para la firma respectiva y afiliación del cliente, dichos papeles pasan al departamento de visaciones para su revisión y el ingreso al sistema. Una vez que el cliente está afiliado y consta en dentro del sistema este cumple fechas requeridas para el uso de su plan. Una vez requiera usar su plan, el cliente toma contacto con servicio al cliente para solventar sus requerimientos, en cuando a temas médicos los requerimientos pasan por auditoria médica, posterior todo requerimiento lleva un pago, facturas, luego liquidación y reembolso en el caso de que el cliente debe recibir los valores por servicios que son cubiertos por la empresa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión: “Mejorar y proteger la salud de nuestros clientes enamorándolos con nuestro excelente servicio”. (SALUDSA, 2017).

Visión: “Seremos una empresa sostenible, internacional y recomendada por 9 de cada 10 clientes, gracias a nuestro servicio legendario” (SALUDSA, 2017).

Valores: Somos gente honesta y ética, servimos a los clientes como a nosotros mismos, amamos lo que hacemos, siempre podemos mejorar lo que hacemos, valoramos y respetamos a las personas, valoramos y respetamos el medio ambiente y la sociedad en su conjunto. (SALUDSA, 2017).

Valor Agregado: Nuestros clientes pueden escoger entre planes individuales, planes para pequeñas empresas, planes para empresas con más de 25 empleados, planes para la cobertura de cáncer y odontológicos. Disponemos de una amplia variedad de niveles de cobertura que están en relación con el costo de los proveedores médicos del mercado ecuatoriano, a los cuales nuestros afiliados pueden acceder libremente. (SALUDSA, 2017)

Objetivos Institucionales

Principios Éticos: Nos encanta servir y se nota, solucionamos los problemas de raíz, somos apasionados por hacer las cosas bien, mejoramos e innovamos, nos comunicamos y trabajamos en equipo. (SALUDSA, 2017).

Políticas

- Orientar la actividad empresarial hacia el aseguramiento continuo de la calidad y el servicio al cliente.
- Desarrollar la eficiencia y la capacidad competitiva en todas las actividades, de manera que nuestro servicio se ofrezca al mejor precio en el mercado.
- Contribuir con el desarrollo del país, en concordancia con las políticas gubernamentales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Promover en forma oportuna los ajustes en los precios de venta del servicio prestado, a efecto de cubrir los costos, gastos e inversiones empresariales.
- Promover el establecimiento de la protección integral en todas las actividades de la Empresa.
- Fomentar las buenas relaciones personal-patrono y la proporcionalidad entre los objetivos empresariales y los recursos humanos.
- Procurar mantener inventarios de los servicios que se entregan al cliente.
- Desarrollar y utilizar los indicadores para evaluar la gestión de venta de servicios.
- Contratar los servicios necesarios en los cuales el sector privado sea más competitivo o aporte innovación tecnológica.
- Informar y dar un mejor servicio a los clientes en el uso eficiente de su seguro de medicina prepagada.
- Mejorar la infraestructura para atender mejor a los clientes, promoviendo una combinación entre el esfuerzo empresarial y de cada uno de los colaboradores.
- Promover la capacitación del personal de la empresa en concordancia con la estrategia y objetivos de la Empresa.

III. 2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

SALUD S.A, es una empresa de medicina prepagada con más de 25 años en el mercado y más de 280.000 afiliados, dentro de la compañía existen varios departamentos que forman parte de la compañía, así como varios procesos establecidos, por lo que dentro de la gestión general de la dirección de la empresa

siempre se mantiene las actividades de gestión para medir los niveles de desempeño y rendimiento de cada proceso y así alcanzar los objetivos fijados en la compañía, contando con los indicadores de calidad.

Actividad 1

Medición de los niveles de desempeño de acuerdo a los indicadores de calidad.

Tabla 5 Indicadores Actividad 1

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluar	Cualitativa Cuantitativa	Aplicación de entrevistas y encuestas x100%	Grabaciones Fichas de recolección de datos	X	X	X	X	X

Actividad 2

Gestionar y planificar el aumento del presupuesto para la contratación de personal médico acorde al crecimiento de la demanda de los usuarios y de los clientes afiliados.

Tabla 6 Indicadores Actividad 4

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Analizar	Cuantitativa	Porcentaje de incremento de usuarios/equipo de médicos en Dpto. Autorizaciones emergentes x100%	Estados financieros Pérdidas y ganancias, Cartera de clientes. Reportes de trabajo asistido.	X	X	X	X	X

Actividad 3

Gestionar y planificar el mejoramiento de las falencias departamentales existentes en el área de Autorizaciones Emergentes.

Tabla 7 Indicadores Actividad 5

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejorar	Cualitativa Cuantitativa	Reuniones con directivos y colaboradores x100% Análisis de resultados de evaluación.	Lista de asistencia. Recopilación de ideas	X	X	X	X	X

Área de Atención al cliente

Actividad 1

Evaluar el nivel de satisfacción en el tiempo de respuesta que tienen los clientes usuarios, se propone que exista una ampliación de las preguntas de los indicadores de calidad, ya que las dos preguntas activas en el CRM no son específicas para determinar la calidad del servicio prestado al cliente en relación con el tiempo de respuesta.

Este indicador medirá el servicio de atención, se enviará a cada cliente que genere un requerimiento por el CRM – Zendesk. Se propone agregar las siguientes preguntas a las ya existentes.

Tabla 8 Indicadores Actividad 6

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluar	Cualitativa Cuantitativa	Requerimiento de encuestax100	Formulario enviado y generado en CRM.	X	X	X	X	X

Tabla 9 Evaluación de satisfacción al cliente Pregunta 1.

PREGUNTA	Buena	Mala
Cómo evaluarías el tiempo medio de resolución de tu solicitud		

Tabla 10 Evaluación de satisfacción al cliente Pregunta 2.

PREGUNTA	SI	NO
¿Su requerimiento fue contestado en el tiempo establecido?		

Las respuestas se recibirán y serán tabuladas cada mes, con todos los resultados que arroja el CRM con el sistema de estadística y data, para obtener resultados de este indicar con preguntas específicas para los tiempos de respuesta.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Actividad 1. Contratación de personal

El área de autorizaciones emergentes de la empresa SALUD S.A, labora con 10 médicos desde su inauguración en el 2017, en el último año se aumentó un 36 % los requerimientos ingresados a este departamento por lo que la cantidad de personal no se abastece para mantener la misma calidad y tiempos de respuesta ante este incremento de solicitudes. Por lo que la solución para mejora el problema identificado es la contratación de personal médico para el departamento.

Tabla 11 Indicadores Actividad 1

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratación de Talento Humano	Cualitativa Cuantitativa	Incremento anual de demanda/% de médicos.	Conteo de Conflictos atendidos. Reporte de evaluación	X	X	X	X	X

Actividad 2. Validación de información

Que en base a los indicadores que se tienen como departamento y la estadística que arroja nuestro sistema CRM interno del departamento (Zendesk) se tome la información mensualmente para realizar una estadística del requerimiento y su impacto con la operación para determina propuestas de mejoras y mantener una calidad de la atención, basado en los datos que tenemos con nuestra actividad que cada día incrementa en sentido a los clientes nuevos que ingresan a la empresa. Ya que si se realiza esta actividad con los datos que se han descrito en este trabajo, este problema no se estaría presentando y se hubiera gestionado anteriormente, pero aún persiste la problemática.

Tabla 12 Indicadores Actividad 2

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Validación	Cualitativa Cuantitativa	Porcentaje de incremento de demanda/%de mejoras a realizar.	Reportes estadísticos	X	X	X	X	X

Actividad 3 Taller de capacitación

Realizar talleres con el equipo de trabajo para manejar y controlar el estrés laboral, corresponde a un modelo educativo se representa por la aplicación de enseñanzas para disminuir el estrés laboral y otras complicaciones, mediante charlas educativas, estrategias psicoterapéuticas de prevención y manejo del estrés, socialización del tema a las autoridades de la empresa SALUD S.A.

Tabla 13 Indicadores Actividad 3

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluación Análisis Capacitación	Cualitativa Cuantitativa	% de estrés laboral/100% Análisis del impacto./100% Capacitación - 100%	Reportes estadísticos	X	X	X	X	X

Actividad 4 Implementación de Guía de prevención

Implementar una Guía sobre prevención del estrés laboral. Siendo el manejo del estrés en el personal de la central médica el objeto de estudio se ha caracterizado por ser una ciencia de carácter multidisciplinario cuyo objetivo es desempeñar y sustentar la salud del personal sanitario, así como prevenir, controlar o erradicar la enfermedad laboral.

Tabla 14 Indicadores Actividad 4

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejoramiento del desempeño	Cualitativa Cuantitativa	Diseño y distribución de materiales/100%	Ficha de entrega	X	X	X	X	X

Actividad 5. Tratamiento del Estrés Laboral

Gestionar el control para aplicar tratamiento al estrés laboral, el cual siempre deberá dirigirse a erradicarlo mediante el control de las causas de este. La prevención y atención del estrés laboral establece un gran reto, los juicios para neutralizarlo deberán ser organizacionales y personales. Los profesionales afines generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero objetan la mediación en el origen del problema, siendo esto lo que implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

Tabla 15 Indicadores Actividad 5

Indicador	Medición	Fórmula	Medio de verificación	Metas				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejoramiento del desempeño	Cualitativa Cuantitativa	Tiempo de tratamiento/hora trabajo	Ficha de observación	X	X	X	X	X

La empresa Salud S.A debe poder anticipar la situación y emplear medidas eficientes, el control primario es un objetivo primordial, las operaciones eficaces han demostrado éxito económico en el hospital, mejorando el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores, simultáneamente reduciendo las enfermedades, elevando la productividad, remitiendo el ausentismo, optimizando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

Ejecución de Planes de Gestión para el Desarrollo Institucional-Área Autorizaciones emergentes.

Tabla 16 Planes de Desarrollo Departamental

Institución	Responsables	Actividades	Presupuesto y financiamiento	Tiempo ejecución
SALUD S.A. Área: Autorizaciones emergentes	Supervisor del área de Autorizaciones emergentes.	Evaluación de satisfacción al cliente.	Recursos propios del investigador.	4 semanas
	Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza	Evaluación de la satisfacción del personal con el clima laboral	Recursos financieros autorizados por la empresa SALUD S.A.	4 semanas
	Jefe: Departamento de Recursos Humanos.	Medición de los niveles de estrés y enfermedad ocupacional.	Recursos financieros de SALUD S.A.	8 semanas
	Supervisor del área de Autorizaciones emergentes. Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza	Contratación de personal Ideal: 1 médico/auxiliar Validación de información recopilada para su análisis y elaboración de reportes.	Recursos propios del investigador.	3 semanas

<p>SALUD S.A. Área: Autorizaciones emergentes</p>	<p>Supervisor del área de Autorizaciones emergentes. Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza</p>	<p>Taller de capacitación</p>	<p>Recursos propios del investigador. Recursos financieros autorizados por la empresa SALUD S.A.</p>	<p>4 semanas</p>
<p>SALUD S.A. Área: Autorizaciones emergentes</p>	<p>Supervisor del área de Autorizaciones emergentes. Jefe: Departamento de Recursos Humanos. Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza</p>	<p>Tratamiento del Estrés Laboral</p>	<p>Recursos financieros autorizados por la empresa SALUD S.A.</p>	<p>12 meses</p>
<p>SALUD S.A. Área: Autorizaciones emergentes</p>	<p>Supervisor del área de Autorizaciones emergentes. Jefe: Departamento de Recursos Humanos. Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza</p>	<p>Técnica de Inoculación de Estrés</p>	<p>Recursos propios del investigador.</p>	<p>Indeterminado programado por el Departamento de Recursos humanos</p>

Elaborado por: Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza

Tabla 17 Planes de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Institución	Responsables	Actividades	Presupuesto y financiamiento	Tiempo ejecución
SALUD S.A. Área: Autorizaciones emergentes	Supervisor del área de Autorizaciones emergentes.	Dialogar con las instancias correspondientes para la aprobación de la propuesta.	Recursos propios del investigador.	4 semanas
	Jefe: Departamento de Recursos Humanos.	Coordinar el tiempo para socializar con el personal del Área: Autorizaciones emergentes.	Recursos financieros autorizados por la empresa.	4 semanas
	Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza	Difundir los resultados de la investigación realizada.		3 semanas
		Socializar la propuesta		4 semanas
		Conferir copias de la propuesta Elaborar cronogramas y responsables.		4 semanas
		Organizar y detallar actividades.		2 semanas
		Desarrollar las actividades en forma coordinada.		12 Semanas
		Dialogar con los colaboradores sobre el Plan de capacitación para la prevención y manejo del Estrés Laboral.		1 semana

Elaborado por: Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza

Tabla 18 Fases de la Gestión Operativa con el equipo de Talento Humano del área de Autorizaciones Emergentes

Fases	Objetivo	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Primera fase: Planificación del Plan de Prevención del Estrés Laboral	Planificar el Plan de Prevención del Estrés Laboral para los Colaboradores del Área de Autorizaciones Emergentes de la empresa de servicios médicos SALUD S.A.	Analizar la factibilidad de ejecución respecto a la realidad del área en que se aplica el presente plan operativo	Recursos humanos: investigadora Recursos materiales: impresiones. Recursos tecnológicos: computadora	Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza	3 meses
Segunda fase: Socialización de resultados	Socializar los resultados de la investigación realizada a los colaboradores pertenecientes al Área de Autorizaciones Emergentes de la empresa de servicios médicos SALUD S.A. para el conocimiento de las instancias correspondientes.	Análisis de los resultados del Test aplicado. Presentación de la propuesta de solución a la problemática existente.	Recursos humanos: investigadora, Presidencia Ejecutiva y Departamento de Talento Humano Recursos materiales: impresiones. Recursos tecnológicos: computadora, sala de audiovisuales. Recursos humanos: investigadora Recursos materiales: impresiones. Recursos tecnológicos: Computadora		
Tercera fase: Ejecución del Plan	Ejecutar el diseño del Plan de Prevención del Estrés Laboral para el Área de Autorizaciones Emergentes de SALUD S.A.	Arrancar con la elaboración de la alternativa de solución acorde a las fases planificadas.	Recursos humanos: investigadora Recursos materiales: impresiones. Recursos tecnológicos: Computadora		
Cuarta Fase: Evaluación del Plan	Evaluar la elaboración del Plan de Prevención del Estrés Laboral en el Área de Autorizaciones Emergentes de SALUD S.A.	Analizar con expertos si el Plan de Capacitación para la prevención y manejo del Estrés laboral es factible y se adapta a la realidad y necesidades de la Empresa.	Recursos humanos: investigadora Recursos materiales: impresiones. Recursos tecnológicos: Computadora	Investigadora del proyecto: Md. María Gabriela Loaiza Espinoza	1 mes

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.

Plan de Gestión Gerencial, para optimizar el rendimiento y reducir los niveles de estrés con la prevención de riesgos de salud ocupacional del grupo de talento humano médico en el área de autorizaciones emergentes de la empresa SALUD S.A., este sujeto a la aprobación de la empresa, aunque es una empresa privada esta se debe a que toda decisión debe estar correctamente justificada y ser revisada por los departamentos de control interno, decidiendo que la necesidad exista y dará la aprobación para cualquier contratación que se decida, ya que al ser una empresa privada ellos deben evaluar la problemática de raíz y la propuesta de solución, así como el área de vicepresidencia de operaciones decir si la propuesta es válida y determinar su aprobación ya que, aunque exista la necesidad, la empresa en base a su análisis interno determinara si es viable y necesario la contratación de más personal.

CONCLUSIONES

La población de trabajadores del Departamento de Autorizaciones Emergentes de la empresa de Salud S.A., está conformado por 10 médicos, los cuales son personal de la salud, quienes realizan asesoría médica a los diversos clientes que solicitan el servicio médico, su trabajo es realizado en horarios rotativos. Mediante la gestión gerencial realizada se ha detectado algunos datos importantes que existen en el clima laboral del departamento, principalmente se sienten afectados por agotamiento y estrés laboral.

En base a lo descrito y evidenciado Salud S.A., es una empresa con varios años en el mercado y muy bien constituida, que cuenta con una base financiera sólida y departamentos bien consolidados para dar soporte en la área y necesidades que se presenten, al existir un crecimiento exponencial en los nuevos ingreso de afiliados, género que la empresa intensifique sus recursos y atención a otras áreas de la empresa, pero no se consideró el área que brinda respuesta a los requerimientos

médicos, que son la base de toda empresa de medicina prepagada, ya que son la cara al cliente en su momento de debilidad de salud, al ser un tema relacionado directamente con una necesidad médica.

Se concluye entonces que la respuesta a nuestros clientes se ve afectada por la falta de personal para responder todos los requerimientos que ingresan con el canal CRM, esto evidenciado en los indicadores de satisfacción donde el cliente califica que su atención y tiempo brindado para su requerimiento es malo con una calificación del 58% y un 55% califico que no recibió respuesta a su requerimiento. Al existir un 35% de aumentos en los requerimientos entre el último año, y un incremento de los afiliados de aproximadamente 80.000 clientes, bajo toda esta información se confirma el motivo del incremento de los casos que ingresan al departamento de autorizaciones emergentes.

Adicional se concluye que el aumento de la carga laboral se ha manifestado directamente en el personal médico, al tener un equipo de trabajo afectado considerablemente con niveles de estrés laboral, estos repercuten en costos sociales pues al tener además niveles de desmotivación, esto influye en la disminución del tiempo respuesta hacia el cliente, y falta de preocupación por obtener la satisfacción de este. Por lo tanto, es necesario el manejo del estrés laboral, el cual se logra mediante la identificación de su causa, la evaluación e intervención por parte de todos los colaboradores en mejorar las condiciones laborales y su colaboración e involucramiento con la institución, lo que además está influyendo directamente en el desempeño del personal médico operativo, lo cual demanda una atención rápida y progresiva con la intervención directa del departamento de medicina ocupacional y su seguimiento estricto y continuo.

Al existir y ser demostrado un incremento en los requerimientos que ingresan diariamente, esto se traduce a reducir los tiempos de respuesta, demora en la gestión, sobrecarga de trabajo para el personal y se ven reflejado en las quejas de los clientes. Posterior a la evaluación realizada la propuesta es incrementar el número de médicos que realizan la gestión basados en los datos obtenidos que justifican la contratación de personal para realizar los requerimientos ya que este departamento desde su inicio no ha incrementado el número de médicos, siendo 10 médicos desde el 2017 que fue su creación.

RECOMENDACIONES.

El plan gerencial presentado debe ser analizado en base a la problemática que existe, se busca mejorar la atención al cliente, haciendo énfasis a los principios de salud, que son, nos encanta servir y se nota, solucionamos los problemas de raíz, somos apasionados por hacer las cosas bien, mejoramos e innovamos, nos comunicamos y trabajamos en equipo. También se recomienda que ante este tipo de necesidades el líder del área se enfoque en validar las necesidades del servicio ya que, al estar en relación con la operación, es el encargado en verificar y evidenciar las oportunidades de mejora, así mejor los resultados de las actividades que lidera y de su personal.

Con este plan gerencial se requiriere optimizar el recurso humano del departamento, debe ser analizado y ajustar según los directivos lo consideren para generar resultados positivos a las empresas, generando impacto en el servicio al cliente, cumpliendo los objetivos empresariales y satisfaciendo a los afiliados, como mejorando la calidad laboral del empleado.

Considerando que la prevalencia del estrés laboral entre el personal del departamento de Autorizaciones Emergentes se encuentra en una fase de afectación Media-Alta, es necesario adoptar medidas para evitar el desarrollo de esta patología en un nivel de riesgo evitando el Síndrome de Burnout. Una de éstas puede ser la intervención tanto individual como grupal dirigida a la prevención del síndrome, así como la promoción del tratamiento integral en todas sus dimensiones con el fin de que el personal del área de la salud realice su trabajo en óptimas condiciones de calidad, eficiencia y satisfacción personal.

Reducir el nivel de Estrés Laboral que se manifiesta en los colaboradores, mediante la realización de actividades que aborden necesariamente los conflictos interpersonales y la problemática personal, contribuyendo al desarrollo de personalidad y mejora de la autoestima de cada individuo.

Fortalecer al talento humano a través de estrategias teórico-prácticas acerca de las causas, consecuencias y soluciones sobre el Estrés Laboral que interfiere en el Comportamiento Organizacional. Proponer y aplicar contratación de personal como alternativa de solución a la problemática existente. Brindar mayor importancia a los temas de salud mental, estrés y cargas laborales a las que están expuestos los trabajadores para poder brindar apoyo en situaciones en las que el empleado se vea agotado, desmotivado, garantizando así una solución a la problemática identificada.

Referencias

- Alveiro, C., Montoya, A., & Boyero, M. (15 de febrero de 2016). *El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Asamblea Nacional. (17 de octubre de 2018). *Ley que regula las Compañías de salud prepagada*. Obtenido de Gobierno del Ecuador: <https://www.salud.gob.ec>
- Bello, M. (24 de septiembre de 2022). *Los usuarios de seguros médicos aumentaron un 10% tras la pandemia en España*. Obtenido de El mundo: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2022/09/24/632ae51ce4d4d8e4188b45d3.html>
- Cadenas, J. F. (sep de 2022). *newtral*. Obtenido de <https://www.newtral.es/aumento-seguros-medicos/20220927/>
- Doris Oyos, X. L. (2007). *Estudio de caso en el punto medico familiar de Salud S.A.* Obtenido de [file:///C:/Users/user/Downloads/UPS-ST000673%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/UPS-ST000673%20(1).pdf)
- Garay, O. E. (03 de 2017). *DELS*. Obtenido de La medicina Prepaga: <https://salud.gob.ar/dels/entradas/la-medicina-prepaga>
- Olvera, K., & Villegas, I. (Junio de 2019). *Consecuencias de una mala Planificación de los Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/35-consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos.pdf>
- OMS. (2014). *La organizacion del trabajo y el estres*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf
- Perez, M. B. (2015). Implementación de medicina prepagada en México. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 40.
- SALUDSA. (06 de ABRIL de 2017). Manual de la Calidad. *Salud S.A.PRS-202 Mejora ContinuaMNS-202.01 Manual de la Calidad*. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- Superintendencia de control del poder de mercado. (03 de 2019). *Estudio de Mercado "Medicina Prepagada"*. Obtenido de Dirección Nacional de Estudios de

Mercado, Intendencia de Abogacía de la Competencia:
<https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Medicina-Prepagada.pdf>

Taylor, S. B. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. España: Ed.Paidós.

ANEXOS

MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)

A continuación usted podrá encontrar un documento el cual está compuesto por una serie de preguntas acerca del trabajo que usted realiza y los sentimientos que involucra en él. Debe saber que no existen respuestas mejores o peores. Le solicitamos su sinceridad al momento de que esté respondiendo las preguntas de este test. Los resultados serán estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. A cada enunciado le corresponden 7 casilleros que van del 0 al 6 (siendo 6 el máximo), usted colocaran una X en el casillero que corresponda el enunciado, según sus emociones.

0=Nunca 1=Pocas veces al año o menos 2=Una vez al mes o menos 3=Unas pocas veces al mes o menos 4=Una vez a la semana 5=Pocas veces a la semana 6=Todos los días.

ESCALA MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)									
Lea cuidadosamente cada enunciado y marque los casilleros correspondientes a la frecuencia de sus sentimientos acerca del trabajo donde laboral:									
		código	0	1	2	3	4	5	6
1	¿Se siente emocionalmente agotado por su trabajo?								
2	¿Al finalizar su jornada de trabajo se siente agotado físico y emocionalmente?								
3	¿En su lugar de trabajo está expuesto a riesgos laborales como: ruido, polvo, químicos, etc.?								
4	¿Cree que las actividades en su trabajo son aburridas y rutinarias?								
5	Siente que su trabajo no le da el tiempo necesario para realizar su vida personal.								
6	Siente que su trabajo le está desgastando. Se siente quemado por su trabajo.								
7	Termina su rutina diaria de trabajo sintiéndose exhausto, irritable y tensionado.								
8	Considera que el clima laboral le genera estrés								
9	Cree que el trato laboral que recibe le motiva a trabajar con entusiasmo								
10	Considera que su remuneración es justa y acorde a las actividades que realiza en su trabajo.								
11	Siente estabilidad laboral en la empresa que trabaja								

12	Siente que el trato diario con clientes-pacientes agota su estado anímico y emocional.																		
13	¿El estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?																		
14	Considera que su desempeño en el trabajo es: muy bueno bueno regular																		
15	Considera que el grado de estrés que ud. tiene es: alto medio bajo ninguno																		
16	Siente que el estrés laboral le está provocando cuadros de ansiedad.																		
17	Siente que su estado anímico y de salud se está afectando por el estrés laboral.																		
18	Considera que la empresa le brinda motivación y compensación por su buen desempeño laboral																		
19	La empresa debería dar un taller para ayudar a manejar y disminuir el estrés?																		
20	¿Cree que con un taller de técnicas de relajación mejoraría su desempeño en el trabajo?																		

0= Nunca.
1= Pocas Veces Al Año.
2= Una Vez Al Mes O Menos.
3= Unas Pocas Veces Al Mes.
4= Una Vez A La Semana.
5= Unas Pocas Veces A La Semana.
6= Todos Los Días.

Cuestionario de Medición de Niveles y efectos del estrés Laboral

Estimado (a), el presente cuestionario forma parte de un estudio que pretende medir el Estrés Laboral en el personal del área de Autorizaciones Emergentes de la empresa SALUD S.A. Es muy importante que usted conteste de manera sincera, precisa y complete las afirmaciones que a continuación se le formulan. No hay respuestas buenas ni malas. Su colaboración será decisiva para los propósitos del estudio. Se garantiza que sus respuestas serán manejadas en forma confidencial, por lo que no se requiere que escriba su nombre. Lea detenidamente las proposiciones, por favor contéstelas todas, marcando con una X la casilla que mejor indique su elección.

Comience ahora...

Características Sociodemográficas:

1. Sexo; M _____ F _____
.....
2. Edad: 26-30 _____ 31-35 _____ 36-40 _____ +40 _____
.....
3. Estado Civil: casada _____ soltera _____ unión libre _____
.....
4. Grado Académico: Licenciatura _____ Auxiliar _____ Otros _____
.....

Elementos del trabajo relacionados con el Estrés Laboral

5. Trabaja en otra institución: Si _____ No _____ 50
.....
6. Cubre turnos adicionales en la empresa: Si _____ No _____
.....
7. Años de laborar en la empresa: _____
.....

Marque con una x las siguientes manifestaciones usted presenta:

Manifestaciones Físicas	Manifestaciones cognoscitivas	Manifestaciones emocionales	Manifestaciones de conducta
Dolor en el pecho	Confusión	Ansiedad	Ira intensa
Dificultad para respira	Pesadillas	Culpa	Aislamiento
Shock	Desorientación	Aflicción	Estallidos emocionales
Fatiga	Aumento o disminución del estado de alerta	Negación	Pérdida o aumento temporal del apetito
Náuseas y/o vómitos	Concentración deficiente	Pánico severo	Consumo excesivo de alcohol
Mareos	Dificultad para resolver problemas	Miedo	Incapacidad de descansar
Sudoración excesiva	Trastornos de la memoria	Irritabilidad	Intranquilidad
Aceleración del ritmo cardíaco	Dificultad para identificar personas u objetos conocidos	Pérdida del control emocional	Cambios en la conducta sexual
Sed		Depresión	
Dolor de cabeza		Sentimiento de fracaso	
Alteraciones visuales		Sentirse abrumado	
Espasmos de la mandíbula		Culpar a los demás o a sí mismo	
Dolores difusos			

Gracias por su gentil colaboración