



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE  
GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**SISTEMA DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO  
DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL SAN  
VICENTE DE PAÚL DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES

**AUTORA:** GRANJA, A. Yolanda

**DIRECTORA:** Dra. RHEA, Soraya

IBARRA, ENERO 2013

## RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de un sistema de gestión de recursos humanos para el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, constituyó un reto y un esfuerzo constante y creativo, dada la trascendencia en el contexto integral de una institución pública dedicada a ofrecer cobertura de salud a la región norte del Ecuador y el interés formativo que representa para la investigadora en proceso de formación académica. La gestión de recursos humanos en la actualidad, si bien busca innovaciones y transformaciones, ha demostrado profundas debilidades al momento de evaluar sus resultados.-La imagen institucional se ve seriamente afectada por la calidad del desempeño de un personal llamado a atender a los pacientes con calidad y calidez.-Desde la concepción del proyecto de investigación, la recolección de la información que confirmó la existencia del problema, la estructuración del marco teórico y la determinación del marco metodológico, permitieron ir clarificando la situación.- Se comprobó, el peso real de la gestión de recursos humanos como factor esencial de la administración de las instituciones ya sean éstas públicas o privadas y particularmente en el Hospital “San Vicente de Paúl” que ofrece cobertura de servicios de salud a la región norte del país. En esta institución, existen falencias en la administración del talento humano que se reflejan en la calidad de la atención a los pacientes y consecuentemente en la imagen institucional. La percepción de los usuarios de la escasa disposición de servicio al paciente que recibe un trato impersonal e indiferente por parte de los profesionales. Esta coincidencia confirma la necesidad de intervenir en los procedimientos de gestión interna.-Por lo tanto, se impuso la formulación de una propuesta que incorpore un sistema de gestión de recursos humanos orientado a superar las limitaciones existentes en el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, en la provincia de Imbabura. La propuesta no pretende ser la solución inmediata a las limitaciones detectadas sino más bien aspira convertirse en una herramienta alternativa que busca ir superando paulatinamente los posibles errores de gestión, incorporando mecanismos de comunicación formal prácticos, que produzcan efectos positivos en el personal, incrementen su nivel de compromiso con la institución y generen para la comunidad usuaria, una imagen institucional en franco proceso de transformación.

## SUMMARY

The study of a human resources management system for the Hospital "San Vicente de Paul" of the city of Ibarra, constituted a challenge and a constant effort and creative, given the significance in the context of a comprehensive public institution dedicated to providing health care coverage to the region north of the Equator and the training interest that represents for the researcher in the process of academic training. The management of human resources in the present, while looking for innovations and transformations, has demonstrated profound weaknesses at the time of assessing their results.- The institutional image is seriously affected by the quality of the performance of a staff called to the care of patients with quality and warmth. -From the conception of the research project, the collection of the information that confirmed the existence of the problem, the structuring of the theoretical framework and the determination of the methodological framework, made it possible to go by clarifying the situation.- It was found, the actual weight of the human resources management as a key factor in the administration of the institutions already be they public or private and particularly at the Hospital "San Vicente de Paul" that offers coverage Health services to the northern region of the country. In this institution, there are shortcomings in the administration of human talent that are reflected in the quality of patient care and consequently in the institutional image. The perception of the users of the poor provision of service to the patient that receives a impersonal and indifferent treatment by professionals. This coincidence confirms the need to intervene in the internal management procedures. -therefore, imposed the formulation of a proposal that incorporates a system of human resources management oriented to overcome the limitations in the existing Hospital "San Vicente de Paul" of the city of Ibarra, in the province of Imbabura. The proposal is not intended to be the immediate solution to the limitations identified but rather aspires to become an alternative tool that seeks to go gradually surmounting the possible management errors, incorporating mechanisms of formal communication skills, to produce positive effects on the staff, increase their level of commitment to the institution and generated for the user community, a corporate image in franco transformation process

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Yolanda Granja Aguinaga, portadora de cédula de ciudadanía N° 100143410-7 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional y haber consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Yolanda Granja Aguinaga, CC: 100143410-7

## **INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

Una vez concluido todo el proceso investigativo del Trabajo de Grado denominado "SISTEMA DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE LA CIUDAD DE IBARRA" certifico que el mismo puede ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal.

En la ciudad de Ibarra, diciembre del 2012

Firma.....

Dra. Soraya Rhea

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yolanda Granja Aguinaga, C.C. 100143410-7, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos Patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5,6 en calidad de autor del trabajo de grado denominado “SISTEMA DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE LA CIUDAD DE IBARRA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Administración de Gobiernos Seccionales, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo el derecho moral del trabajo antes citado. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

---

Yolanda Granja Aguinaga, C.C:100143410-7.

Ibarra, Enero 2013



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del Proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1001434110-7
APELLIDOS Y NOMBRES:	GRANJA, A. Yolanda
DIRECCIÓN	PILANQUI MZ. 3 CASA 1-44
EMAIL:	yolygranja@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	06 2951787

DATOS DE LA OBRA					
TÍTULO:	“SISTEMA DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE LA CIUDAD DE IBARRA”				
FECHA:	Diciembre 2012				
PROGRAMA:	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>PREGRADO</b></td> <td><b>POSGRADO</b></td> </tr> </table>	X		<b>PREGRADO</b>	<b>POSGRADO</b>
X					
<b>PREGRADO</b>	<b>POSGRADO</b>				
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales.				
ASESOR/ DIRECTOR:	Dra. Soraya Rhea				

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yolanda Granja Aguinaga, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de

terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, Enero 2013

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma).....

Nombres: Yolanda Granja Aguinaga

Nombre: Ing. Betty Chávez

C.C. 100143410-7

Cargo: JEFE DE

BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo  
Universitario.....

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Renán,

Por su amor sin condiciones, por su comprensión y apoyo permanente, porque se ha constituido en el motor que impulsa cada día de mi vida en busca de nuevos retos.

A mis hijos,

Ellos son la razón de mi esfuerzo y dedicación al trabajo y al estudio; por ellos y para ellos cobra sentido cada acto que realizo.

Con todo mi amor.

**Yolanda**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por el don de la vida, la salud y la inteligencia que hacen posible mi existencia y la oportunidad de abrir un nuevo camino en mi formación profesional.

A la Universidad Técnica del Norte, y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, que facilitaron mi ingreso a la carrera, una aspiración por mucho tiempo postergada en mi vida.

A los docentes de cada una de las disciplinas de la malla curricular, quienes lograron consolidar en mí, la pasión por esta carrera y el aprendizaje significativo de cada una de las disciplinas.

A la Dra. Soraya Rhea, Directora de Tesis, quien desde el primer contacto personal, demostró su gran sensibilidad y comprensión, solvencia profesional, orientaciones adecuadas y oportunas para la conducción de este Trabajo de Grado.

Yolanda Granja Aguinaga

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación aborda el tema del sistema de gestión y mejoramiento continuo de recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, está estructurado, de acuerdo con las especificaciones establecidas por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, por capítulos.

El Informe Final describe el proceso cumplido que inicia en el Capítulo I con el diagnóstico técnico situacional, un acercamiento al contexto del problema, las generalidades, objetivos, justificación, metodología del estudio así como la población y muestra identificados y concluye con el análisis de la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados.

El Segundo Capítulo corresponde al Marco Teórico que permite aclarar y presentar el contenido científico del problema de investigación.

El Tercer Capítulo describe la propuesta de mejoramiento que incorpora un sistema de gestión de recursos humanos a ser aplicado en el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra.

El Cuarto capítulo muestra los principales impactos derivados de la ejecución de la investigación.

Para finalizar el cuerpo central del informe, se incluyen las principales conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas.

Como anexos del Informe se adjuntan los formatos de los instrumentos de investigación aplicados a la población seleccionada.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	I
SUMMARY .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	IV
CESIÓN DE DERECHOS .....	V
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	VI
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO.....	X
PRESENTACIÓN .....	XI
ÍNDICE .....	XIII
INDICE DE TABLAS .....	XVII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XIX
INDICE DE CUADROS .....	XXI
CAPÍTULO I .....	1
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
ANTECEDENTES .....	1
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos .....	9
SISTEMA DE VARIABLES.....	10

Variable Independiente .....	10
Variable Dependiente.....	10
VARIABLES DIAGNÓSTICAS .....	10
METODOLOGÍA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	11
Métodos.....	11
Técnicas .....	12
Instrumentos.....	12
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	12
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	13
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	13
Muestra .....	16
Fracción Muestral.....	17
INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
RESULTADOS.....	19
Resultados de la encuesta aplicada a directivos, personal profesional, técnico y administrativo del Hospital “San Vicente de Paúl” .....	19
Resultados de la Encuesta aplicada a usuarios internos y externos del hospital “San Vicente de Paúl”. .....	29
Matriz FODA .....	39
Cruces estratégicos .....	41
Cruce estratégico.....	42
Determinación del problema diagnóstico .....	44
CAPÍTULO II .....	45
MARCO TEÓRICO.....	45
BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.....	45
Sistema de Gestión .....	45
Mejoramiento Continuo.....	46
Recursos Humanos .....	47
Gestión de Talento Humano .....	48
Importancia de la Administración de Talento Humano .....	52

Características .....	53
La Administración de Talento Humano en Clínicas y Hospitales .....	55
Tipos de personal en las clínicas y hospitales. ....	56
Factores de influencia en la gestión de Talento Humano en clínicas y hospitales. ....	62
Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores. ....	62
Niveles de identificación con la organización. ....	63
Vocación de servicio a pacientes. ....	63
Diferenciación de roles y funciones. ....	63
Criterios a consideración en la evaluación de Talento Humano en clínicas y hospitales. ....	65
Experiencia .....	66
Conocimiento del puesto. ....	66
Aptitudes personales. ....	67
Programas de motivación e incentivos. ....	67
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>69</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>69</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>69</b>
<b>PROPÓSITOS. ....</b>	<b>70</b>
<b>ESTRUCTURA. ....</b>	<b>71</b>
<b>DESARROLLO DE LOS COMPONENTES .....</b>	<b>74</b>
SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	74
Políticas .....	74
Manual de procedimientos talento humano .....	75
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>99</b>
<b>IMPACTOS .....</b>	<b>99</b>

ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	99
IMPACTO ADMINISTRATIVO .....	100
IMPACTO SOCIAL.....	101
IMPACTO EDUCATIVO.....	101
IMPACTO GENERAL.....	102
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES .....	106
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	108
ANEXOS .....	111
Anexo 1.....	111
Entrevista.....	111
Anexo 2.....	114
Encuesta.....	114

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ESPECIALIDAD DEL JEFE DE TALENTO HUMANO.....	19
TABLA 2 PLANES OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.....	20
TABLA 3 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS.....	21
TABLA 4 PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO .....	22
TABLA 5 ACTITUD DE SERVICIO A USUARIOS EN HORAS DE MAYOR AFLUENCIA.....	23
TABLA 6 ASISTENCIA A PROCESOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION .....	24
TABLA 7 EXISTENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	25
TABLA 8 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS .....	26
TABLA 9 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS .....	27
TABLA 10 EL MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO PROFESIONAL.....	28
TABLA 11 PROCESO DE ATENCION A USUARIOS .....	29
TABLA 12 ATENCION DEL PERSONAL A LOS PACIENTES.....	30
TABLA 13 PERSONAL DISPONIBLE SUFICIENTE .....	31
TABLA 14 INCONVENIENTES CON EL PERSONAL PARA LA ATENCION DE USUARIOS.....	32
TABLA 15 CONTROL DE LA DIRECCION A LOS PROCESOS DE ATENCION A USUARIOS .....	33
TABLA 16 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION DE LABORATORIO.....	34
TABLA 17 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS .....	35

TABLA 18 NECESIDADES DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION .....	36
TABLA 19 CAMPOS NECESARIOS DE CAPACITACIÓN.....	37
TABLA 20 MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	38

## INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 ESPECIALIDAD DEL JEFE DE TALENTO HUMANO.....	19
GRAFICO 2 PLANES OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO .....	20
GRAFICO 3 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS .....	21
GRAFICO 4 PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO .....	22
GRAFICO 5 ACTITUD DE SERVICIO A USUARIOS EN HORAS DE MAYOR AFLUENCIA.....	23
GRAFICO 6 ASISTENCIA A PROCESOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION .....	24
GRAFICO 7 EXISTENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	25
GRAFICO 8 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS .....	26
GRAFICO 9 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS .....	27
GRAFICO 10 EL MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO PROFESIONAL.....	28
GRAFICO 11 PROCESO DE ATENCION A USUARIOS .....	29
GRAFICO 12 ATENCION DEL PERSONAL A LOS PACIENTES .....	30
GRAFICO 13 PERSONAL DISPONIBLE SUFICIENTE .....	31
GRAFICO 14 INCONVENIENTES CON EL PERSONAL PARA LA ATENCION DE USUARIOS.....	32
GRAFICO 15 CONTROL DE LA DIRECCION A LOS PROCESOS DE ATENCION A USUARIOS .....	33
GRAFICO 16 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION DE LABORATORIO .....	34
GRAFICO 17 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS .....	35

GRAFICO 18 NECESIDADES DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION .....	36
GRAFICO 19 CAMPOS NECESARIOS DE CAPACITACIÓN .....	37
GRAFICO 20 MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	38

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 Líderes de Servicios.....	15
Cuadro 2 Población de usuarios de servicios hospitalarios .....	16
Cuadro 3 Muestra por estratos, población de usuarios.....	18

# CAPÍTULO I

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### ANTECEDENTES

De acuerdo con la información proporcionada por personal responsable del archivo institucional, (2012) “La creación y desarrollo histórico del Hospital “San Vicente de Baúl” de Ibarra, provincia de Imbabura, se fundamenta a través del desarrollo de las siguientes acciones:

En la ciudad de Ibarra, fundada el 28 de septiembre de 1.606, pronto surgió en el Cabildo la preocupación por cumplir con las leyes españolas promulgadas para estas tierras. Producto de ellas fue la donación de un solar de terreno realizada a la ciudad por el cura y vicario de aquel entonces Lcdo. Tamayo. Este solar se ubica según referencias históricas en las cercanías de la cárcel y debía servir para que en él se construyera un hospital.

La donación se efectuó el 22 de abril de 1.609 y fue recibida por el Corregidor Sr. Antonio Carvajal. La mencionada donación fue confirmada en el reparto de solares de la ciudad que se aprobó el 25 de octubre de 1.611 y que lo verificó el Comisionado de la Real Audiencia Dn. Juan Fernández. La ubicación de este solar corresponde a los números 339 y 340 de dicho reparto.

Los fondos requeridos para el funcionamiento del Hospital, cuya misión era la de ayudar a los enfermos pobres, se obtenía de diversas fuentes, siendo dignas de mencionarse las donaciones realizadas por diversas personas, a través de la asignación de dineros por legados testamentario directos o mediante una práctica de aquella época, consistente en la creación de capellanías con determinada cantidad de dinero. Son conocidos como legados realizados al Hospital por el Cap. Francisco

López de Adreo en 1680, Antonio Rodríguez Recalde y Juana Baca de Angulo.

No se define una fecha exacta de la creación del Hospital, existen referencias de que su funcionamiento alcanzó cierto desarrollo, pero posteriormente alcanzó un deterioro de sus actividades lo cual motivo que los religiosos de esa época (1789-1832) reclamaran para si los bienes adjudicados al Hospital argumentando de que la Institución había sufrido un marcado deterioro y no cumplía sus objetivos. Para 1859 sólo existía una escuela que conservaba el nombre de HOSPITAL, ésta se encontraba ubicada en el extremo sur de las calles Salinas (en el Barrio San Felipe).

En 1868, a raíz del terremoto que destruyera la ciudad y sus alrededores, el Presidente García Moreno, creó 2 hospitales, uno para hombres y otro para mujeres, ubicado en Caranqui, que funcionaron hasta el 21 de noviembre de 1868 y contaron con el contingente de 2 médicos extranjeros el Dr. Rivadeneira y el Dr. Vélez quienes no percibieron ningún emolumento por sus servicios.

En 1871 se estableció el Monte de Piedad de Ibarra (con fondos de la ayuda inglesa) cuya finalidad fue la de socorrer a los sobrevivientes del terremoto que quedaron en condiciones de absoluta pobreza.

Las posibles utilidades de ésta Institución fueron asignadas al Hospital el 15 de septiembre de 1875, oportunidad en la que además se señala que se expedirá el Reglamento para la organización del Hospital.

Según Decreto Legislativo expedido el 8 de octubre de 1880, los fondos del Monte de Piedad se encargaron definitivamente al Hospital.

Estos fondos consisten en 26.000 pesos de los cuales únicamente 2000 pesos fueron en efectivo, el resto eran documentos a cobrarse.

Para el mantenimiento del Hospital a partir de 1800 se consideraban fondos procedentes de:

1. Fondos de exportación de quinas que fueron asignados el 2 de mayo de 1879.
2. Productos de los llanos de la Esperanza.
3. Capital íntegro del Monte de Piedad.
4. Mil doscientos pesos anuales que era la contribución del Estado.

El numeral cuarto fue objetado por cuanto para dicha época los fondos no existían y se señaló que el Estado había invertido más de 1000 pesos en subsidios para la construcción del edificio, la misma que se realizó en un terreno adquirido el 13 de agosto de 1872 al conventillo de San Francisco.- Los trabajos se iniciaron el 3 de septiembre de 1872, en base a los planos trazados por el Hermano Benito Aulín.

El Hospital inició sus actividades el 20 de abril de 1872, según Decreto Supremo del 15 de abril 1979.- Las rentas señaladas no fueron entregadas por parte del Estado, pero se las hacía constar como deuda del mismo a la Subdirección de Asistencia Pública hasta abril de 1928, ya que según Decreto Supremo del mes de diciembre de 1927, se declaró cancelada ésta y otras deudas del Estado con diversas Instituciones.

En principio el Hospital que ya se conocía con el nombre de “San Vicente de Baúl” funcionó con una sala general para hombres. La sala de las mujeres se creó el 10 de julio de 1884.

En el mes de noviembre de 1885, las Hermanas de la Caridad se hacen cargo del trabajo en las diversas áreas del Hospital, haciendo con ello efectiva la autorización que el Estado les otorgara en el año de 1869.- El 21 de enero de 1884, inicia su atención la Botica del Hospital.- La sala de cirugía se inauguró el 18 de marzo de 1919. Luego el 15 de abril de 1928 se crea la sala de Pediatría, el 12 de mayo del mismo año se

construyen dos salas para Maternidad, las que empezaron a prestar servicios en 1930. El pabellón específico para Maternidad se terminó de construir en 1944.

Hacia 1941 existen referencias de ciertos trabajos de laboratorio, aunque el laboratorio de Patología Clínica fue inaugurado en febrero de 1947, con aporte del Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública (SCISP). Si bien existe esbozo de Estadística del Hospital desde 1888 en que se encargó a una persona realizar atención de los pacientes atendidos por la Institución, la oficina de Estadística fue creada oficialmente en el año 1953.

Debe señalarse como dato importante que, a pesar de existir un decreto del 9 de mayo de 1885 por el cual se fijan las rentas del Hospital, éste solo se aplicó a partir del 26 de julio de 1921. Ello permite ver que por esta época la administración era absolutamente centralizada.

Como puede deducirse de la reseña anterior, el desarrollo del Hospital estuvo modulado por los avances científicos de la época y el interés del Estado y Entidades Extranjeras como el SCISP cuyo contingente introdujo progresivamente nuevos elementos en la atención sanitaria mediante ayuda técnica, equipamiento y preparación de recursos humanos.

La apertura de nuevas instalaciones o servicios creó la necesidad de construir la ampliación del edificio original, mediante la edificación de un segundo piso, el mismo que se inició el 12 de julio de 1848 y fue concluido el año 1953, entidad que dependía de la Junta de Asistencia Social de Imbabura como Institución autónoma.

Posteriormente el 6 de junio de 1967, mediante Decreto No. 084, publicado en el Registro Oficial No. 149 del 16 del mismo mes y año, se creó el Ministerio de Salud Pública, como Institución rectora de la Salud Pública en el Ecuador y el Gobierno Nacional mediante Decreto Supremo

232 del 14 de abril de 1972, publicado en el Registro Oficial No. 48 del indicado mes y año, crea la Dirección General de Salud y se suprime la Asistencia Social del País y son asumidas por el Ministerio de Salud Pública, todas las Unidades Operativas de Salud con sus respectivos patrimonios, derechos y obligaciones que pertenecían a las Juntas de Asistencias Sociales en el País y pasan a depender jerárquicamente los hospitales de las respectivas Jefaturas Provinciales de Salud (hoy Direcciones Provinciales de Salud) y en el caso del Hospital “San Vicente de Paúl” de Ibarra de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

Al transcurrir el tiempo, el hospital “San Vicente de Paúl” de Ibarra, la planta física e instalaciones y equipamiento se han vuelto no aptos para prestar una adecuada atención médica y además considerando el desarrollo tecnológico y científico dentro del campo de la medicina era necesario contar con una planta física funcional y del equipamiento moderno, para lo cual el Ministerio de Salud Pública, luego de efectuar el diagnóstico respectivo, decidió dotar a la ciudad de Ibarra un moderno Hospital, para el efecto, luego de los procedimientos legales, contrató con la empresa Hosp-Ital S.P.A., hoy Cogefarimpresit, la construcción y equipamiento del Hospital en los terrenos donados por la Ilustre Municipalidad de Ibarra, contrato celebrado el 3 de julio de 1980 en la ciudad de Quito, cuya entrega-recepción provisional se llevó a cabo el 31 de agosto de 1990, inaugurándose oficialmente el 27 de abril de 1991.

Para la elaboración del presente instrumento, se fundamenta en el Reglamento Orgánico Funcional General de Hospitales del Ministerio de salud Pública, publicado en el Registro Oficial No. 793 de fecha 25 de julio de 1984 y el Artículo 134 del mencionado Reglamento, faculta a cada Unidad Hospitalaria elaborar el suyo propio de acuerdo a los recursos disponibles, el nivel de complejidad y los servicios que presta, así como la elaboración de los Manuales de Normas y Procedimientos Técnicos y

Administrativos para el funcionamiento de cada uno de los departamentos, servicios o unidades administrativas.

El Perfil del Sistema de Servicios de Salud del Ecuador (2001) aborda el campo de Recursos Humanos señalándolo como un área sensible que refleja insatisfacción por los bajos salarios, falta de incentivos, inestabilidad de los puestos de trabajadores y niveles operativos, sumado a la inexistencia de un Estatuto o Sistema de Carrera Administrativa y la aplicación de un Plan ordenado de formación y actualización continua reservado exclusivamente para el nivel técnico y profesional, diseñado para enfrentar los desafíos de la reforma del Sistema Nacional de Salud en las áreas de Salud Pública, Economía de la Salud, Gestión Local y otros.

Es importante destacar que a pesar del diseño de programas de atención de los servicios de salud y del fomento de programas de post-grado, los procesos de gestión de recursos humanos en el Sector de la Salud no han generado resultados de mejoramiento en la calidad de los servicios, en la eficiencia requerida para la optimización de recursos, tiempo de atención y en el clima organizacional interno de las entidades de salud.

La dependencia de las Unidades de Talento Humano al sistema de gestión implementado por el Estado a través del Ministerio de las Relaciones Laborales limita en parte la incorporación de estrategias internas que permitan la aplicación y consolidación de un proceso sólido de desarrollo de recursos humanos diseñado de acuerdo con las características específicas de la institución, aunque manteniendo un estrecho vínculo y concordancia con las políticas estatales de administración de las instituciones y organismos del sector público.

En la ciudad de Ibarra, se ubica el Hospital San Vicente de Paúl que pertenece al Sistema Nacional de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública. Es un Hospital de segundo nivel, que brinda atención de promoción, prevención, curación y rehabilitación.

Cuenta con los servicios y áreas de una casa de salud moderna que ofrece servicios de primer nivel como atención materno infantil gratuita, atención primaria en salud, actividades de segundo nivel con atención en las especialidades básicas: Pediatría, Medicina Interna, Gineco-obstetricia, Traumatología-Ortopedia y Cirugía (Cirugía General, Cirugía Plástica, Urología, ORL, Oftalmología); otras especialidades como neurología, psiquiatría, gastroenterología, alergología; además atención de tercer nivel con Unidad de Cuidados Intensivos y Neonatología. Cuenta también con personal devengante de beca (Psiquiatría, Medicina Interna), de contrato, en las áreas de especialidades médica, técnica y administrativa. Dispone de la especialidad en Nefrología.

El Hospital cuenta con servicios de apoyo como Laboratorio, Imagenología, Banco de Sangre, Rehabilitación y Odontología.

Funciona como hospital regional de la zona Norte del país; su área de influencia va desde el Norte de Pichincha, Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Sucumbíos y sur de Colombia. La capacidad instalada es de 166 camas con un promedio de ocupación del .98%. Mantiene convenios con la Universidad Central del Ecuador, Universidad Católica, UNIANDES y Universidad Técnica del Norte, para la práctica de estudiantes de pregrado en medicina, obstetricia, odontología, enfermería y nutrición, bajo la orientación docente de los profesionales especializados que trabajan en el hospital.

En este hospital, los procesos generales de Gestión de Recursos Humanos como: Selección, Reclutamiento, Contratación, Evaluación del Desempeño, Remuneraciones y Beneficios Sociales, Capacitación, no se encuentran totalmente integrados, de tal forma que puedan lograr efectividad y eficiencia en la calidad del trabajo y de los servicios de salud de la entidad.

Prevalecen procesos burocráticos en los cuales se privilegian los requisitos normativos, el cumplimiento de los pasos para cada proceso, y se pierde de vista el propósito que tiene la Gestión de Recursos Humanos en el Hospital, que es contar con personal preparado para prestar servicios de salud de manera oportuna, logrando mejorar la cobertura de los mismos, de tal forma que los usuarios sientan satisfacción total por los servicios recibidos.

Por otra parte, la vigencia de la Ley de austeridad del gasto público, marcó una barrera para el establecimiento de un sistema de carrera administrativa, en el que se privilegie el perfil profesional, el nivel de responsabilidad, las características del desempeño, la actualización y la experiencia laboral en el cargo, así como la posibilidad de ascensos y ubicaciones en mérito específico al desempeño del servidor. Por el contrario, durante cerca de diez años, la reclasificación de puestos del sector público estuvo paralizada y la única opción de ascenso se limitaba a la posibilidad de ocupar puestos de grados superiores en virtud de vacantes dejadas por jubilación o renuncia, mediante concursos internos de méritos y oposición. De esta manera, un mínimo porcentaje de funcionarios tuvieron acceso a ascender a través de este único sistema, dejando de lado a la masa de servidores sin estímulos o posibilidades de mejorar su situación laboral y personal. La vigencia de la actual Ley Orgánica del Servicio Público (2010) abre la posibilidad de ingresar a un sistema real de carrera en el servicio público en todos los sectores, salud incluido.

Las expectativas de los actuales funcionarios que han mejorado sus títulos y mantienen un elevado desempeño, cumpliendo con los requisitos que establece la actual ley y que son regulados en parte a través del Reglamento, quedando por definirse e implantarse las regulaciones de los procesos desconcentrados de competencia del Ministerio de las Relaciones Laborales (Clasificación de puestos) y desconcentrados, de carácter interno institucional; solo entonces, tendrán la posibilidad de ascensos y estímulos a la eficiencia.

Este nuevo marco jurídico unido a una verdadera gestión de talento humano en el Hospital San Vicente de Paúl, permitirá mejorar la situación actual, definir mecanismos operación y de gestión, establecer claramente los procesos internos contando con un personal altamente motivado y satisfecho con su situación laboral, un ambiente organizacional adecuado para encontrar el rumbo del desarrollo y mejoramiento de la imagen institucional.

## **OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **Objetivo General**

Realizar el diagnóstico técnico situacional del sistema de gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra.

### **Objetivos Específicos**

Analizar las necesidades, requerimientos, expectativas y problemas de los usuarios internos y externos de los servicios de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl.

Determinar la existencia y validez de la estructura organizacional y el manejo del talento humano del Hospital "San Vicente de Paúl".

Determinar la calidad de atención al usuario, que ofrece el personal.

## **SISTEMA DE VARIABLES**

### **Variable Independiente**

Sistema de Gestión de Recursos Humanos

### **Variable Dependiente**

Calidad y Mejoramiento continuo de los Servicios de Salud del Hospital San Vicente de Paúl.

## **VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Sistema de Gestión de Recursos Humanos

- a) Planificación
- b) Selección
- c) Clasificación
- d) Organización
- e) Control
- f) Evaluación

Calidad y Mejoramiento de los Servicios de Salud del Hospital San Vicente de Paúl.

- a) Satisfacción del usuario

- b) Administración del Tiempo
- c) Capacidad de cobertura de los servicios
- d) Número de procesos de atención cumplidos
- e) Inasistencias
- f) Cumplimiento de horarios
- g) Rendición de Cuentas

## **METODOLOGÍA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó la siguiente metodología:

### **Métodos**

Los métodos utilizados en la presente investigación son:

#### **Método Científico**

Se aplicó a lo largo del trabajo de investigación, para permitir el desarrollo lógico y ordenado de ideas, conceptos y realidades comprobables, a través de la lectura comprensiva de textos seleccionados y la utilización de la técnica del fichaje.

#### **Método Inductivo**

El método inductivo se utilizó sobre todo en el análisis y procesamiento de la información puesto que se trabajó con realidades objetivas precisas que permitieron establecer supuestos de carácter general. Se aplicó a través de la representación de cuadros de frecuencias y gráficos de barras, de la información obtenida en la Encuesta y la Entrevista.

#### **Método Deductivo**

Por lo tanto, se aplicaron los métodos Inductivo – Deductivo en este caso, porque se analizó el problema desde su más amplio contexto y detectar sus causas y efectos hasta encontrar soluciones prácticas; y, habiendo identificado las incidencias particulares, encontró el fundamento teórico que pueda salvarlas en un ámbito general.

El método deductivo se aplicó a través de la lectura, esquematización de contenidos y selección de alternativas de solución, fundamentalmente en la fase del análisis y elaboración de conclusiones de la información obtenida en la Encuesta y la Entrevista.

### **Técnicas**

Encuesta

Entrevista

### **Instrumentos**

Cuestionario

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento y análisis de datos en la investigación:

Elaboración de Instrumentos de investigación que permitieron la recolección de la información requerida, de acuerdo con las variables del estudio.

Aplicación de Instrumentos, en el Hospital San Vicente de Paúl, en un proceso de investigación de campo para captar la información necesaria para el estudio.

Tabulación de resultados o procesamiento de la información que consistió en el resumen estadístico que permitió visualizar resultados.

Interpretación de resultados, que fue posible una vez que los datos fueron observables y cuantificables porcentualmente para llegar a las conclusiones globales de la información.

### MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	INFORMANTES
Analizar las necesidades, requerimientos, expectativas y problemas de los usuarios internos y externos de los servicios de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl.	Sistema de gestión de Recursos Humanos	Planificación Selección Clasificación Organización Control Evaluación	Entrevista	Primaria	Jefe UTH y personal
Determinar la existencia de la estructura organizacional y el manejo del talento humano del Hospital "San Vicente de Paúl".	Estructura Orgánica	Organización del Manual de Funciones	Entrevista Encuesta	Primaria	Jefe de la UTH y personal
Conocer la calidad de atención al usuario, que ofrece el personal.	Calidad y Mejoramiento de los Servicios de Salud.	Satisfacción del usuario Administración del Tiempo Capacidad de cobertura de los servicios Número de procesos de atención cumplidos Inasistencias Cumplimiento de horarios Rendición de Cuentas.	Entrevista Encuesta Entrevista Entrevista Encuesta Entrevista	Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria	Usuarios Usuarios Usuarios internos y externos Usuarios internos y externos Jefe UTH y personal Jefe UTH y personal Jefe UTH y personal

### IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

En la presente investigación se ha tomado como población de usuarios internos a 38 líderes de servicios; y, a los usuarios externos (pacientes),

considerando el promedio de atención diario verificado en Consulta Externa, Emergencias y Hospitalización; en un número total de 500, de acuerdo con los siguientes cuadros:

### LÍDERES DE SERVICIOS

<b>No.</b>	<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>DENOMINACION</b>	<b>SERVICIO</b>
1	Dra. Yolanda Checa	GERENTA HOSPITALARIA	DIRECCION
2	Dr. Edison Ayala	SUBDIRECTOR MEDICO	SUBDIRECCION MEDICA
3	Dra. Giovanna Escobar	LIDER MEDICO	PEDIATRIA
4	Lic. Yolanda Vásquez	ENFERMERA LIDER	
5	Dra. Adriana Quinga	LIDER MEDICO	MEDICINA INTERNA
6	Lic. Anita Andrade	ENFERMERA LIDER	
7	Dr. Galo Posso	LIDER MEDICO	CIRUGIA
8	Lic. Mirian López	ENFERMERA LIDER	
9	Dr. Carlo Mendoza	LIDER MEDICO	TRAUMATOLOGIA
10	Lic. Piedad Cedillo	ENFERMERA LIDER	
11	Dr. Galo Enríquez	LIDER MEDICO	GINECOLOGIA
12	Lic. Raquel Villón	ENFERMERA LIDER	
13	Dr. Bolívar López	LIDER MEDICO	NEONATOLOGIA
14	Lic. Mercy Armas	ENFERMERA LIDER	
15	Lic. Tatiana Vásquez	ENFERMERA LIDER	CENTRO OBSTETRICO
16	Dr. Carlos Ramírez	LIDER MEDICO	UCI
17	Lic. Elena Toctaquiza	ENFERMERA LIDER	

18	Dr. Marcelo Puente	LIDER MEDICO	CENTRO
19	Lic. Silvana Paspuel	ENFERMERA LIDER	QUIRURGICO
20	Dra. Ana Chicaiza	LIDER MEDICO	EMERGENCIA
21	Lic. Ximena Pozo	ENFERMERA LIDER	
22	Dra. Nancy Bonilla	LIDER MEDICO	CONSULTA EXTERNA
23	Lic. Graciela Torres	ENFERMERA LIDER	
24	Dra. Jacqueline Pozo	LIDER	U. DIALISIS
25	Lic. Mercedes Cuasapaz	ENFERMERA LIDER	
26	Lic. Myrian Quilumbango	COORDINADORA	ENFERMERIA
27	Dr. Vinicio Carrera	LIDER	ODONTOLOGIA
28	Lic. Elena Rivera	ENFERMERA LIDER	CENTRAL DE ESTERILIZACION
29	Dra. Natalia Campoverde	LIDER	LABORATORIO CLINICO
30	Dr. Saulo Guerrero	LIDER	IMAGENOLOGIA
31	Dra. Gladys Cisneros	LIDER	REHABILITACION
32	Ing. Aída Caviedes	COORDINADORA	AREA FINANCIERA
33	Sra. Germania Peñafiel	COORDINADORA	SERVICIOS INSTITUCIONALES
34	Sra. Magdalena Negrete	LIDER	HOTELERIA
35	Ec. José Hidrobo	LIDER	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE GESTION
36	Lic. Magdalena Miranda	LIDER	TRABAJO SOCIAL
37	Ing. Edgar Mena	LIDER	MANTENIMIENTO
38	Lic. Valeria Cuasapaz	ENFERMERA LIDER	PROGRAMA CONTROL DE LA TUBERCULOSIS

**Cuadro 1 Líderes de Servicios**

Fuente: Archivo institucional Hospital "San Vicente de Paúl"

**HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL  
IBARRA  
POBLACIÓN DIARIA DE USUARIOS**

Nº	SERVICIOS	Hombres	Mujeres	Total
1	Consulta Externa	127	162	289
2	Emergencias	51	70	121
3	Hospitalización	36	54	90
	<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>288</b>	<b>500</b>

**Cuadro 2 Población de usuarios de servicios hospitalarios**

### **Muestra**

En el caso de la población de líderes de servicios, por tratarse de una población pequeña, se trabajará con el 100%; en el caso de los usuarios, por tratarse de una población numerosa, se obtuvo una muestra poblacional mediante la utilización de una fórmula estadística que ofreció confiabilidad, representatividad y validez a la información que se recolectó, aplicándola por estratos de población.

$$n = \frac{Z^2 \delta^2 N}{\varepsilon^2 (n-1) + Z^2 \delta^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población

$\varepsilon$  = Error Muestral, que en este caso por tratarse de población finita, se trabajó con el 5% de margen aceptable.

$\delta^2$  = Desviación de la población al cuadrado o varianza: 0.25 porque se trabaja en el centro, es decir: 0.5 de éxito y 0.5 de fracaso.

Z Valor tipificado que corresponde a 1.96 doble cola

Nivel de confianza 95%

(N-1) = Corrección geométrica, para muestras grandes > 50

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25)(500)}{(0.05)^2 (500 - 1) + (1.96)^2 (0.25)}$$

$$n = \frac{(3.84)(125)}{(0.0025)(499) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{480}{1.2475 + 0.96}$$

$$n = \frac{480}{2.2075}$$

$$n = 217.44$$

$$n = \mathbf{217}$$

Es el tamaño de la muestra de la población de usuarios de los servicios del Hospital San Vicente de Paúl: pacientes, a quienes se les aplicó la encuesta.

### **Fracción Muestral**

Para definir la proporcionalidad en la aplicación de Instrumentos de Investigación, se trabajó por estratos de población, utilizando la siguiente fórmula estadística:

$$m = \frac{n}{N} E$$

Dónde:

m = Fracción Muestral

n = muestra

N = Población

E = Estrato (parte de la muestra poblacional)

$$m = \frac{217.4405}{500}$$

m= 0.4349 Constante para usuarios

Por lo tanto, la muestra por estratos se tomó en la siguiente forma y proporción:

**HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL  
IBARRA  
POBLACIÓN DIARIA DE USUARIOS**

Nº	SERVICIOS	Hombres	Muestra	Mujeres	Muestra	Total	Muestra
1	Consulta Externa	127	55	162	70	289	126
2	Emergencias	51	22	70	30	121	53
3	Hospitalización	36	16	54	23	90	39
	<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	93	<b>286</b>	124	<b>500</b>	217

C= 0,4349

**Cuadro 3 Muestra por estratos, población de usuarios**

## **INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicaron los instrumentos de investigación para la realización del diagnóstico situacional que constan en el Anexo 1 y Anexo 2 de este Informe.

## RESULTADOS

### Resultados de la encuesta aplicada a directivos, personal profesional, técnico y administrativo del Hospital “San Vicente de Paúl”

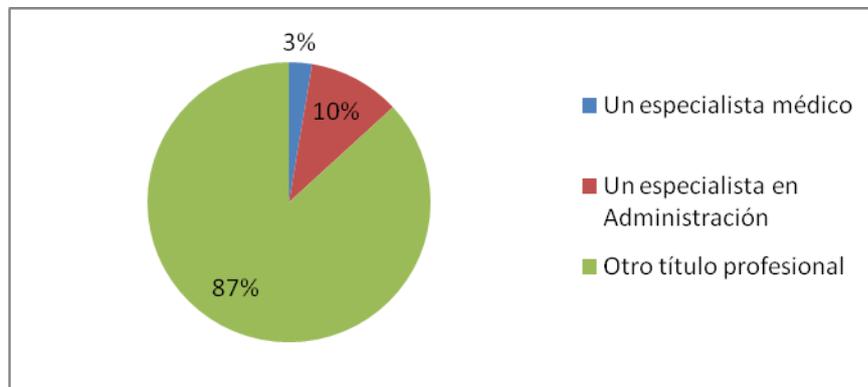
1: El Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano es:

TABLA 1 ESPECIALIDAD DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

Nº	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Especialista médico	1	3%
2	Especialista en Administración	4	11%
3	Otro título profesional	33	87%
4	No hay jefe del servicio titular	0	0%
	<b>TOTAL</b>	38	100%

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

GRAFICO 1 ESPECIALIDAD DEL JEFE DE TALENTO HUMANO



### Análisis

En la opinión de la mayoría de los líderes de servicios hospitalarios, el Jefe de la Unidad de Talento Humano del Hospital “San Vicente de Paúl” no es un especialista médico y tampoco tiene formación profesional en Administración, pues posee otro título profesional.

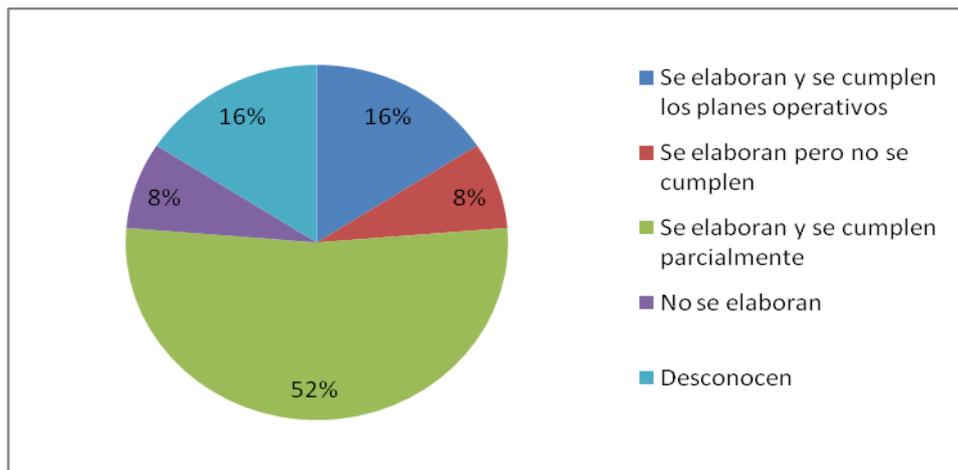
2: ¿Cuándo se formulan Planes Operativos Interinstitucionales de la Unidad de Talento Humano que contemplen los siguientes aspectos?

**TABLA 2 PLANES OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Se elaboran y se cumplen los planes operativos	6	16%
2	Se elaboran pero no se cumplen	3	8%
3	Se elaboran y se cumplen parcialmente	20	53%
4	No se elaboran	3	8%
5	Desconocen	6	16%
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 2 PLANES OPERATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**



### Análisis

Más de la mitad de los líderes de servicios del hospital "San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra que los Planes Operativos Institucionales de la Unidad de Talento Humano que contemplen estrategias de mejoramiento de la calidad de la atención al usuario, se elaboran pero se cumplen parcialmente.

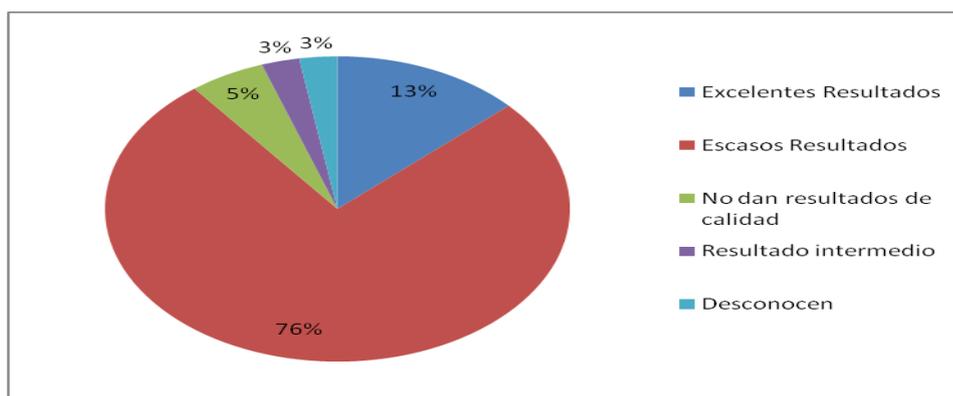
3: Los procesos de comunicación internos y externos aplicados por la Unidad de Talento Humano en el Hospital “San Vicente de Paúl”, dan:

**TABLA 3 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelentes Resultados	5	13%
2	Escasos Resultados	29	76%
3	No dan resultados de calidad	2	5%
4	Resultado intermedio	1	3%
5	Desconocen	1	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 3 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS**



### Análisis

Una amplia mayoría de los líderes de servicios hospitalarios cree que Los procesos de comunicación internos y externos aplicados por la Unidad de Talento Humano en el Hospital “San Vicente de Paúl”, dan escasos resultados.

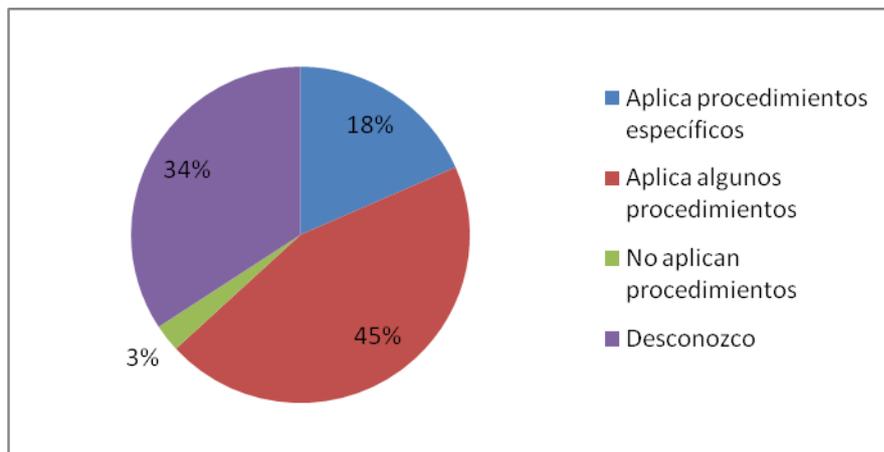
4: ¿Qué nivel de procedimientos específicos aplica la Unidad de Talento Humano en las fases de la gestión del sistema de Talento Humano?

**TABLA 4 PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Aplica procedimientos específicos	7	18%
2	Aplica algunos procedimientos	17	45%
3	No aplican procedimientos	1	3%
4	Desconozco	13	34%
	<b>TOTAL</b>	38	100%

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 4 PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**



#### Análisis

Cerca de la mitad de los líderes de los servicios entrevistados opina que la Unidad de Talento Humano aplica algunos procedimientos de gestión; sin embargo, es preocupante que el indicador que ocupa la segunda opción de respuestas en esta pregunta sea que los líderes desconocen el desarrollo de la gestión de talento humano. Esta situación permite concluir que los mecanismos de comunicación formal interna no son lo suficientemente adecuados puesto que existe desconocimiento de los procedimientos y acciones de gestión institucional.

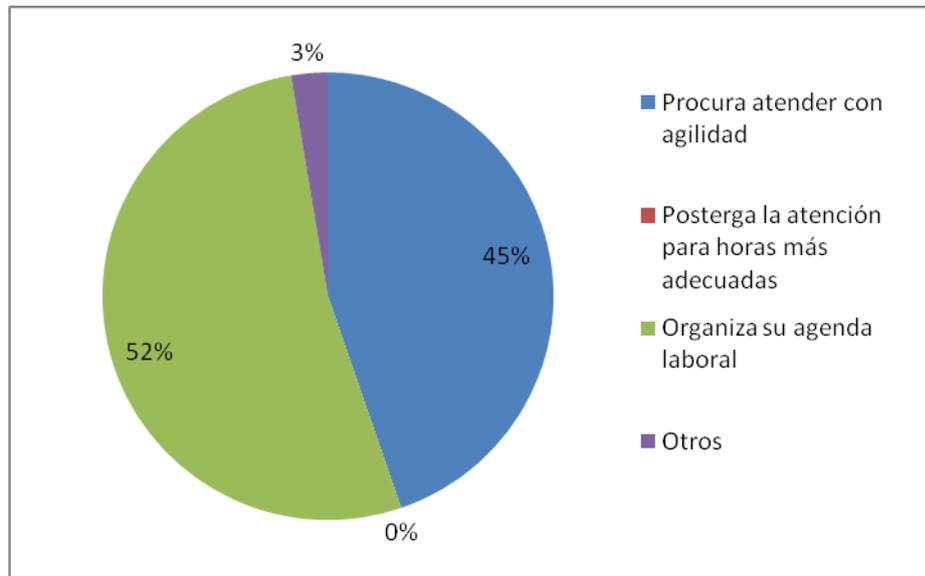
5: ¿Cómo planifica usted la atención a usuarios en días de mayor afluencia?

**TABLA 5 ACTITUD DE SERVICIO A USUARIOS EN HORAS DE MAYOR AFLUENCIA**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Procura atender con agilidad	17	45%
2	Posterga la atención para horas más adecuadas	0	0%
3	Organiza su agenda laboral	20	53%
4	Otros	1	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 5 ACTITUD DE SERVICIO A USUARIOS EN HORAS DE MAYOR AFLUENCIA**



### Análisis

Las respuestas preferidas por los líderes de servicios para la pregunta: En los días o turnos u horas de mayor afluencia de pacientes o usuarios son para las opciones: Organiza su agenda laboral y procura atender con mayor agilidad.

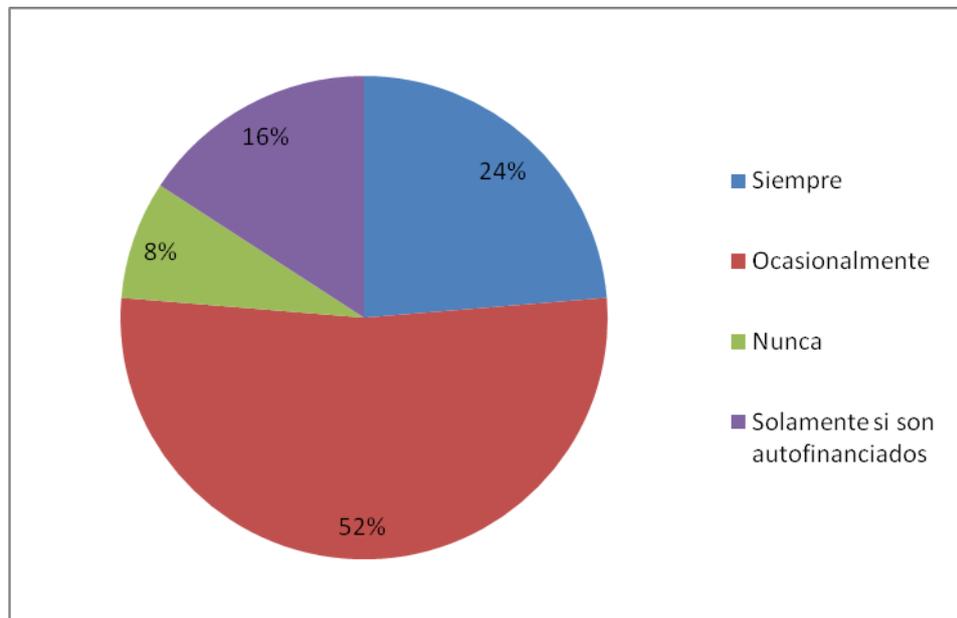
6: ¿El personal concurre a procesos de capacitación y actualización?

**TABLA 6 ASISTENCIA A PROCESOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	9	24%
2	Ocasionalmente	20	53%
3	Nunca	3	8%
4	Solamente si son autofinanciados	6	16%
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 6 ASISTENCIA A PROCESOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION**



### Análisis

La mayoría del personal del Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, ocasionalmente concurre a procesos de capacitación y actualización profesional. De esta respuesta se concluye que no se aplica un proceso de mejoramiento profesional continuo como parte de la gestión de Talento Humano.

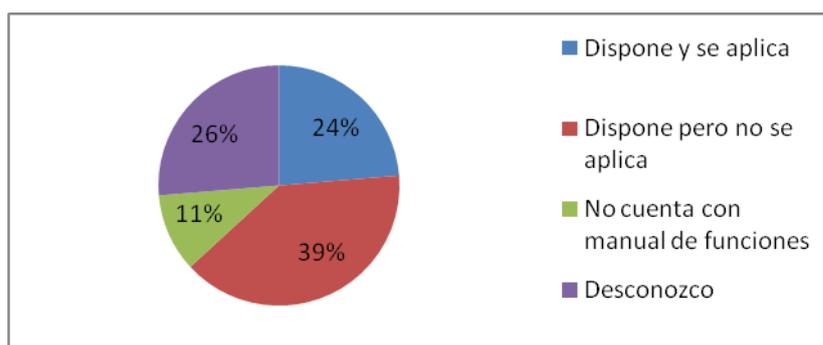
7: ¿El Hospital “San Vicente de Paúl” dispone y aplica de un manual de funciones para el personal?

**TABLA 7 EXISTENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Dispone y se aplica	9	24%
2	Dispone pero no se aplica	15	39%
3	No cuenta con manual de funciones	4	11%
4	Desconozco	10	26%
	<b>TOTAL</b>	38	100%

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 7 EXISTENCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES**



### Análisis

Un apreciable porcentaje cercano a la mitad de los líderes de servicios entrevistados señala que en el Hospital “San Vicente de Paúl” se cuenta con un Manual de Funciones que no se aplica.

Un importante porcentaje de los entrevistados, sin embargo, manifiesta que no existe un manual de funciones o desconoce su existencia. Es evidente que el Manual de Funciones, en el caso de que el hospital disponga de este instrumento, no se aplica.

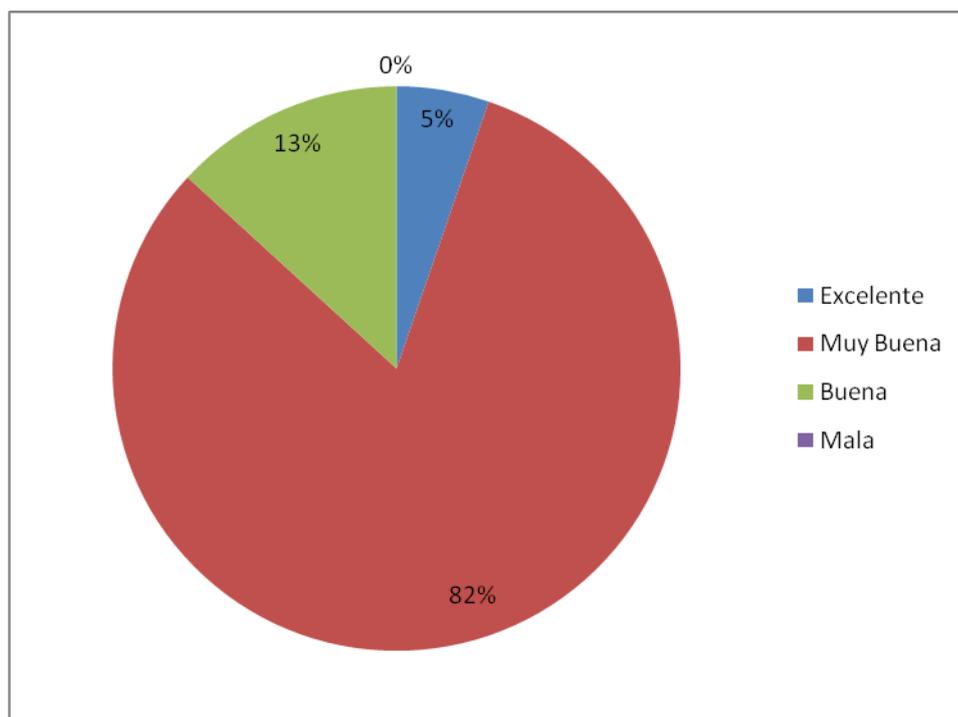
8: Desde su percepción cómo califica los servicios que ofrece el Hospital San Vicente de Paúl a los usuarios?

**TABLA 8 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	2	5%
2	Muy Buena	31	82%
3	Buena	5	13%
4	Mala	0	0%
	<b>TOTAL</b>	38	100%

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 8 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**



### Análisis

En la opinión de una gran mayoría de los líderes entrevistados, los servicios que ofrece el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra son muy buenos.

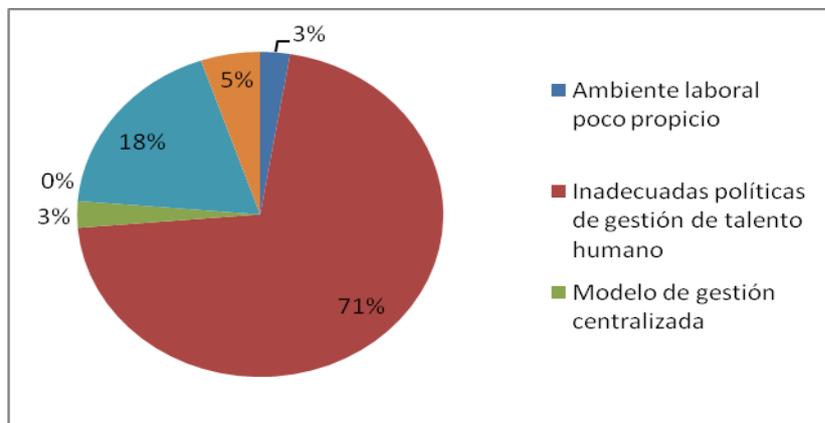
9: ¿Qué tipo de limitaciones encuentra usted en el ejercicio de su puesto de trabajo, para mejorar la calidad de atención a los usuarios?

**TABLA 9 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Nº	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Ambiente laboral poco propicio	1	3%
2	Inadecuadas políticas de gestión de talento humano	27	71%
3	Modelo de gestión centralizada	1	3%
4	Ninguna participación en toma de decisiones	0	0%
5	Inexistencia de planes de incentivos y recompensas	7	18%
6	Otras: especifique: falta empoderamiento	2	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista líderes de servicios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 9 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**



### Análisis

Una apreciable mayoría de los líderes entrevistados informa que las limitaciones que encuentra en el ejercicio de su puesto de trabajo, para mejorar la calidad de atención a los usuarios están las inadecuadas políticas de gestión de talento humano.

10: ¿Considera que el marco legal actual para las instituciones de salud del sector público facilitan la autorrealización profesional y personal y permiten su desempeño eficiente?

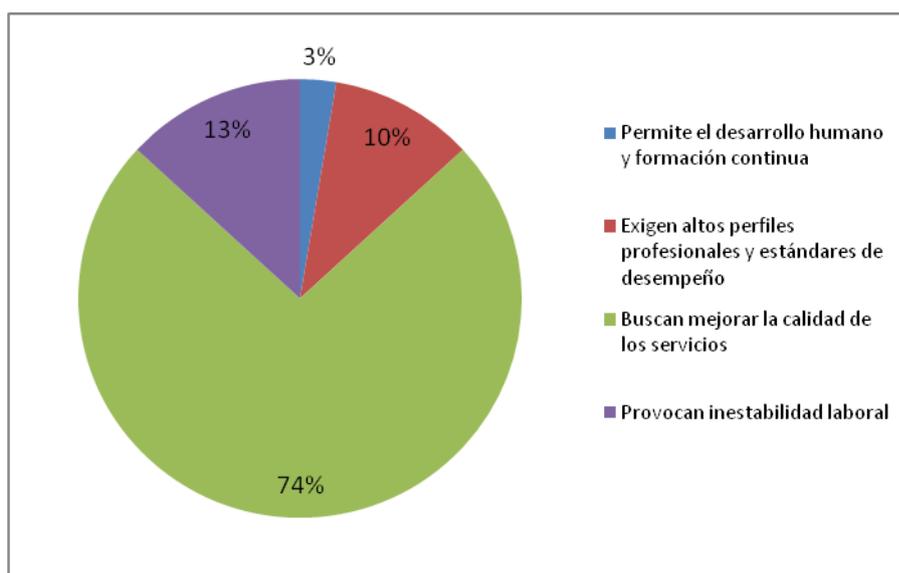
**TABLA 10 EL MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO PROFESIONAL**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Permite el desarrollo humano y formación continua	1	3%
2	Exigen altos perfiles profesionales y estándares de desempeño	4	11%
3	Buscan mejorar la calidad de los servicios	28	74%
4	Provocan inestabilidad laboral	5	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista líderes de servicios

Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 10 EL MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO PROFESIONAL**



### Análisis

De acuerdo con la opinión de la mayoría de los líderes encuestados, el marco legal para las instituciones de salud del sector público en la actualidad busca mejorar la calidad de los servicios.

## Resultados de la Encuesta aplicada a usuarios internos y externos del hospital “San Vicente de Paúl”.

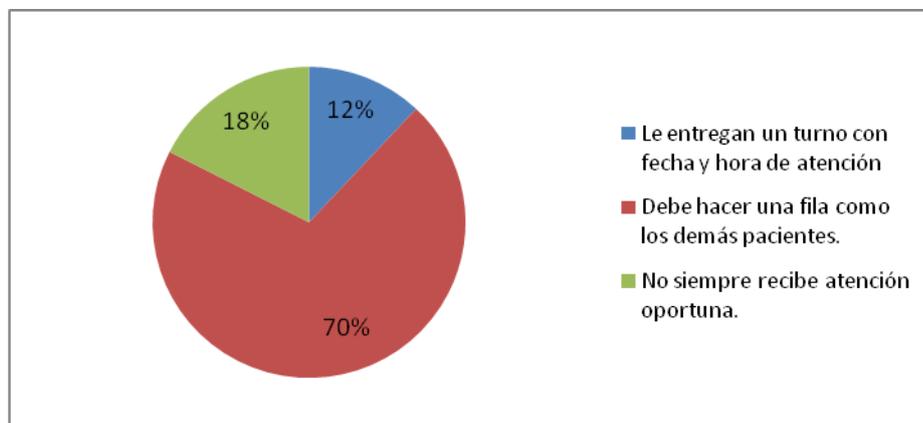
1: Qué procedimientos realiza usted para ser atendido en el Hospital “San Vicente de Paúl”:

**TABLA 11 PROCESO DE ATENCION A USUARIOS**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Obtiene previamente un turno con fecha y hora de atención	26	12%
2	Acude al hospital y espera el turno de atención	153	71%
3	No siempre es posible recibir atención.	38	18%
4	Otros.	0	0%
	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 11 PROCESO DE ATENCION A USUARIOS**



### Análisis

La mayoría de los usuarios encuestados, opina que para ser atendido en el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, debe hacer una fila para conseguir turno, al igual que los demás pacientes.

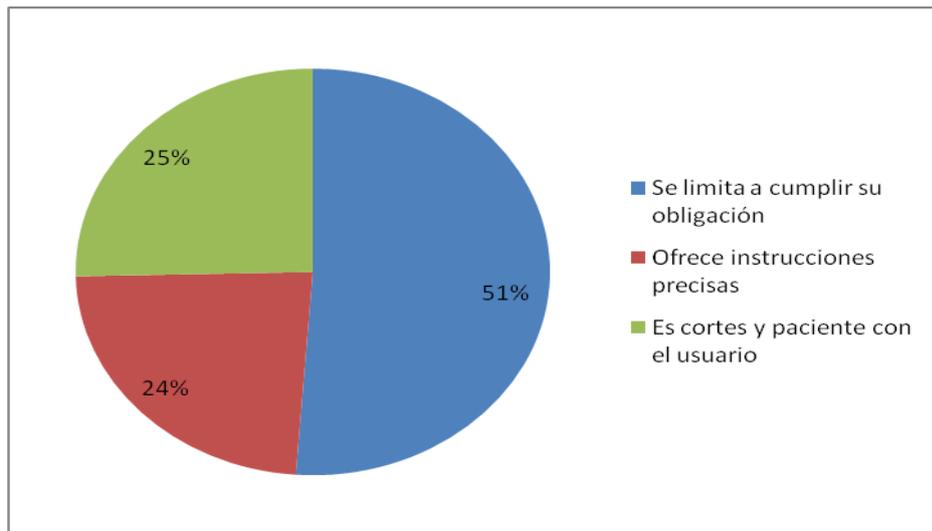
2: Cuando usted acude al Hospital San Vicente de Paúl, el personal que le atiende:

**TABLA 12 ATENCION DEL PERSONAL A LOS PACIENTES**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Se limita a cumplir su obligación	111	51%
2	Ofrece instrucciones precisas	51	24%
3	Es cortés y paciente con el usuario	55	25%
4	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 12 ATENCION DEL PERSONAL A LOS PACIENTES**



### Análisis

En la opinión de la mayoría de los pacientes encuestados, cuando acude al Hospital San Vicente de Paúl, el personal que le atiende se limita a cumplir su obligación, lo que permite concluir que se brinda atención profesional a la que le hace falta ingredientes actitudinales como la cortesía y la tolerancia.

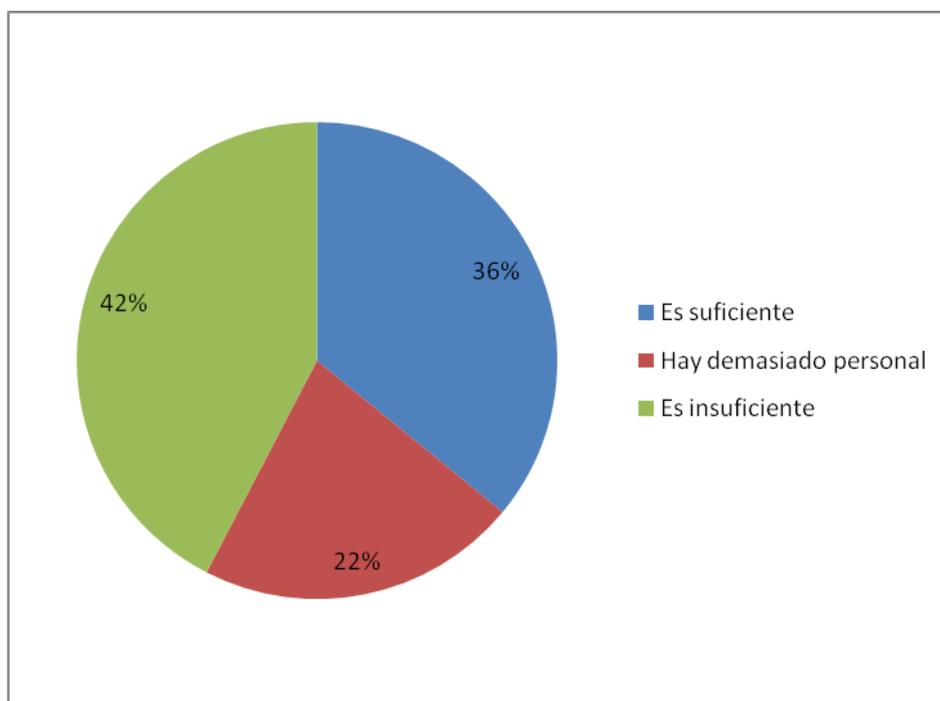
3: ¿Cree usted que el personal que atiende en el Hospital “San Vicente de Paúl”?

**TABLA 13 PERSONAL DISPONIBLE SUFICIENTE**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Suficiente	78	36%
2	Hay demasiado personal	47	22%
3	Es insuficiente	92	42%
4	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 13 PERSONAL DISPONIBLE SUFICIENTE**



### Análisis

Cerca de la mitad de los usuarios encuestados, señala que el personal que presta servicios en el Hospital “San Vicente de Paúl” es insuficiente para ofrecer servicios de calidad.

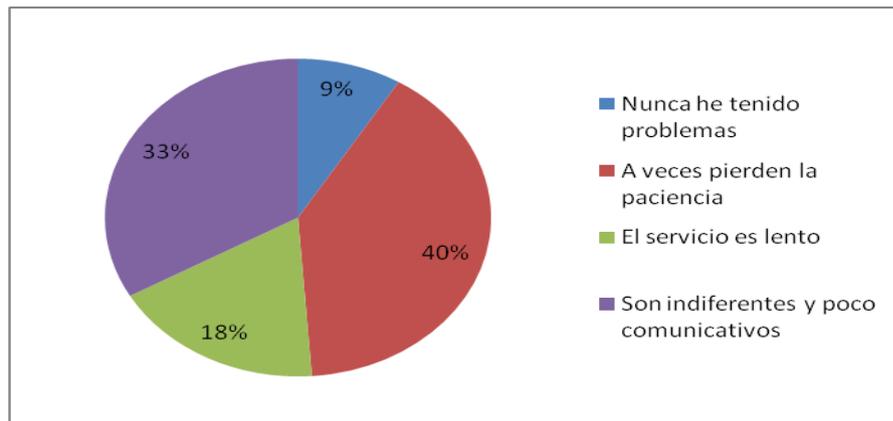
4: ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido con funcionarios o profesionales del Hospital “San Vicente de Paúl” cuando ha necesitado de sus servicios?

**TABLA 14 INCONVENIENTES CON EL PERSONAL PARA LA ATENCION DE USUARIOS**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca he tenido problemas	19	9%
2	A veces pierden la paciencia	87	40%
3	El servicio es lento	39	18%
4	Son indiferentes y poco comunicativos	72	33%
	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 14 INCONVENIENTES CON EL PERSONAL PARA LA ATENCION DE USUARIOS**



#### Análisis

Un porcentaje cercano a la mitad de los usuarios encuestados considera que cuando ha necesitado de los servicios del personal del Hospital “San Vicente de Paúl” a veces pierde la paciencia. Es representativo también el porcentaje de los encuestados que manifiesta que el personal es indiferente y poco comunicativo. Lo que permite concluir que la carga y responsabilidad laboral aumenta el nivel de stress y eventualmente puede afectar el comportamiento de los profesionales de la salud en el trato a sus pacientes.

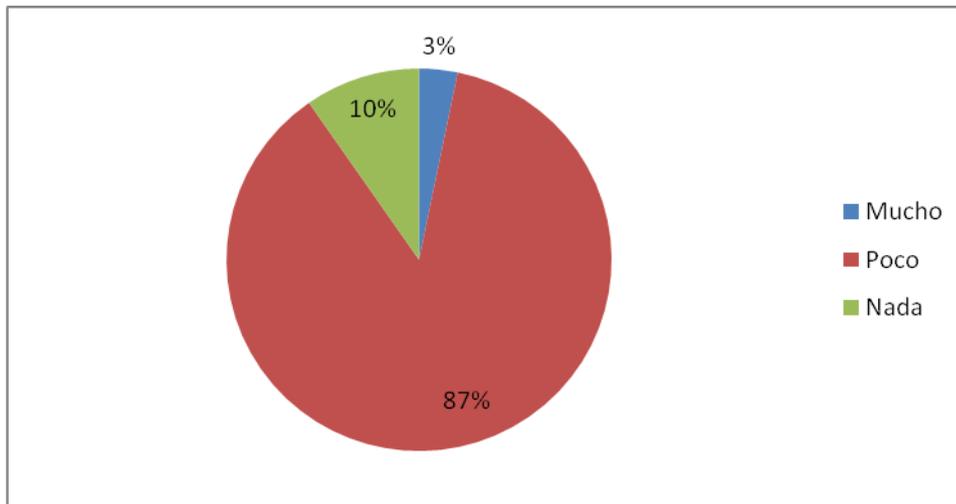
5: ¿Considera usted que los directivos ejercen algún tipo de control en los procesos de atención que ofrece el personal al público?

**TABLA 15 CONTROL DE LA DIRECCION A LOS PROCESOS DE ATENCION A USUARIOS**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	7	3%
2	Poco	189	87%
3	Nada	21	10%
4	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 15 CONTROL DE LA DIRECCION A LOS PROCESOS DE ATENCION A USUARIOS**



### Análisis

Una gran mayoría de los encuestados opina que los directivos ejercen poco control al personal en los procesos de atención a los pacientes. De esta respuesta se deduce que no se aplican estrategias que permitan monitorear la calidad de la atención a usuarios.

6: Califique la calidad de la atención del personal del Servicio de Laboratorio

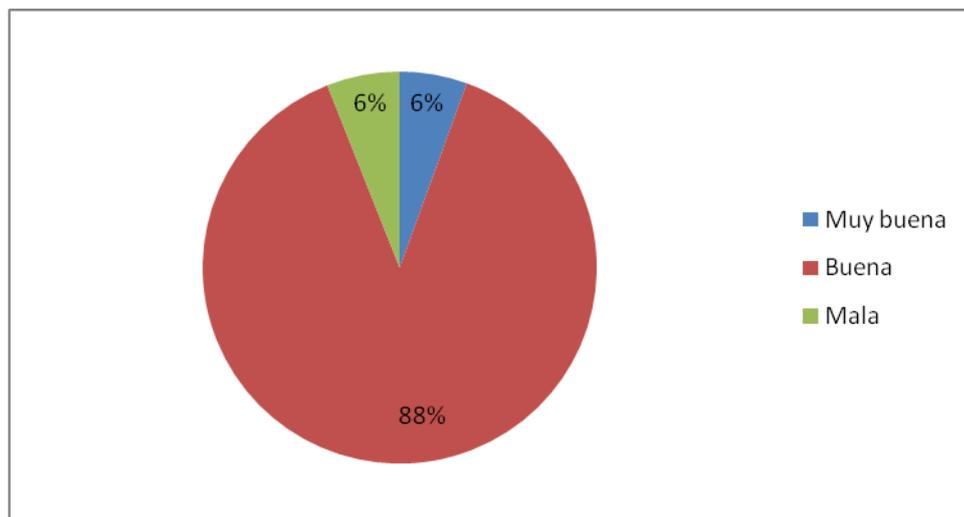
**TABLA 16 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION DE LABORATORIO**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy buena	12	6%
2	Buena	192	88%
3	Mala	13	6%
4	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 16 EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION DE LABORATORIO**



### Análisis

Desde la visión de una gran mayoría de los usuarios, la calidad de los de los servicios que ofrece el personal del Hospital “San Vicente de Paúl” es buena. La apreciación de los usuarios, es distinta a la de los líderes hospitalarios, que en la misma pregunta escogieron la opción muy buena de modo mayoritario, resultado que puede estar sesgado por obvias razones. Se considera que la opinión de los usuarios tiene en este caso mayor peso.

7: ¿Qué tipo de limitaciones cree usted que impiden al Hospital “San Vicente de Paúl, mejorar la calidad de sus servicios?

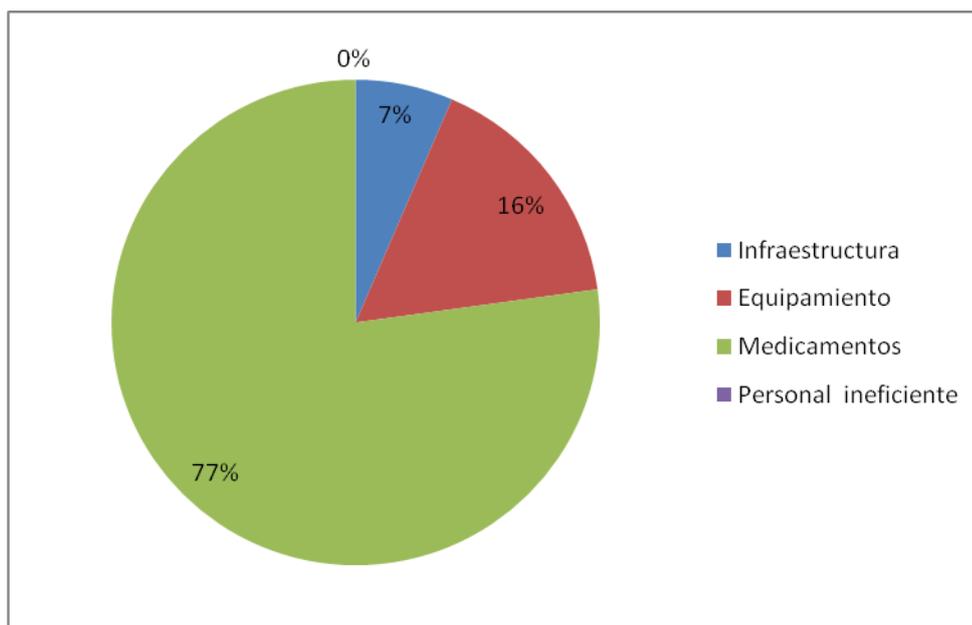
**TABLA 17 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Infraestructura	11	5%
2	Equipamiento	28	13%
3	Medicamentos	132	61%
4	Personal ineficiente	0	0%
5	Personal sin experiencia	46	21%
6	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 17 LIMITACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**



### Análisis

De acuerdo con la opinión de la mayoría de los usuarios encuestados, la mayor limitación que impide al Hospital “San Vicente de Paúl, mejorar la calidad de sus servicios es la dotación insuficiente de medicamentos.

8: ¿Cree usted que el personal necesita capacitación y actualización?

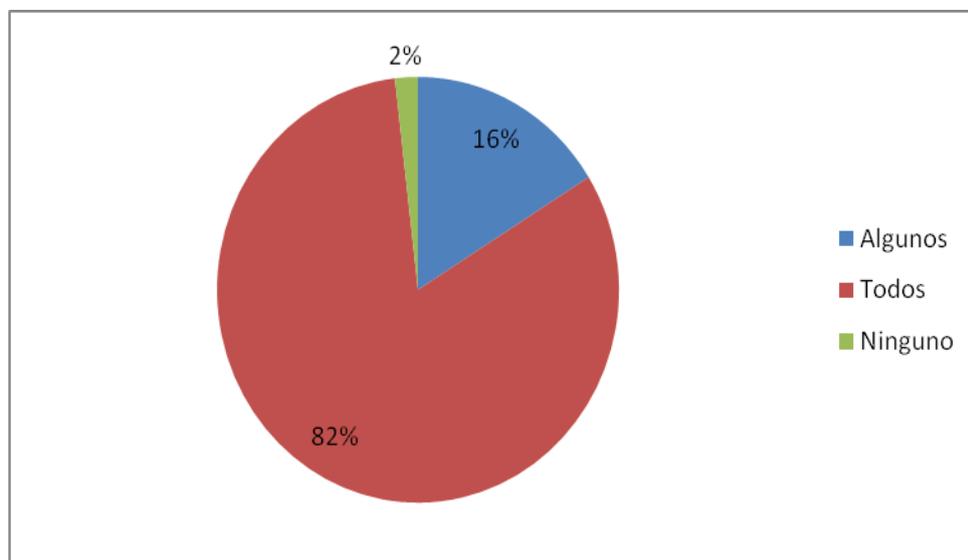
**TABLA 18 NECESIDADES DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Algunos	35	16%
2	Todos	178	82%
3	Ninguno	4	2%
4	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 18 NECESIDADES DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION**



### Análisis

Una gran mayoría de los usuarios encuestados señala que todo el personal del Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, necesita capacitación y actualización. Para el propósito de la investigación, es ésta, la respuesta más importante pues deja traslucir la percepción negativa de la imagen institucional del Hospital desde la opinión del paciente.

9: ¿En qué campos debería capacitarse al personal?

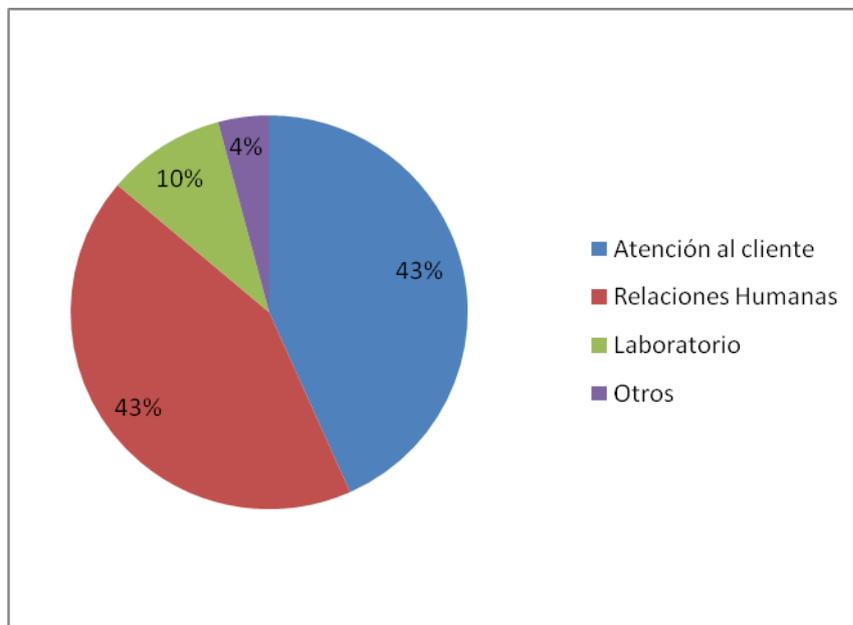
**TABLA 19 CAMPOS NECESARIOS DE CAPACITACIÓN**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Atención al cliente	94	43%
2	Relaciones Humanas	93	43%
3	Laboratorio	21	10%
4	Otros	9	4%
	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 19 CAMPOS NECESARIOS DE CAPACITACIÓN**



### Análisis

Sumando las opciones de preferencia de los usuarios encuestados que muestran valores iguales, los campos en los cuales el personal debe recibir capacitación es en procesos de Atención al cliente y Relaciones Humanas. Esta respuesta confirma la conclusión precedente con relación a la percepción negativa de la calidad de atención que ofrece el personal a los pacientes del Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra.

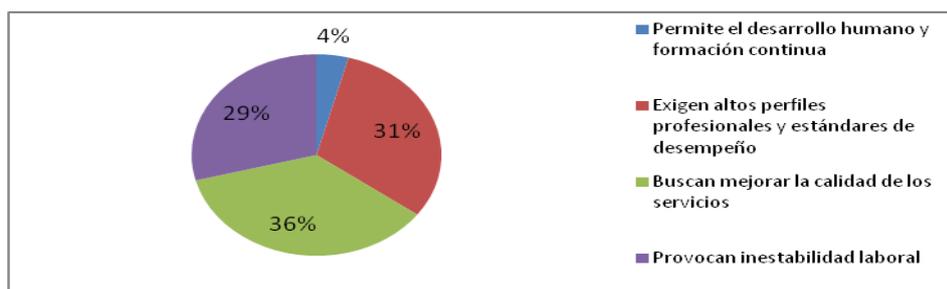
10: ¿Considera que el marco legal actual para las instituciones de salud del sector público facilitan la autorrealización profesional y personal y permiten su desempeño eficiente?

**TABLA 20 MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

N°	VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Permite el desarrollo humano y formación continua	9	4%
2	Exigen altos perfiles profesionales y estándares de desempeño	67	31%
3	Buscan mejorar la calidad de los servicios	78	36%
4	Provocan inestabilidad laboral	63	29%
	<b>TOTAL</b>	217	100%

Fuente: Encuesta usuarios  
Elaborado por: Granja Yolanda

**GRAFICO 20 MARCO LEGAL VIGENTE FACILITA EL MEJORAMIENTO Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL**



### Análisis

Cerca de la mitad de las respuestas de los usuarios en esta pregunta confirman la opinión de los líderes de los servicios al concluir que el marco legal para las instituciones de salud del sector público en la actualidad buscan mejorar la calidad de los servicios aunque le añade un ingrediente interesante en la segunda opción cuando un apreciable porcentaje de los encuestados señalan que exigen altos perfiles profesionales y estándares de desempeño.

## Matriz FODA

ASPECTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Mapa Político	Ubicación estratégica Respaldo del MSP	Pertenecer al MSP	No se exige capacitación, es voluntaria	Área de influencia muy grande de diversas características, usuarios emigrantes
Sistema de gestión de talento humano	Existencia de POA actualizado Director de talento humano tiene formación académica en el tema Existencia de manual de funciones	Red nacional de información del MSP Actual marco legal para las instituciones de salud pública busca mejorar la calidad del servicio Constante actualización del presupuesto para las instituciones de salud públicas	Manejo inadecuado de la información. Falta de sala situacional Falta de capacitación del personal en atención al cliente y relaciones humanas. No se aplica el manual de procedimientos existente	Migración de personal clave a otras instituciones de salud, tanto públicas como privadas
Calidad y mejoramiento de los servicios de salud	Infraestructura adecuada Existencia de POA Existencia de manual de	Actual marco legal para las instituciones de salud pública busca mejorar la calidad del	Resistencia al cambio del personal Manifiestas necesidades	Mala percepción del cliente externo en relación a niveles de capacitación del

	procedimientos	servicio  Existencia de incentivos gubernamentales a la capacitación	de capacitación  Mala administración del tiempo del personal  Malos procesos de comunicación interna y externa  Poco control de procedimientos por los directivos de la institución.	trabajador  Alta oferta de servicios de salud en la zona
Recursos Tecnológicos	Tecnología adecuada en las especialidades básicas, red informática instalada	Presupuesto del estado para renovación de equipos	Equipos con tecnología antigua sin mantenimiento. Limitación en el acceso a la red.	Tecnología de punta a nivel privado

Elaborado por la investigadora

## **Cruces estratégicos**

Considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el diagnóstico situacional se puede realizar el siguiente cruce estratégico para transformar las debilidades internas y amenazas del entorno en fortalezas y oportunidades para el Hospital San Vicente de Paul.

### Mapa político:

Considerando la gran cantidad de población producto de la extensa superficie geográfica que debe cubrir el Hospital San Vicente de Paul y la nula exigencia legal al personal de mantenerse actualizados académicamente, la estrategia a seguir debe ser aprovechar para la pertenencia al MSP para ampliar la infraestructura y equipos existentes poniendo además como exigencia al personal de la institución requisitos de constante capacitación para tomar mayores responsabilidades laborales, de esa forma se conseguirá que los nuevos equipos y mejor infraestructura pueda ser utilizado al 100% de su capacidad operativa.

### Sistema de gestión de talento humano:

Uno de las amenazas más graves de la institución es la dura competencia de otras organizaciones tanto públicas como privadas de salud dentro de la provincia, esto provoca que se esté constantemente tentando al personal más calificado a migrar a la competencia provocando una pérdida invaluable de talento humano, por otra parte, la falta de incentivos para capacitación unido a la no aplicación de los procedimientos estandarizados dentro de la institución para mejorar el rendimiento, provocan la escasa satisfacción laboral del personal que colabora en el hospital, la estrategia a seguir dice relación entonces con incluir dentro de las funciones del personal de más altura jerárquica, el control de los procedimientos que existen dentro del manual de funciones, el cual incluye normas de evaluación y capacitación del

personal, esto obligará a un constante esfuerzo de superación personal incrementando la satisfacción laboral.

Calidad y mejoramiento de los servicios de salud:

En la actualidad, existe una mala percepción del cliente externo en relación a niveles de capacitación del trabajador, si a esto se le suma la resistencia al cambio del personal común a todas las organizaciones, se puede adoptar como estrategia inmediata aprovechar el actual marco legal para las instituciones de salud pública que busca mejorar la calidad del servicio, para esto da incentivos gubernamentales a la capacitación, sin embargo esta estrategia debe aprovechar las políticas de la institución en relación a mantener los manuales de procedimientos y la planificación operativa anual constantemente actualizados de forma que sirvan de guía en los procesos de evaluación y posterior capacitación del talento humano.

Recursos Tecnológicos:

Es necesario reconocer que los actuales equipos con que cuenta la institución son de tecnología antigua y con escaso mantenimiento, sin embargo, el estado tiene dentro de su presupuesto, recursos para renovación de equipos por lo que como estrategia se debe aplicar la constante renovación de equipos y posterior mantención de estos, esta estrategia permitirá mejorar la percepción del usuario respecto del hospital y obligará al personal a mantener sus conocimientos actualizados para el uso adecuado de estos nuevos equipos creando un círculo virtuoso dentro del cual está la satisfacción laboral.

### **Cruce estratégico**

Concluida la matriz FODA se pueden determinar las siguientes estrategias basadas en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas:

1. Dentro del sistema de gestión de talento humano, la institución cuenta con una programación operativa anual actualizada y un manual de procedimientos el cual es exigido a todas las instituciones públicas, sin embargo estos dos instrumentos no son aplicados o son aplicados parcialmente, además, el actual marco legal para las instituciones de salud pública busca mejorar la calidad del servicio por lo que se dan todos los incentivos para que el personal se capacite adecuadamente en sus distintos campos laborales, la estrategia propuesta entonces hace referencia a hacer uso de las facilidades que se dan para capacitar y actualizar al personal de forma de hacer cumplir los objetivos propuestos para la institución respetar el manual de funciones existente, obviamente que después de cada capacitación debe existir un periodo de evaluación tanto teórica como práctica.
  
2. En relación a la calidad y mejoramiento de los servicios de salud, la matriz FODA elaborada detectó como debilidades un factor muy común en toda organización, la resistencia al cambio del personal, además de una clara necesidad de capacitación en relación a la atención al cliente y relaciones humanas, también resaltan los malos procesos de comunicación interna y externa todo eso motivado por un escaso control de procedimientos por los directivos de la institución, considerando que la institución cuenta con un manual de procedimientos actualizado la estrategia a seguir es socializar entre los directivos y jefes de área la obligación que tienen de velar por el estricto cumplimiento de los procedimientos elaborados para realizar las actividades asignadas a cada trabajador, se debe recalcar a los mandos superiores que estos manuales se diseñan justamente para evitar ambigüedades y confusiones en el personal en relación a sus actividades y el cumplimiento de estos procedimientos ayuda a reducir el tiempo de ejecución de las tareas sobre todo en una institución pública de alta demanda por sus servicios.

## **Determinación del problema diagnóstico**

Sobre la base de los resultados de la investigación de campo y el cruce estratégico de la matriz de diagnóstico FODA, se identifica y confirma la existencia del problema de investigación en el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, cómo motivar a los directivos, personal y trabajadores de la institución, a aplicar el manual de funciones existente y complementarlo con un sistema de gestión de calidad de Recursos Humanos que haga posible mejorar los estándares de desempeño y la imagen institucional ante la comunidad usuaria.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

El marco teórico del trabajo de investigación se estructuró con relación a las variables del tema en estudio, partiendo de sus definiciones conceptuales:

#### **Sistema de Gestión**

La página  
web [http://web.jet.es/amozarrain/sistema\\_gestion.htm](http://web.jet.es/amozarrain/sistema_gestion.htm) (2011),  
señala que: **“Dirigir y hacer funcionar una organización satisfactoriamente requiere gestionar de una manera sistemática y visible. El éxito puede derivarse de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente las prestaciones por medio de identificar las necesidades de todas las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión.”**

Dirigir y hacer funcionar una organización satisfactoriamente requiere gestionar de una manera sistemática y visible, lo que quiere decir que, un sistema de gestión de la calidad implica adoptar las mejores decisiones para garantizar resultados y mejorar productos o servicios, involucrando a todos los componentes de la organización en un proceso secuencial y organizado. La gestión debe asegurar la efectiva operación y control de los procesos, realizar mediciones de la información utilizada para determinar el funcionamiento satisfactorio de modo integral.

Koentz y O'Donell (2005), **“La gestión es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”** (pág.9)

La gestión es la dirección de un organismo social, entonces, es un conjunto de acciones encaminadas a dirigir un organismo o entidad social cuyo éxito depende de la capacidad de guiar al personal que lo integra para el cumplimiento de sus objetivos.

CHIAVENATO, Idalberto (2006) **“La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”** (pág.14)

La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, lo que significa que la administración, lleva a la práctica y ejecuta los objetivos de una organización a través de un proceso organizado que implica las fases de planificación, organización, dirección y control de sus actividades, para transformarlos en acciones, tomando en cuenta el recurso del personal de todas las áreas y niveles para el cumplimiento de su objetivo final, satisfacer eficientemente las necesidades de la sociedad, de la manera más adecuada.

### **Mejoramiento Continuo**

HARRINGTON, James (1993), explica que **“mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”** (pág.28)

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; lo que significa que mejorar un proceso, en el campo de la administración implica establecer los lineamientos para cambiarlo, impulsando su crecimiento, productividad y competitividad. Para ello, el empresario deberá imprimir su enfoque personal y científico que traduzca sus iniciativas en éxitos empresariales.

DEMING, Eduardo (1996), **“la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”** (pág.57)

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, así entonces, una Administración de calidad total es un proceso de mejoramiento continuo, una espiral que parte del diagnóstico inicial, el establecimiento de planes de mejora y reingeniería, su ejecución, evaluación, para aplicar un nuevo diagnóstico en una constante dinámica de cambio que busque la perfección de las acciones empresariales.

La dialéctica de este proceso siempre contará con nuevos insumos incorporados de realidades distintas: sociales, geográficas, culturales, tecnológicas, etc., por lo tanto, será renovado y permanente.

## **Recursos Humanos**

ARIAS GALICIA, Fernando (2009) dice que la Administración de Recursos Humanos **“es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los**

**conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (pág.3)**

La Gestión de los Recursos Humanos es el proceso administrativo, diseñado para obtener, mantener y desarrollar los recursos humanos que la organización laboral requiere para lograr sus objetivos, incorporando estrategias que consideren el rendimiento, la experiencia, la formación profesional y personal, los conocimientos y habilidades particulares de cada uno de los integrantes del equipo, para su propio beneficio, de la organización y de la sociedad en general.

La Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de actividades en sistema, que se realizan para obtener, mantener y desarrollar los recursos humanos que la organización laboral requiere para lograr sus objetivos. Concibe un enfoque y tratamiento diferenciado al hombre, como actor y no sólo como sujeto. Es la gestión de la relación entre el individuo y la organización.

### **Gestión de Talento Humano**

**Para VASQUEZ, A. y LARA, J. (2010) , “La Gestión de Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización, para fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores. Cuando funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse**

**estas actividades. La clave de la Gestión de Talento Humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa.” (pág. 14)**

No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la institución. Esa participación permite que la organización aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas.

Las organizaciones que aplican la gestión de talento humano, dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales.

**Según VASQUEZ, A. y LARA, J. (2010), “La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.” (pág. 17)**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

**Para VASQUEZ, A. y LARA, J. (2010) “Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.” (pág. 21)**

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada

organización; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la institución; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

## Importancia de la Administración de Talento Humano

**Según CASTILLO P., Williams (2010) “La Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Talento Humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, para conseguir el crecimiento de la organización.”**

El departamento de administración de Talento Humano juega un rol importante al interior de la empresa porque asume todo el proceso que se refiere a los trabajadores, desde el momento en que se contratan hasta que en algunos casos son despedidos. Pasando así por el reclutamiento y selección. Es también quien supervisa que la relación entre la organización y los trabajadores sea la adecuada para que exista una armonía en el ambiente laboral. Consecuentemente todos puedan realizar o ser capaces de hacer sus labores de manera correcta para la obtención de óptimos resultados. Al ser éste el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo. Debe ser transparente al implementarlos. La capacitación forma parte importante del desarrollo de los trabajadores, por lo que debe de ser constante, dándoles mejor calidad de vida y de trabajo. La empresa al dar el servicio de capacitación cuenta con personal preparado y esto le brinda ventaja competitiva.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, pues está orientada a la Gestión o Administración con

las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

### **Características**

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
  
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.
  
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de

recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

## **La Administración de Talento Humano en Clínicas y Hospitales**

La Administración de Talento Humano en Clínicas y Hospitales, es un tema verdaderamente difícil considerando el universo de tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un Hospital o Clínica sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que los gerentes de Talento Humano, deben estar preparados para manejar adecuadamente el Clima organizacional y para ello deben de empezar por entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización, este trabajo pretende contribuir de alguna manera a este entendimiento y en general aportar en los criterios que se deben tomar para llevar adelante la gestión de personal en instituciones de salud.

Otro aspecto a considerar para lo que es la administración de Talento Humano, la complejidad de la descripción de puestos, la selección de personal y la evaluación de desempeño, en los casos específicos de muchos de los países de Latinoamérica, estos procedimientos no se emplean por considerarse innecesarios y por ignorancia de técnicas para llevarlos a cabo.

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal en las Clínicas y Hospitales, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de Salud, pueden laborar

en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios que usualmente no se toma en cuenta en nuestras instituciones de salud.

En la actualidad los médicos están considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente por ello no considera su trabajo como parte de una institución, no se identifica con objetivos globales de la institución debido a que muchas veces por necesidad labora en muchas instituciones de Salud Publicas y privadas, constituyéndose este en uno de los factores más difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión de personal, pues su motivación básica y exclusiva es la económica.

La mayoría de los demás profesionales tienen una formación profesional de trabajo en conjunto y por ello tiene otro tipo de perspectivas en el clima organizacional, además dentro de las organizaciones de salud se agrupan como administrativos.

### **Tipos de personal en las clínicas y hospitales.**

Para asumir la gestión de talento humano de una Clínica u Hospital se tienen que definir los tipos de trabajadores que intervienen y los siguientes aspectos:

- Características de la labor que desempeñan.
- Expectativas personales.

- Responsabilidades.
- Rol dentro de la organización.

Para esclarecer las características intrínsecas de las funciones del personal se debe analizar cada uno de los grupos de trabajadores.

## **Personal médico**

### **a) Características del rol que desempeñan**

El trabajo médico es individual, su función es el trato directo con el paciente, esta relación incluye dos aspectos básicos el primero de ellos relacionado con la salud fisiológica del paciente y el segundo relacionado con la parte psicológica con la comprensión del mal y la forma en que afecta al paciente, esta última perfectamente compatible con el trato y el respeto hacia los pacientes.

### **b) Expectativas personales**

Las expectativas personales del médico se basan en dos aspectos: la actualización profesional y la retribución económica, en la mayoría de los casos no necesitan satisfacer necesidades básicas, si no de reconocimiento en el medio en el que se desenvuelve.

### **c) Responsabilidades**

La responsabilidad de los médicos es directa e individual con el paciente, el médico no está formado para trabajar en función institucional, por ello rara vez toma partido en el desarrollo de la organización en la que labora,

lo cual se agudiza si se considera que, dada la situación de la mayoría de países de Latinoamérica los médicos se ven obligados a laborar en varios lugares de modo simultáneo, lo que dificulta su identificación con la organización donde trabaja.

#### **d) Rol dentro de la organización**

El rol del médico dentro de las instituciones de salud es el principal, son los prestadores directos de servicio a los pacientes, son los principales promotores de la fidelidad de los pacientes con la institución, de ellos depende el prestigio de la Institución. Por lo tanto sin ninguna duda son los generadores primarios de demanda en las Clínicas y Hospitales.

#### **Personal asistencial, técnico y paramédico**

##### **a) Características de la labor que desempeñan**

Los trabajadores que pertenecen a esta tipología son los siguientes:

- Tecnólogos Médicos.
- Auxiliares dentales.
- Enfermeras
- Obstetrices
- Nutricionistas
- Auxiliares de Enfermería
- Paramédicos.
- Técnicos de Laboratorio.
- Podólogos.

Este grupo de trabajadores se caracteriza porque sus labores son complementarias al trabajo de los médicos, directamente relacionados con el trabajo médico, están por ejemplo a Enfermeras, Auxiliares de Enfermería, Paramédicos y Auxiliares dentales, los indirectamente relacionados son los que no hacen un trabajo conjunto con los médicos pero si trabajo complementario a pesar de ser considerados como procesos paralelos como son labores relacionadas a exámenes auxiliares, análisis clínicos, nutrición, etc.

### **b) Expectativas personales**

Las expectativas personales del personal asistencial se basan en el aspecto de la retribución económica, dados los niveles salariales que perciben; incide también en su desempeño, el clima organizacional por tanto, es necesario que el área de Talento Humano incida en la medición del clima organizacional con la finalidad de lograr mayor productividad y eficiencia en el trabajo que realizan. Las principales razones por las que son afectados son básicamente las jornadas laborales que realizan que son de permanencia continua.

### **c) Responsabilidades**

La responsabilidad de este personal es directa con el paciente y complementaria, el personal asistencial está formado para trabajar en función de apoyo, por ello se debe de trabajar con la finalidad de lograr una identificación sólida con la organización de salud, los objetivos de la institución y los objetivos personales.

#### **d) Rol dentro de la organización**

El rol del personal asistencial dentro de las instituciones de salud es de suma importancia: son los que trabajan en colaboración directa con los médicos y los pacientes, no solamente eso sino que también son un medio de comunicación con los pacientes de la institución. Sin ninguna duda son generadores de demanda en las Clínicas y Hospitales sobre en el caso de profesionales que procesan exámenes auxiliares.

#### **Personal administrativo**

##### **a) Características de la labor que desempeñan**

Los trabajadores que pertenecen a esta tipología son los siguientes:

- Administradores.
- Economistas.
- Programadores.
- Auditores Médicos.
- Recepcionistas.
- Cajeros.
- Auxiliares de archivo.
- Secretarias.
- Chóferes.
- Profesionales en Marketing.
- Contadores.
- Comunicadores.

Este grupo de trabajadores se caracteriza porque sus labores son base de funcionamiento de la institución de salud, en ellos recae el manejo

institucional, la visión global de la organización, su dedicación es exclusiva y directa.

Dentro de este grupo están los que desarrollan labores estratégicas de dirección y planeación, y los que realizan labores operativas, este tipo también se conoce con el nombre de personal de soporte a todo el funcionamiento de la organización de salud.

### **b) Expectativas personales**

Las expectativas del personal administrativo se basan en el aspecto de la retribución económica, dados los niveles salariales que perciben, incide también en su desempeño, el clima organizacional por tanto, es necesario que el área de Talento Humano afecte en la medición del clima organizacional con la finalidad de lograr mayor productividad y eficiencia en el trabajo que realizan.

### **c) Responsabilidades**

La responsabilidad de este personal no es directa con el paciente, el personal administrativo está formado para trabajar en función de equipo de trabajo, por ello se debe de trabajar con la finalidad de lograr una identificación sólida con la organización de salud, de manera que se genere el clima adecuado para su mayor productividad.

### **e) Rol dentro de la organización**

El rol del personal administrativo dentro de las instituciones de salud es de suma importancia, son los que trabajan en colaboración directa con la

Dirección y La Gerencia, si ellos interpretan bien los planes aportarán significativamente al logro de los objetivos institucionales.

### **Factores de influencia en la gestión de Talento Humano en clínicas y hospitales.**

Para un mejor entendimiento de la problemática del personal de las instituciones de Salud se detallaran los factores que debe tomar en cuenta por el área de Personal de las Clínicas y Hospitales:

- Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.
- Niveles de identificación con la Organización.
- Vocación de servicio a pacientes.
- Diferenciación de roles y funciones.
- Importancia de las funciones que desempeña el personal.
- Necesidades individuales y grupales.
- Niveles de motivación y comunicación en la organización.
- Capacidad de liderazgo en la organización.

### **Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.**

El área de Talento Humano debe definir claramente los grupos de profesionales que conforman el personal de su institución pues a pesar de en la mayoría de los casos son profesiones complementarias en cuanto a su finalidad varía mucho el nivel de formación y cultura, por tanto se diferencian sus necesidades y su visión de desarrollo personal.

### **Niveles de identificación con la organización.**

Los niveles de identificación con la organización también deben de medirse de manera que pueda establecerse las medidas y políticas para optimizar la identificación del personal con la institución y de esa manera lograr su mayor productividad, teniendo en cuenta también que depende del compromiso del personal para que inviertan sus esfuerzos para que la organización logre los objetivos planteados por la Dirección.

### **Vocación de servicio a pacientes.**

El área de Talento Humano debe evaluar al personal en función a este factor debido a que la persona que trabaja en una organización de salud, debe de tener aptitud y actitud para atender pacientes tanto a nivel medico como a nivel asistencial, pues si el trabajo que realizan con los pacientes no es por vocación y solo por un interés económico se desvirtúa el servicio; hay que tomar en cuenta en este factor que los pacientes perciben claramente esta diferencia.

La variable primordial y básica de la atención médica es la voluntad de quien da el servicio de curar y ayudar al paciente dado que lo que percibe más el paciente en el momento de la atención es la ayuda y calidez de quien le presta el servicio.

### **Diferenciación de roles y funciones.**

Los roles del personal que componen la organización de salud, son variables y todos presentan igual importancia y son absolutamente complementarios, para ello podemos agruparlas de la siguiente manera:

a) Personal de atención directa al paciente

- b) Personal de apoyo en la atención.
- c) Personal de la organización.

#### Personal de atención directa al paciente

Aquí agrupamos aquellos profesionales que brindan la atención directa a los pacientes, y que son los que en mayor proporción responsables de su satisfacción, tomando en cuenta que son los que dan la cara al paciente y por lo tanto tiene que dar un trato amable y esmerado pues es lo que en realidad lo que percibe el paciente. Este grupo está compuesto por:

- a) Médicos
- b) Odontólogos
- c) Tecnólogos
- d) Auxiliares de laboratorio
- e) Nutricionistas
- f) Recepcionistas

#### Personal de apoyo en la atención

Lo conforman todas aquellas personas que brindan ayuda al personal profesional que tiene trato directo con los pacientes, normalmente trabajan directamente con los responsables de brindar el servicio al paciente y bajo sus órdenes, lo que supone que su responsabilidad es directa con el responsable del servicio.

Dentro de este grupo tenemos a los siguientes profesionales:

- a) Enfermeras
- b) Auxiliares de enfermería.
- c) Auxiliares dentales.

## Personal de la organización

Son aquellos cuyo rol es el planificar el desarrollo de la institución en su conjunto, también su trabajo está centrado en brindar el soporte al funcionamiento de la organización, debe también de mantener la operatividad de la organización en su conjunto.

El personal que conforma este tipo de trabajadores:

- a) Administradores.
- b) Economistas
- c) Ingenieros de Sistemas.
- d) Comunicadores.
- e) Profesionales de Marketing
- f) Secretarias.
- g) Contadores.

## **Criterios a consideración en la evaluación de Talento Humano en clínicas y hospitales.**

Los criterios que se utilizan para evaluar personal de Clínicas y Hospitales deben de estar relacionados directamente con conocimientos y aptitudes de integración, de trabajo común, de apoyo, de vocación de servicio, de responsabilidad, considerando que el servicio que se brinda es muy delicado, pues hay que recalcar que se trata de la salud de las personas, es por ello que se considera importante evaluar y detallar cada uno de estos aspectos:

- a) Experiencia.
- b) Conocimiento del puesto.
- c) Aptitudes personales.
- d) Actitudes personales.

e) Capacidad de trabajo en equipo

### **Experiencia**

En la mayoría de centros de trabajo este es un factor importantísimo, con mayor razón en el caso de organizaciones de salud pues debido a que las características que presentan el ambiente laboral y por el tipo de servicio que brindan, que difiere de todos los demás, en el sentido que se cura pacientes y que el estado de enfermedad en los seres humanos lo que implica un nivel de responsabilidad superior en función de otros servicios, además de que este implica un estado psicológico especial de parte de los enfermos.

Es por ello que se necesita personal esté preparado para afrontar el contexto dentro del cual se brindan los servicios a los pacientes.

### **Conocimiento del puesto**

Son conocimientos tan específicos que se requiere de personal que entienda el funcionamiento de la atención en clínicas y hospitales, cada cual cumple una función propia, que además requiere de conocimientos puntuales, muchos de los cuales deben de ser adaptados a la realidad y al contexto de trabajo.

En el caso de los médicos juega un papel importante la actualización de los conocimientos científicos lo cual sumado a la experiencia debe de resultar en un tratamiento adecuado a sus pacientes.

## **Aptitudes personales**

Este es quizá la variable más importante, el personal al tener aptitudes puede estar predispuesto a aprender más rápidamente. Es importante tener aptitudes como son las siguientes:

- a) Vocación de servicio.
- b) Proactivo
- c) Dinamismo
- d) Aptitud para trabajar en equipo.
- e) Motivador.

Todas ellas por igual importantes para emprender un trabajo tan sacrificado e importante como es cualquier tipo de labor ligada a la atención de pacientes en salud., los gerentes de Talento Humano en la actualidad evalúan y analizan detalladamente las aptitudes de manera que puedan obtener los mejores resultados en la organización de Salud.

## **Programas de motivación e incentivos.**

Los criterios a considerar para motivar al personal deben basarse en la necesidad de autorrealización y desarrollo personal a través de la organización a la que pertenecen. .Las principales características a evaluar son las siguientes:

- a) Reconocimiento
- b) Salud
- c) Éxito
- d) Dinero
- e) Belleza
- f) Felicidad
- g) Amor

- h) Tranquilidad
- i) Seguridad
- j) Posición social

Todos los seres humanos tanto en el ámbito personal como profesional, aspiran recibir ciertos beneficios de carácter motivante o de autorrealización; para ello procuran esforzarse cada día. Captar y atender estas necesidades humanas es primordial en la labor de los Gerentes de Talento Humano, tomar en cuenta estos elementos motivadores, de manera que puedan comprenderlas específicamente, cuales son las metas personales entendiendo que si se logra satisfacer estas necesidades a través de la organización seguramente los trabajadores rendirán mucho mejor y sentirán como suyas las metas de la organización que los apoya en todo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **INTRODUCCIÓN**

Para elaborar una propuesta del diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano, que se adapte a las necesidades del Hospital “San Vicente de Paúl”, es necesario realizar un breve análisis de la estructura organizacional, primero a nivel teórico y luego analizar la realidad de la organización, obviamente, el análisis será dirigido al diseño organizacional, la coordinación y la división del trabajo.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación orientándolo al logro de los objetivos, sin embargo, si bien la sociedad moderna exige una división del trabajo ya que una persona individual “no puede con todo”, deben existir mecanismos coordinadores entre el trabajo desarrollado por cada persona, la comunicación entre ellas y el control necesario. Normalmente se reconocen como principales mecanismos coordinadores:

1. Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario)
2. Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

3. Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades)

Considerando que de la determinación del problema diagnóstico, realizado en el capítulo anterior se llegó a la conclusión que el Hospital “San Vicente de Paúl” tiene dificultades en el manejo administrativo, siendo la causa más importante: la falta de aplicación de un Sistema de Gestión Integrado de Talento Humano.

## **PROPÓSITOS**

El Sistema de Gestión de Talento Humano procurará superar las limitaciones y deficiencias que se presentan en la prestación de servicios y ejecución de acciones de orden administrativo, técnico, profesional, de operaciones y servicios, planteando un mecanismo coordinador que estandarice el trabajo de acuerdo al criterio. Para lograrlo, se debe comenzar estableciendo criterios de agrupación de actividades, los más comunes son:

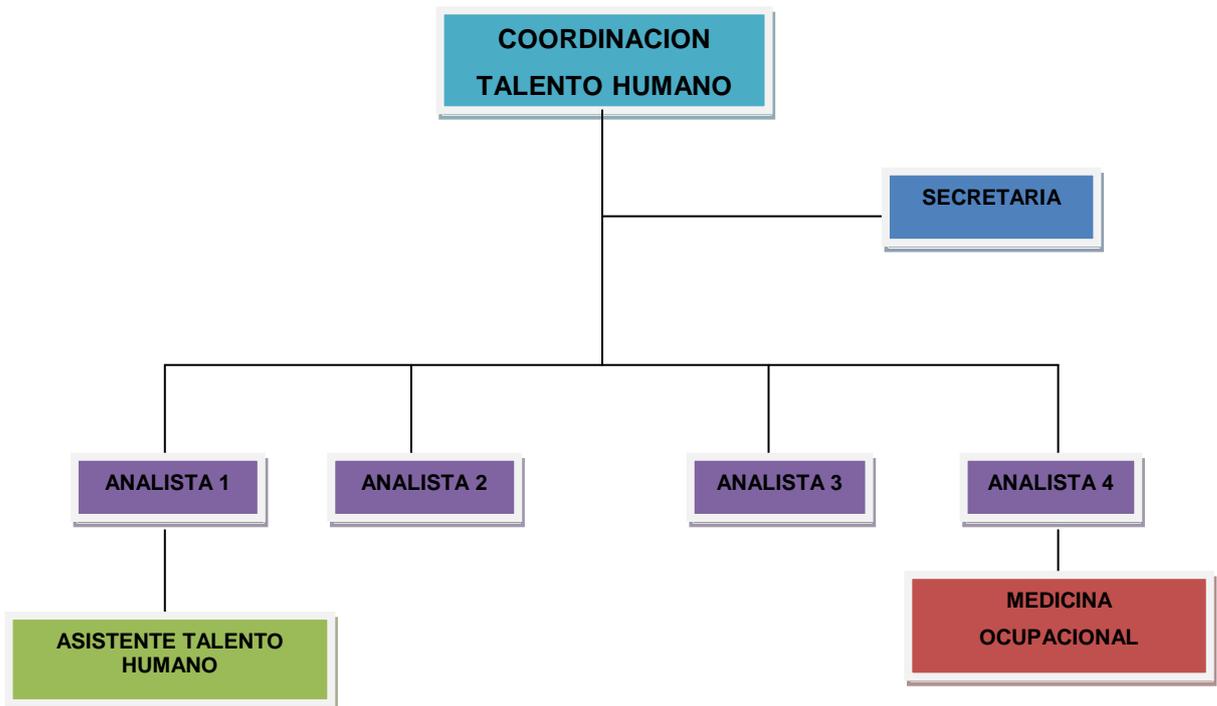
1. Criterio de mayor uso o uso más frecuente
2. Criterio de competencia
3. Criterio de separación de control

El criterio que esta propuesta recomienda es el de “Separación por control” ya que este aspecto es el que falla en la organización. Concluido este proceso, es necesario pensar en departamentalizar los servicios bajo el criterio de funciones.

## ESTRUCTURA

La estructura del Departamento de Recursos Humanos del Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, se propone en el siguiente organigrama estructural:

### HOSPITAL “SAN VICENTE DE PAÚL”



### PERFILES Y FUNCIONES:

#### 1. COORDINADORA TALENTO HUMANO: ABOGADA

Realiza:

- Evaluación del Desempeño
- Capacitación
- Selección de Personal
- Salud Ocupacional
- Solución de Conflictos Laborales
- Informes técnicos
- Quejas y Denuncias
- Régimen disciplinario

- Clima laboral
- Absolución de consultas y asesoría legal
- Distributivo de remuneraciones al Ministerio de Finanzas (Esipren)
- Reuniones de Trabajo

## **2. ANALISTA 1**

### LIENCIADA EN ADMINISTRACION PÚBLICA

Realiza:

- Elaboración de Acciones de Personal: Nombramientos, Renuncias, encargos, Sanciones
- Elaboración de Contratos de Trabajo
- Archivo Expedientes del personal activo y pasivo
- Actualización de lista de asignaciones (distributivo)

## **3. ANALISTA 2**

### INGENIERO COMERCIAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Realiza:

- Encargado del Subsistema de Capacitación
- Elaboración de Acciones de Personal de Vacaciones
- Registro y Control de Asistencia
- Elaboración Matrices Ministeriales
- Registro y manejo de Cuadro de Ausentismo
- Elaboración de Informes de Accidentes de Trabajo
- Registro de permisos en general
- Registro de horas extras par devolución en tiempo

## **4. ANALISTA 3**

### PSICOLOGO INDUSTRIAL

Realiza:

- Mejoramiento de relaciones laborales entre el personal de la institución
- Realización de exposiciones, talleres
- Seguimiento al personal con problemas psicológicos
- Selección de personal (ingresos)
- Control de Asistencia
- Ingreso al personal en el sistema biométrico
- Entrevista de trabajo (Inducción)
- Cultura organizacional
- Proceso de selección de personal en ascensos
- Manejo y resolución de conflictos interno y externo
- Ingreso de datos al Sistema de Evaluación de Desempeño

- Cálculo de reporte en horas extras
- Informe de horas extras
- Reportes mensuales de atrasos
- Elaboración Cartelera Informativa
- Ingreso de horarios de trabajo en el lector digital
- Cambio en el lector digital permisos en general
- Ingreso al personal al biométrico

#### **5. ANALISTA 4**

##### **INGENIERO COMERCIAL CON ENFASIS EN FINANZAS**

Realiza:

- Roles de pago
- Trámites de Ingreso y Salida del personal al IESS
- Fondos de Reserva
- Aportes
- Jubilaciones
- Pago de Décimos
- Manejo del Sistema SIITH del Ministerio de Relaciones Laborales

#### **6. ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**

##### **BACHILLER**

Realiza:

- Elaboración de Acciones de Personal, permisos en general
- Informes de Subsidios y Horas Extras
- Elaboración de Matrices Ministeriales
- Control de Asistencia del personal
- Trabajos Extras
- Archivo

#### **7. SECRETARIA**

##### **TECNOLOGA EN SECRETARIADO**

Realiza:

- Entrega recepción de documentos
- Atención al público
- Elaboración de matriz para alimentación
- Registro y desglose de acciones de personal
- Secretaria de Concursos en general
- Archivo

#### **8. MEDICINA OCUPACIONAL**

##### **MAGISTER EN SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL**

Realiza:

- Higiene del Trabajo
- Estado de salud del trabajador
- Riesgos del Trabajo
- De la educación higiénico-sanitaria de los trabajadores
- De la salud y seguridad a favor de la productividad

Elaborado por Yolanda Granja

## **DESARROLLO DE LOS COMPONENTES**

### **Sistema de Gestión de Talento Humano**

#### **Políticas**

Políticas de Contratación e Ingresos a la Institución:

- a) La contratación del personal dependerá de las plazas propuestas en cada unidad administrativa
- b) Para ingresar a laborar en el Hospital "San Vicente de Paúl", el aspirante deberá cumplir con los requisitos de admisión.

Políticas de Capacitación de Personal.

- a) Se elaborarán programas periódicos de capacitación, donde se señale el personal a capacitar y el objetivo del curso.
- b) Los eventos de capacitación y desarrollo que se propongan fuera del programa de capacitación, deberán ser justificados suficientemente en razón del impacto que vayan a generar a favor de la institución y el servicio que presta
- c) Los asistentes que cumplan los requisitos de acreditación recibirán constancia que testimonie su participación

Políticas de Comunicación Interna

- a) Elaboración de Boletines Informativos periódicos. La edición del documento correrá a cargo de la jefatura de talento humano, con aportaciones del personal de todas las áreas del hospital.

### **Manual de procedimientos talento humano**

PROCEDIMIENTO 1 TH:	Contratación de Personal.
---------------------	---------------------------

**OBJETIVO:** Estructurar procesos de reclutamiento y selección adecuada para el personal de las unidades administrativas y operativas del Hospital “San Vicente de Paúl”.

Personal de Nuevo Ingreso

- a. se contratará el personal de acuerdo a los requerimientos de cada unidad.
- b. Se constatará que los nuevos ingresos cumplan con los requisitos de admisión.

Indicadores: Personal contratado /Personal solicitado

Formatos e Instructivos: Instructivo Registro de la Información del Personal

Responsabilidades:

- Jefes de Áreas: Solicitar personal necesario.
- Jefe de Recursos Humanos: Reclutar y contratar personal.
- Jefe Administrativo: Aprobar solicitud de contratación.
- Asistentes de Recursos Humanos:

- Solicitar documentación para formar expediente
- Elaborar contrato
- Resguardar documentación

Descripción de la operación de procedimiento

RESPONSABLE	ACCION	REGISTRO
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>Solicitud de Contratación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe de las unidades administrativas la solicitud de personal para ocupar puestos vacantes</li> <li>2. Localiza a o los potenciales candidatos que cumplan con el perfil solicitado a través de currículos archivados.</li> <li>3. Notifica al Jefe administrativo el ingreso del nuevo personal para su autorización</li> <li>4. Realiza exámenes psicológicos a los potenciales candidatos para determinar su aptitud, envía terna propuesta al jefe departamental que solicitó el personal y que deberá elegir al candidato más apto.</li> <li>5. Notifica al candidato que ha sido seleccionado y se le solicita la documentación requerida para realizar el trámite de contratación y elaborar expediente, esta documentación deberá ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de ciudadanía</li> <li>• Papeleta de votación</li> <li>• Constancia de estudios.</li> <li>• Acreditación de experiencia.</li> </ul> </li> <li>6. Recibe documentación y crea expediente</li> </ol>	<p>Requisición de personal</p> <p>Copia memorándum</p> <p>Expediente</p>
	<p>Contratación de personal</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora contrato</li> <li>2. Entrega contrato al</li> </ol>	<p>Copia contrato</p>

<b>Secretaria</b>	interesado 3. Registra información en el sistema 4. Lleva a cabo la presentación al personal 5. Fin del proceso.	
-------------------	---	--

Elaborado por Yolanda Granja

PROCEDIMIENTO 2.1 TH:	Solicitud de permiso de 2 horas a un día.
-----------------------	---

OBJETIVO: Tener una consistencia en el manejo de solicitudes de permiso.

RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
<b>Empleado</b>	1. Llena planilla de solicitud de permiso y la firma	Solicitud de permiso.
<b>Jefe de Sección</b>	2. Envía al Jefe de Talento Humano la planilla y permiso	Solicitud de permiso
<b>Jefe de Talento Humano</b>	3. Envía a la Administración para autorización.	Solicitud de permiso
<b>Administradora</b>	4. Firma planilla autorizando el permiso.	Solicitud de permiso
<b>Jefe de Talento Humano</b>	5. Recibe la planilla autorizada y entrega una copia al interesado. 6. Entrega original a secretaria para archivo en expediente del empleado 7. Entrega a la secretaria para su archivo.	Solicitud de permiso
<b>Secretaria</b>	8. Archiva planilla en el expediente respectivo.	Solicitud de permiso

	9. Fin del proceso.	
--	---------------------	--

Elaborado por Yolanda Granja

PROCEDIMIENTO 2.2 TH:	Solicitud de permiso de más de un día.
-----------------------	--

OBJETIVO: Tener una consistencia en el manejo de solicitudes de permiso.

RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
<b>Empleado</b>	1. Llena la planilla de solicitud de permiso y la firma 2. Entrega planilla llena a la Administración de Talento Humano	Solicitud de permiso
<b>Jefe de Talento Humano</b>	3. Aprueba solicitud 4. Revisa la planilla firmada del solicitante y envía Administración.	Solicitud de permiso
<b>Administración</b>	5. Autoriza o no y devuelve a Administración de Talento Humano	Solicitud de permiso
<b>Secretaria</b>	6. Archiva planilla en el expediente del solicitante 7. Fin del proceso.	Solicitud de permiso

Elaborado por Yolanda Granja

PROCEDIMIENTO 3.1 TH:	Terminación de la relación de trabajo por terminación del contrato.
-----------------------	---

OBJETIVO: Establecer el procedimiento para el término de relación laboral por terminación de contrato de trabajo.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>Administración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envía una carta al trabajador un mes antes de la terminación del contrato indicando que no va a ser renovado el contrato de trabajo.</li> <li>2. Comunica a la Inspectoría de Trabajo la decisión de terminación de la relación de trabajo con el empleado.</li> </ol>	<p>Carta finiquito</p> <p>Acta finiquito</p>
<b>Asistente de Recursos Humanos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Registra el aviso de salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li> <li>4. Realiza la liquidación del trabajador saliente.</li> </ol>	<p>Aviso de salida</p> <p>Liquidación</p>
<b>Empleado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Entrega acta entrega recepción de los bienes a su cargo al igual que de archivos.</li> <li>6. Firma el acta finiquito.</li> <li>7. Fin del proceso</li> </ol>	<p>Acta entrega recepción</p> <p>Acta finiquito</p>

Elaborado por Yolanda Granja

PROCEDIMIENTO 3.2 TH:	Terminación de la relación de trabajo por renuncia voluntaria del empleado.
-----------------------	---

OBJETIVO: Establecer el procedimiento de término de relación laboral por renuncia del empleado.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>Administración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se comunica al trabajador con un mes de anticipación indicando las causas del despido las mismas</li> </ol>	Carta finiquito

	<p>que están legalmente suscritas en el contrato de trabajo o tipificadas en el Art. 172 del Código de Trabajo.</p> <p>2. Comunica a la Inspectoría de Trabajo la decisión de terminación de la relación de trabajo con el empleado.</p>	Acta finiquito
<b>Asistente de Recursos Humanos</b>	<p>3. Registra el aviso de salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p> <p>4. Realiza la liquidación del trabajador saliente.</p>	<p>Aviso de salida</p> <p>Liquidación</p>
<b>Empleado</b>	<p>5. Entrega acta entrega recepción de los bienes a su cargo al igual que de archivos.</p> <p>6. Firma el acta finiquito.</p> <p>7. Fin del proceso</p>	<p>Acta entrega recepción</p> <p>Acta finiquito</p>

Elaborado por Yolanda Granja

PROCEDIMIENTO 4 TH:	Solicitud de Vacaciones
---------------------	-------------------------

OBJETIVO: Determinar el procedimiento a seguir para la solicitud de vacaciones.

RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTROS
<b>Empleado</b>	<p>1. Llena la planilla de solicitud de vacaciones y la firma</p> <p>2. Entrega planilla llena a la Administración de talento humano</p>	Solicitud de Vacaciones

<b>Jefe de Talento Humano</b>	3. Aprueba solicitud 4. Entrega copia de solicitud firmada al solicitante 5. Entrega original de solicitud a la secretaría para su archivo	Solicitud de Vacaciones
<b>Secretaria</b>	6. Archiva planilla en el expediente del solicitante 7. Fin del proceso	Solicitud de Vacaciones

Elaborado por Yolanda Granja

<b>PROCEDIMIENTO 5 TH:</b>	Procedimiento de registro de novedades de entrada y salida al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
----------------------------	--

**OBJETIVO:** Establecer el Procedimiento de registro de novedades de entrada y salida al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>Asistente de Recursos Humanos</b>	1. Ingresa a la página del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ( <a href="http://www.iess.gob.ec">www.iess.gob.ec</a> ). 2. Ingresa la novedad, aviso de salida o entrada. 3. Se archiva una copia en el expediente del empleado. 4. Fin del Proceso.	Aviso de entrada o salida

Elaborado por Yolanda Granja

**INVENTARIO DE REGISTROS: CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAL**

<b>PROCEDIMIENTO 6 TH:      Contratación de Personal</b>
--

Nº	Registro	Tipo de Resguardo	Responsable/ Puesto	Tiempo de resguardo	Ubicación del resguardo
1	Requisición de personal	Papel y Sistema.	Asistente de RRHH	Indefinido	Archivo Recursos Humanos, Archivo
2	Copia de Memorándum	Papel y Sistema	Asistente de RRHH	Indefinido	Archivo Recursos Humanos
3	Copia del contrato y Expedientes	Papel	Asistente de RRHH	Indefinido	Archivo Recursos Humanos

Elaborado por Yolanda Granja

## VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE PERSONAL

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI	NO
1	¿Recibió la requisición de personal de las unidades administrativas?		
2	¿Verificó que los aspirantes cuenten con el perfil solicitado?		
3	¿Notificó a las autoridades correspondientes el nuevo ingreso?		
4	¿Notifico al candidato haber sido seleccionado?		
5	¿Recibió documentación necesaria y creo expediente?		
6	¿Elaboró el contrato según carácter del cargo?		

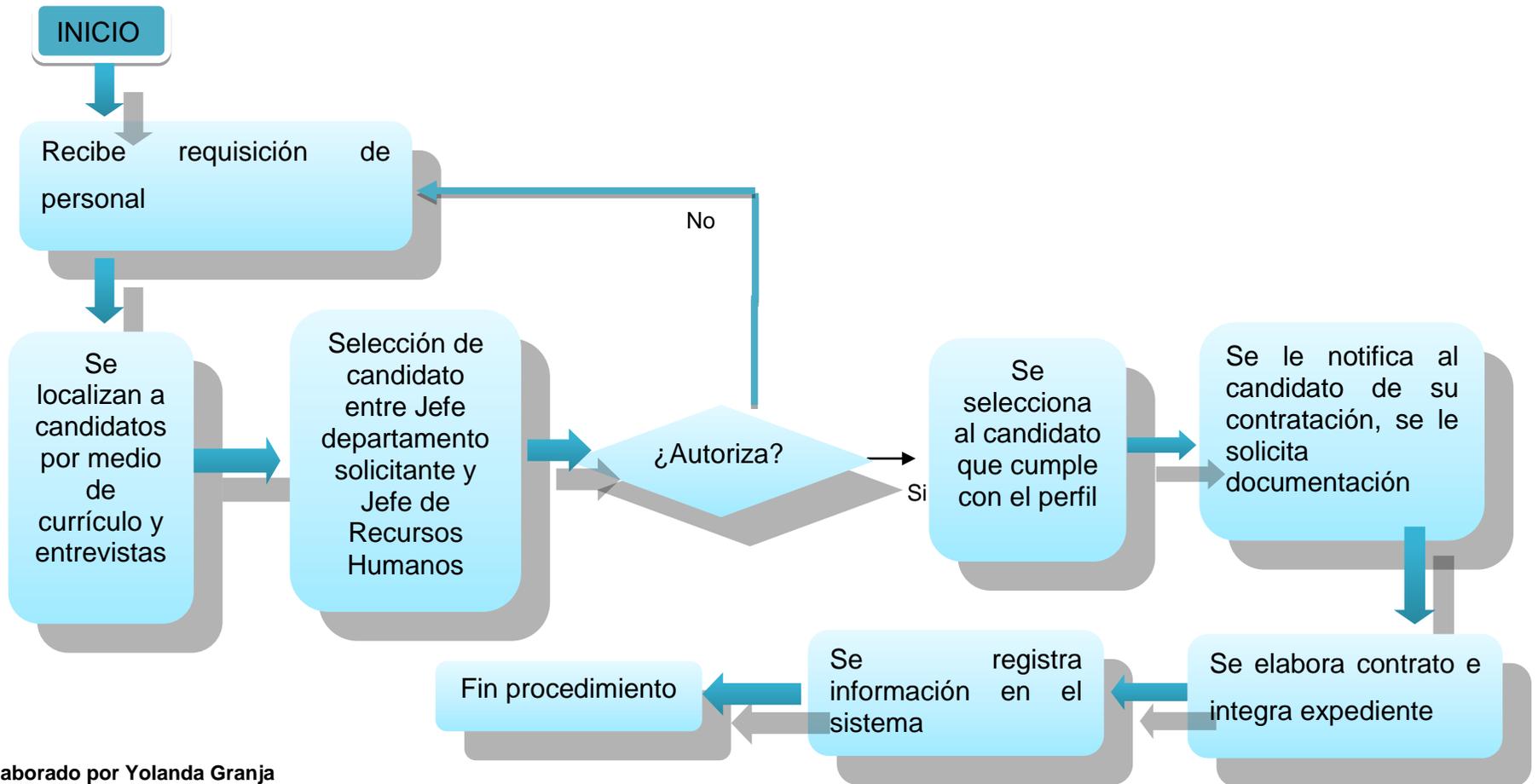
<b>7</b>	¿Entregó contrato a la persona contratada?		
<b>8</b>	¿Registró información en el sistema?		
<b>9</b>	¿Presentó al trabajador de nuevo ingreso al personal de la Institución?		
<b>10</b>	¿Archivó el nombramiento en su expediente?		

Elaborado por Yolanda Granja

## INVENTARIO DE REGISTROS: PERSONAL TÉCNICO, PROFESIONAL Y ADMINISTRATIVO

En este apartado, el Departamento de Recursos Humanos, se limitará a cumplir los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.

## Diagrama de Flujo



Elaborado por Yolanda Granja

PROCEDIMIENTO 7 TH:	Capacitación y Desarrollo del personal
---------------------	--

### 1. Objetivo del Procedimiento

Contribuir a que el hospital, cuente con recursos humanos formados, capacitados y motivados para lleven a cabo sus labores con eficiencia y eficacia.

### 2. Aplicación

Jefatura de Recursos Humanos

### 3. Alcance

Áreas del Hospital "San Vicente de Paúl".

### 4. Políticas

- A. Se elabora un programa trimestral de capacitación, donde se señale el personal capacitado y el objetivo del curso.
- B. Los eventos de capacitación y desarrollo que se propongan fuera del programa de capacitación, deberán ser justificados suficientemente en razón del impacto que vayan a generar a favor del hospital y el servicio que presta
- C. En caso de que el curso genere costo, es una situación esporádica, se elabora un contrato y se extiende una requisición, para que elabore una factura para su pago.
- D. Los asistentes que cumplan los requisitos de acreditación recibirán constancia que testimonie su participación

### 5. Productos



	<p>sistemas informáticos.</p> <p>6. Establece prioridades de capacitación</p> <p>7. Presenta al Jefe administrativo la temática del curso y el presupuesto respectivo.</p>	<p>Curso</p> <p>Presupuesto</p>
<b>Administración</b>	8. Autoriza la actividad de capacitación.	
<b>Jefe de Talento Humano</b>	<p>9. Realización de la capacitación</p> <p>10. Lleva control de asistencia y puntualidad</p> <p>11. Supervisa que el curso se cumpla</p> <p>12. Entrega reconocimientos y archiva copias en expediente personal.</p> <p>13. Fin del Proceso.</p>	Control asistencia

Elaborado por Yolanda Granja

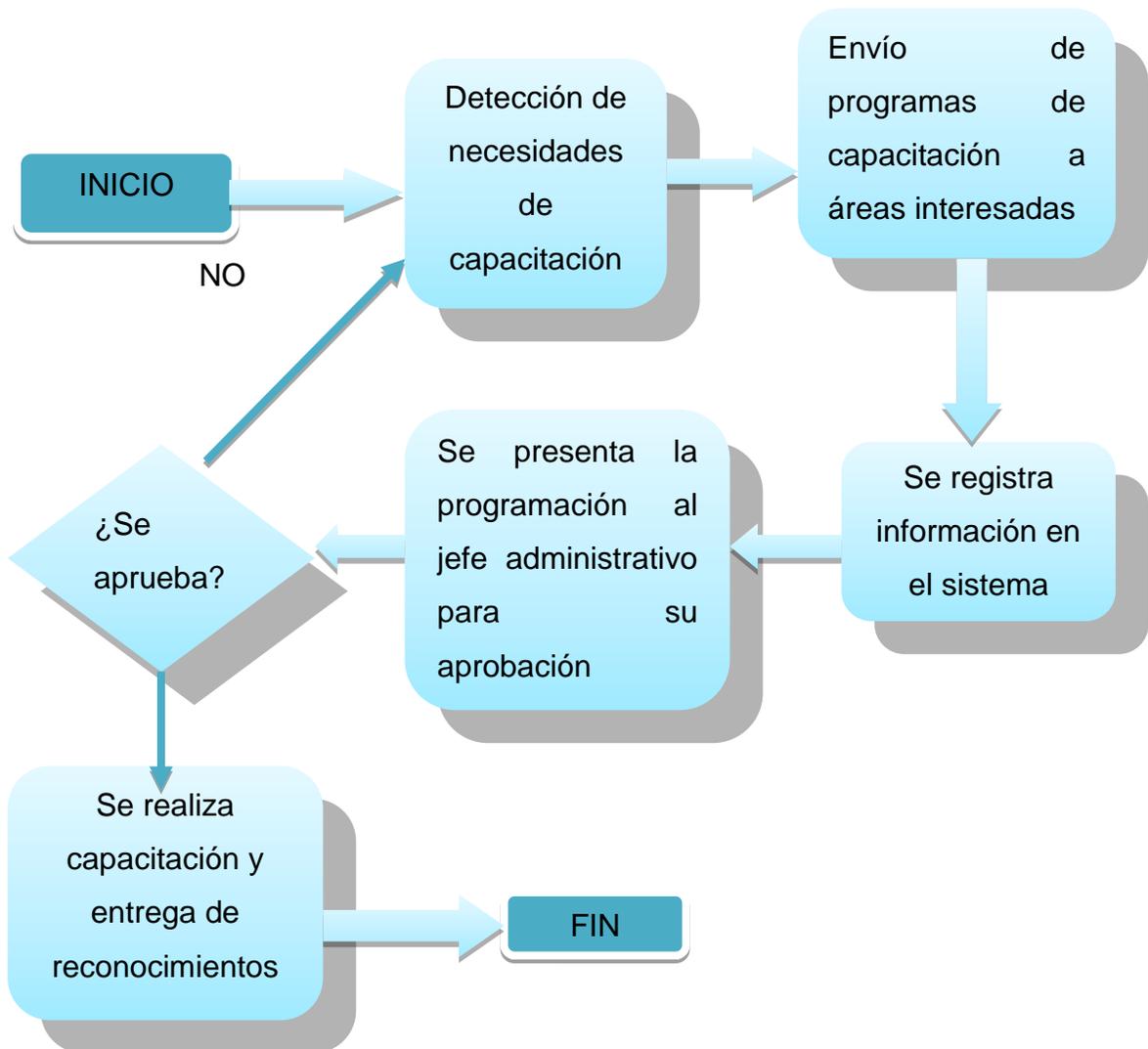
### VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Nº	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	SI	NO
1	¿Solicitó a las Áreas del hospital las necesidades de capacitación?		
2	¿Elaboró el programa de capacitación?		
3	¿Aprobó el Jefe administrativo el programa de		

	capacitación?		
<b>4</b>	¿Envió información de cursos a las jefaturas del hospital?		
<b>5</b>	¿Llevó a cabo el control de asistencia?		
<b>6</b>	¿Entregó constancia de capacitación al empleado?		
<b>7</b>	¿Archivó copia de constancia al expediente personal?		

Elaborado por Yolanda Granja

## Diagrama de Flujo



Elaborado por Yolanda Granja

## **INSTRUCTIVO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

### **1. OBJETIVO**

Diseñar, implementar y evaluar el proceso de capacitación y desarrollo del personal que presta sus servicios en el hospital, de manera que éste cuente con recursos humanos formados, capacitados y motivados para llevar a cabo sus labores con eficiencia y eficacia.

### **2. ALCANCE**

El proceso de capacitación de personal abarca las siguientes actividades:

- A. Conseguir el curso de capacitación
- B. Asignar curso de capacitación a empleados

### **3. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Detalle de las actividades involucradas en el proceso capacitación de personal.

#### **A. Implementación del curso de capacitación**

Actores:

- a) Jefe de Recursos Humanos
- b) Asistente de Recursos Humanos

Entradas:

Programación de cursos

Salidas:

Cedula de programación de cursos

B. Asignar curso de capacitación a empleados

Actores:

- a) Jefe de Recursos Humanos
- b) Asistente de Recursos Humanos

Entradas:

Captura del curso de capacitación

Salidas:

Lista de los cursos por empleado

**VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE  
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	¿Solicitó a las Áreas del hospital las necesidades de capacitación?		
<b>2</b>	¿Elaboró el programa de capacitación?		
<b>3</b>	¿Aprobó el Jefe administrativo el programa de capacitación?		
<b>4</b>	¿Envío información de cursos a las jefaturas del hospital?		
<b>5</b>	¿Llevó a cabo el control de asistencia?		
<b>6</b>	¿Entregó constancia de capacitación al empleado?		
<b>7</b>	¿Archivó copia de constancia al expediente personal?		

Elaborado por Yolanda Granja

## 1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Difundir las relaciones de carácter laboral entre el Hospital “San Vicente de Paúl” y el personal que presta sus servicios con la finalidad de que se desarrolle dentro de un clima cordial y de ayuda mutua.

## 2. APLICACIÓN

Jefatura de Recursos Humanos

## 3. ALCANCE

A todo el personal del Hospital “San Vicente de Paúl”.

## 4. POLÍTICAS

Boletín Informativo elaborado por la jefatura de Recursos Humanos

- A. La publicación del boletín será trimestral, distribuyéndose durante la primera quincena del mes.
- B. La extensión será de 4 a 8 páginas, en hoja tamaño carta doblada a la mitad.
- C. La edición del documento correrá a cargo de la jefatura de Recursos Humanos, con aportaciones del personal de todas las áreas del hospital.
- D. Las aportaciones al boletín se recibirán hasta la primera semana del mes en que se publicará el número correspondiente.

## 5. PRODUCTOS

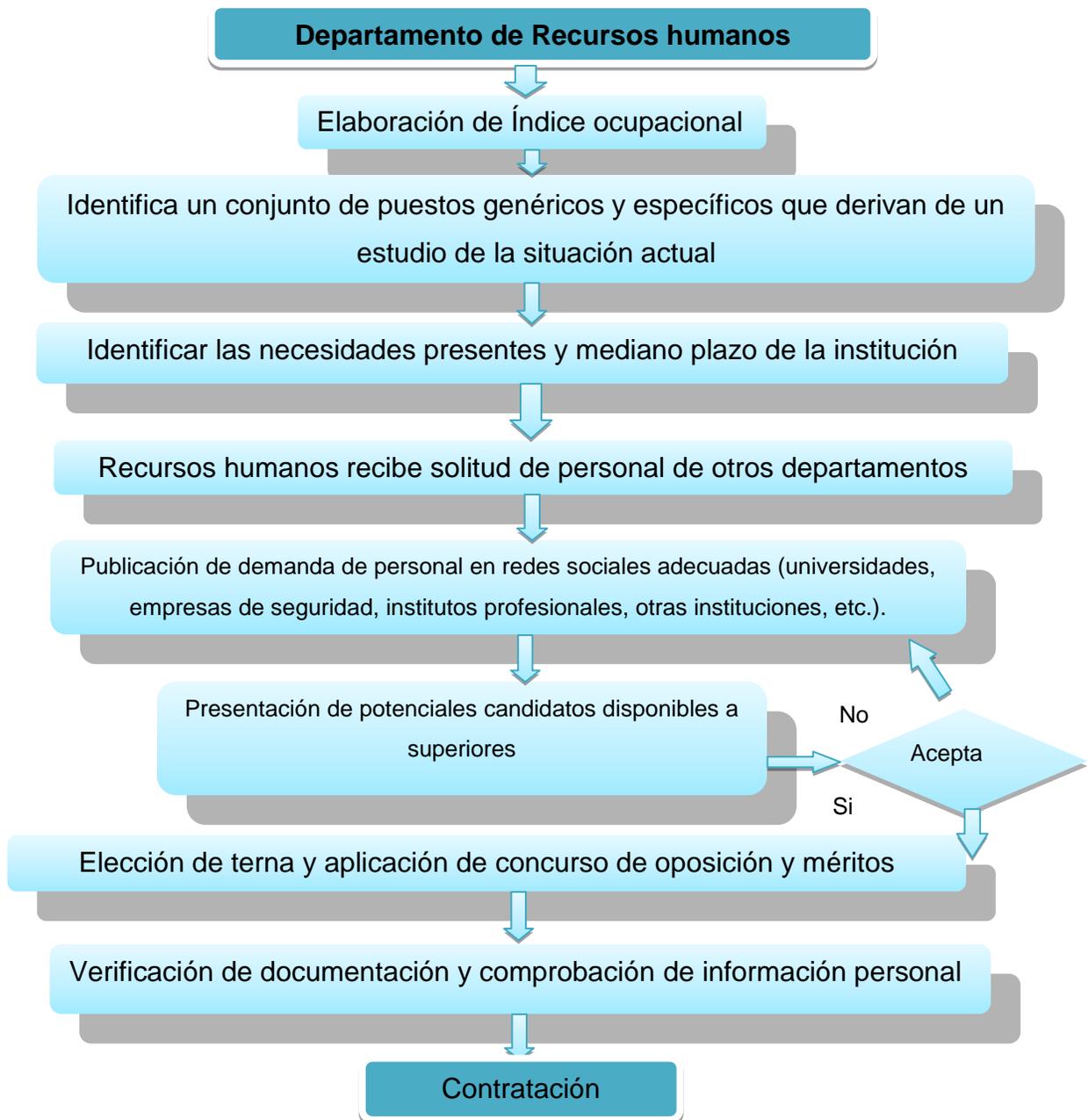
Boletín Informativo

## 6. CLIENTE(S)

Personal de todas las Áreas del Hospital "San Vicente de Paúl"

## 7. INDICADORES

Nº. De boletines impresos / No. de boletines programados en el año.



Elaborado por Yolanda Granja

## APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR AL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Usualmente, la capacitación en las instituciones u organizaciones mantienen un sistema paliativo, es decir, la capacitación se produce una vez que la necesidad es latente y ha transcurrido un periodo de tiempo entre que se produce el cambio que origina la necesidad y se dicta la capacitación, el hospital no es ajeno a esta realidad por tanto sus funcionarios están en permanente retraso respecto de las verdaderas exigencias de su cargo, la cadena de valor propuesta sugiere una política de capacitación preventiva, que se adelante al cambio que la sociedad exige a al hospital, (a modo de ejemplo, no esperar a que se deteriore la maquinaria para hacerle la mantención correspondiente).

Se sugiere una planificación estratégica anual, por departamento, con alcance de no más de tres años que incluya la situación actual y perspectivas futuras, poniendo énfasis en los posibles cambios tecnológicos a enfrentar (sean estos científicos, académicos o de cualquier índole), esta planificación debe ser discutida entre los respectivos jefes departamentales para encontrar coincidencias y dar tiempo al departamento de recursos humanos para, con anticipación buscar solución a las necesidades de capacitación, es decir, a quien irá dirigida, quien la impartirá, etc., se sugiere que esta planificación sea hecha por organismos externos a la institución para aprovechar el knowhow y experiencia de expertos los que por su propia labor están en mejor condición de anticipar los cambios.

La infraestructura organizacional toma en este caso vital importancia al obligar a los distintos departamentos, mantener constante comunicación entre ellos de forma de solucionar posibles conflictos por falta de capacitación departamental e interdepartamental. Se sugiere así mismo, y dentro de lo posible, rotar personal entre los departamentos, ya que esta es

una forma rápida y espontánea de capacitación que beneficia directamente al hospital.

El procedimiento propuesto queda expresado gráficamente de la siguiente forma:



Elaborado por Yolanda Granja

## APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR AL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Actualmente, Hospital “San Vicente de Paúl” no realiza evaluaciones o realiza muy eventualmente heteroevaluaciones procesuales, esto es, evaluaciones realizadas por un evaluador a un grupo y realizadas para medir un resultado determinado; si lo que se desea es aplicar un sistema de evaluación técnica, moderna y completa se propone modificar este sistema evaluador por uno que implique la autoevaluación, heteroevaluaciones y co-evaluación, esto persiguiendo resultados diagnósticos, procesuales pero sobretodo sumativos, en definitiva evaluaciones permanentes.

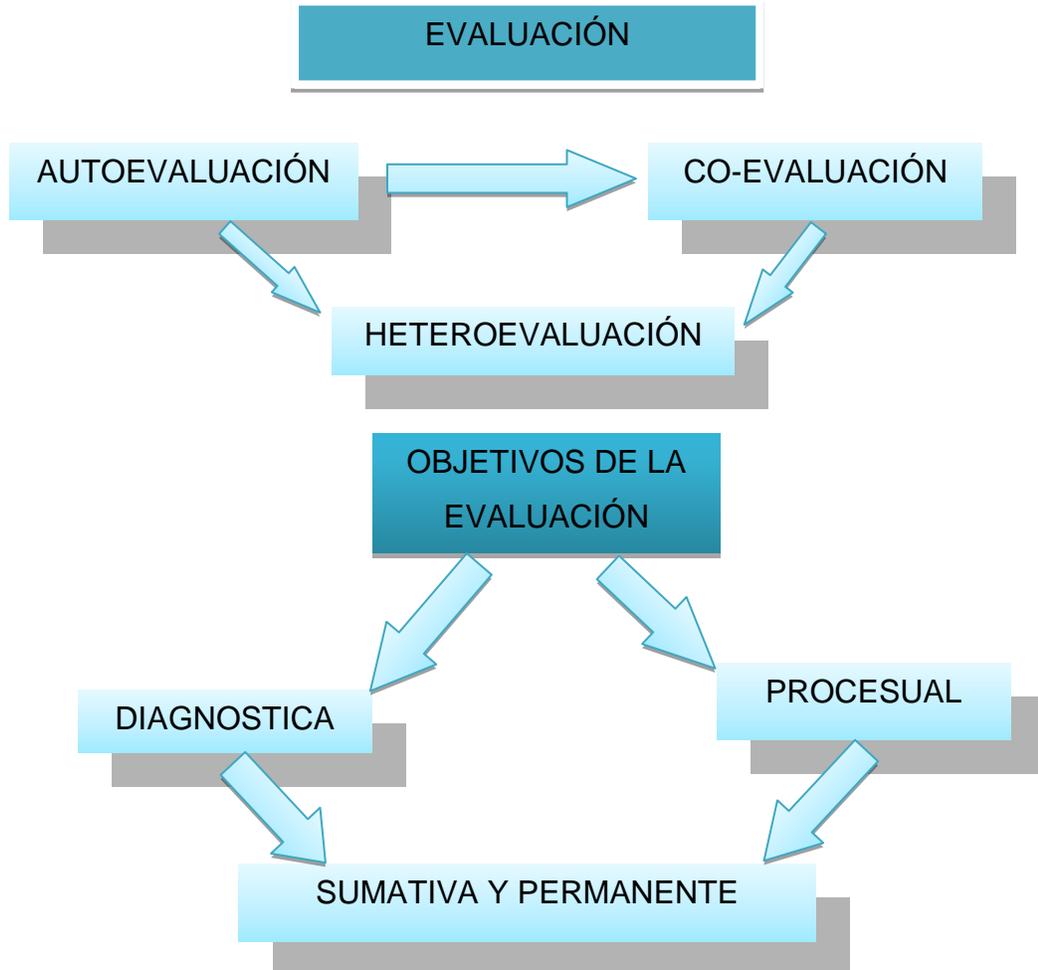
La idea es que mediante la auto evaluación el funcionario sea capaz de identificar sus falencias laborales y trasmitirlas al grupo, este a su vez mediante la co-avaluación (evaluación entre pares), reconozcan falencias grupales.

La heteroevaluación sigue siendo imprescindible, sin embargo, es mucho más útil si además se aplican la auto y co-evaluación ya que mediante estas se obtiene la retroalimentación deseada.

De los objetivos de la evaluación estos deben ser en primer lugar diagnósticos, implica conocer la realidad actual sobre el nivel de conocimientos del personal para el adecuado desarrollo de sus labores y por tanto sus falencias, evaluación procesual, para conocer el nivel de cumplimiento de resultados sobre un determinado proceso (por ejemplo, capacitación) y sumativa, esto es, la evaluación no solo debe limitarse a un determinado hecho sino a todos los factores que hacen del funcionario un trabajador completo, por último, la evaluación debe ser permanente y

frecuente logrando un estado de alerta constante y por tanto un mejoramiento continuo.

En términos gráficos, se ilustra de la siguiente forma:



Elaborado por Yolanda Granja

## PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A) TALENTO HUMANO

PROYECTO	BENEFICIARIO	DURACION	PRIORIDAD	MONTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implantar un modelo de administración por procesos y gestión por competencias:</li> <li>Elaborar manuales de procedimientos acordes con el Sistema de Administración por Competencias.</li> </ul>	Hospital "San Vicente de Paúl"	1 año	1	2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar un software de administración del RR.HH. afín a la gestión por competencias</li> </ul>	Hospital "San Vicente de Paúl"/ Departamento de Recursos Humanos	1 Año	1	5000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en el departamento de Talento Humano:</li> <li>Iniciar el proceso y trámite de certificación ISO 9000 en el departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	Hospital/ Usuarios del departamento de Recursos Humanos	4 años	3	3000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y ejecutar programas de sensibilización y motivación al cambio en el departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	Hospital/ Departamento de Recursos Humanos	1 año	1	Indeterminado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar y analizar la factibilidad de aplicar proyectos de tercerización deservicios</li> </ul>	Hospital "San Vicente de Paúl"	1 año	1	500
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un reglamento de capacitación institucional</li> </ul>	Hospital "San Vicente de Paúl"	3 meses	1	1000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan anual de actividades</li> </ul>	Recursos Humanos	1 mes	1	150
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del Manual de Procesos del Departamento de Talento Humano</li> </ul>	Recursos Humanos	1 mes	1	100
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del Presupuesto departamental</li> </ul>	Recursos Humanos	1 mes	1	100

Elaborado por Yolanda Granja

## CAPÍTULO IV

### IMPACTOS

#### ANÁLISIS DE IMPACTOS

Una parte importante de la investigación, constituye el análisis de impactos más representativos. Para el efecto se utiliza la matriz de impactos simple, que facilita la comprensión y claridad, utilizando la siguiente escala de valores:

ESCALA	INDICADORES
3	IMPACTO ALTO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
0	NO HAY IMPACTO
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO

La suma del puntaje de cada impacto se divide para el número total de indicadores, obteniendo finalmente el nivel de impacto alcanzado.

A continuación se presenta cada uno de los impactos con su respectivo análisis.

## IMPACTO ADMINISTRATIVO

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Gestión de Recursos Humanos							x	3
Inasistencias							x	3
Cumplimiento de horarios						x		2
Rendición de cuentas							x	3
<b>Total</b>						2	9	11

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{\sum \text{Valores Asignados}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{11}{4} = 2,75$$

El sistema de gestión y mejoramiento continuo del Hospital “San Vicente de Paúl” generará un alto impacto administrativo por los resultados benéficos de su aplicación puesto que implica cambios significativos en los procedimientos que buscan optimizar la calidad de los servicios que ofrece el hospital a la sociedad a través del manejo adecuado del recurso humano institucional, lo que representa un nivel adecuado de satisfacción y compromiso del personal para un desempeño eficiente de sus roles laborales.

## IMPACTO SOCIAL

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Satisfacción del usuario							x	3
Administración de tiempo						x		2
Capacidad de cobertura de servicios							x	3
<b>Total</b>						2	6	8

$$\text{Impacto social} = \frac{\sum \text{Valores asignados}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto social} = \frac{8}{3} = 2,66$$

El impacto social será evidente en el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de salud que ofrece el Hospital “San Vicente de Paúl” a través de los resultados del sistema de gestión de calidad de Recursos Humanos, la reducción del tiempo trámite, el incremento de la capacidad de cobertura en la prestación de los servicios unida al modelo de atención a los pacientes centrada en el ser humano que causará un efecto positivo sensible en los usuarios.

## IMPACTO EDUCATIVO

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Generación de nuevos conocimientos							3	3
Mejoramiento continuo						x		2
Oportunidad de crecimiento profesional							x	3
<b>Total</b>						2	6	8

$$\text{Impacto educativo} = \frac{\sum \text{Valores asignados}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto educativo} = \frac{8}{3} = 2,66$$

La generación de conocimientos es un impacto que afectará positivamente en la investigadora porque a través de este proceso de estudio, ha sido necesario emprender en un aprendizaje continuo, la interacción de la teoría de la formación académica y la práctica que requirió delinear y estructurar la propuesta de mejoramiento mediante el análisis, la reflexión y la experiencia laboral que permitieron finalmente construir un trabajo sencillo pero evidentemente sustentado en escenarios superiores de aprendizaje.

## IMPACTO GENERAL

INDICADORES	TOTAL
Impacto Administrativo	2.75
Impacto Social	2,66
Impacto Educativo	2.66
<b>Total</b>	<b>13</b>

$$\text{Impacto general} = \frac{\sum \text{Valores asignados}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto general} = \frac{8,07}{3} = 2,69$$

Como se aprecia de los impactos anteriores, el sistema de gestión de calidad de Recursos Humanos para el Hospital “San Vicente de Paúl” de la ciudad de Ibarra, alcanza significativos beneficios administrativos, educativos, pero sobre todo sociales, debido a que los cambios propuestos al procedimiento de administración de personal, representa también mejoramiento en la calidad de la prestación de los servicios de salud que ofrece la institución a la sociedad de su influencia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- ✓ Personal médico con alto grado de formación profesional.
- ✓ No se aplica el manual de procedimientos que existe en la institución.
- ✓ Residente al cambio positivo en el personal.
- ✓ Inexistencia de programas de capacitación del personal en atención a usuarios y relaciones humanas.
- ✓ No existe medición de satisfacción laboral en la empresa.
- ✓ No se encuentran determinadas las actividades específicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Duplicidad de funciones.
- ✓ Inadecuados procesos de comunicación interna y externa.
- ✓ No existe un seguimiento y control de los procesos de atención a usuarios y pacientes por parte del personal directivo.
- ✓ No se renuevan los equipos y herramientas tecnológicas.
- ✓ La calidad de la imagen institucional ante los usuarios y pacientes no alcanza niveles óptimos.

- ✓ Inexistencia de incentivos para mejoramiento profesional.

## RECOMENDACIONES

1. Elaborar planes, programas o proyectos de capacitación continua y mejoramiento de las remuneraciones de acuerdo con los perfiles profesionales.
2. Utilizar el manual de procedimientos administrativos propuesto de manera que se facilite, especifique y aclare el rol de cada funcionario, profesional o auxiliar desempeña en el procedimiento de atención a usuarios y pacientes.
3. Aplicar programas de concientización orientados a buscar la concientización de cambios de procedimientos y actitudes en el desempeño del personal como estrategia de crecimiento y de calidad en la prestación de los servicios.
4. Aplicar el procedimiento de capacitación del personal y mejoramiento profesional buscando la especialidad y eficiencia en el desempeño.
5. Diseñar índices de satisfacción laboral en la institución, estos índices deben estar en concordancia tanto de la realidad de la zona donde opera como de la organización en sí.
6. Elaborar un manual de funciones por cargo, este debe hacerse con apoyo del Jefe de Talento Humano y del jefe de departamento involucrado.

7. Definir claramente los nivel estructurales y funcionarios y del personal que trabaja para cada una de ellas, evitando de esta forma que dos o más empleados realizan la misma función.
8. Implementar correctivos necesarios en los procesos de gestión de comunicación interna y externa.
9. Implementar sistemas permanentes de control y seguimiento del desempeño y de la prestación de servicios a ser aplicados por los directivos institucionales como medio para rectificar situaciones que produzcan efectos negativos en la calidad de atención.
10. Desarrollar un proyecto de inversión que incorpore rubros de renovación y actualización tecnológica tanto en equipos cuanto en otros recursos administrativos así como de información que faciliten la ejecución de procesos de calidad en la atención a pacientes y usuarios.
11. Mejorar la calidad de atención a usuarios mediante estrategias sencillas que producen resultados inmediatos tales como: reducción de tiempo de atención, espera de turnos, entrega de resultados, atención personalizada, interconsulta, entre otros.
12. Promover la aplicación de un reglamento de incentivos y recompensas para el personal en base al mejoramiento de títulos, tiempo de servicio y formación continua.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. ARIAS GALICIA, Fernando (2009), Gestión de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, México DF.
2. CORTÉS, María Escat (2010), Gestión de Recursos Humanos y Estrategia, Ediciones Gestión.
3. CHIAVENATO, Idalberto (2006) Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, México DF.
4. DEMING, Eduardo (1996) Fuera de la Crisis, Instituto Central de Tecnología Avanzada,
5. HARRINGTON, James (1993) Administración por procesos Editorial McGraw-Hill Book.
6. HERMIDA, Serra y KASTIKA (2003) Administración y estrategia. Teoría y práctica; Ed. Macchi; 4ª edición
7. IZQUIERDO ARELLANO, Enrique (2006) Investigación Científica, Guía de Estudio y Técnicas de Investigación, Loja, Ecuador.
8. KOONTZ HAROLD (2002) Administración una perspectiva global. McGraw-Hill, México
9. KOONTZ y O'DONELL (2005), Principios de dirección de empresas; Mc Graw Hill; Ney York.

10. LOUART, Pierre, (2008) Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Gestión
11. MONTERO, Edgar, (1995), "Manual de Gestión Microempresarial"
12. NERICI, Imideo Giuseppe (1993) Hacia una Didáctica General Dinámica, Editorial Kapelusz, Buenos Aires.
13. PÉREZ, José Luis (1997) La Aventura de la Investigación Científica, Gráficas, Planeta, Ibarra, Ecuador
14. POSSO, Miguel, (2003) Módulo de Trabajo de Grado I, Pontificia Universidad, Católica del Ecuador Sede Ibarra, Ibarra, Ecuador.
15. POSSO, Miguel (2003) Módulo de Diseño y Evaluación de Proyectos Educativos, Edit. UTPL, Loja, Ecuador.
16. POZO, WILSON, (2008) Modulo: Trabajo de Grado. Universidad Técnica del Norte.
17. SIMON, H. (2003) El comportamiento administrativo; Ed. Aguilar, Madrid.
18. STONER J. WANKEL C., (2000) Administración, Prentice Hall, México.  
Lincografía  
  
[http://web.jet.es/amosarrain/sistema\\_gestion.htm](http://web.jet.es/amosarrain/sistema_gestion.htm) (2011)

# **ANEXOS**

## Anexos

### Anexo 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE GOBIERNOS  
LOCALES Y SECCIONALES**

#### Entrevista

Aplicada a directivos, personal profesional, técnico y administrativo del Hospital "San Vicente de Paúl"

#### Objetivo

Establecer la estructura organizacional y el manejo del talento humano del Hospital "San Vicente de Paúl".

INSTRUCCIONES:

CUESTIONARIO:

1. El Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano es:

Un Especialista Médico

Un Especialista en Administración

Otro título profesional

No hay Jefe del Servicio Titular

2. ¿Se formulan y aplican Planes Operativos Institucionales de la Unidad de Talento Humano institucional que contemplen estrategias de mejoramiento de la calidad de la atención al usuario?

Se elaboran y se cumplen los planes Operativos

Se elaboran pero no se cumplen

Se elaboran y se cumplen parcialmente

No se elaboran

3. Los procesos de comunicación internos y externos aplicados por la Unidad de Talento Humano en el Hospital "San Vicente de Paúl", dan:

Excelentes Resultados

Escasos Resultados

No dan resultados de calidad

4. ¿La Unidad de Talento Humano aplica procedimientos específicos de gestión en las fases de Planificación, selección, reclutamiento, formación continua, control y evaluación del personal?

Aplica procedimientos específicos

Aplica algunos procedimientos

No aplica procedimientos

Desconozco

5. En los días o turnos u horas de mayor afluencia de pacientes o usuarios, usted:

A veces pierde la paciencia

Procura atender con agilidad

Posterga la atención para horas más adecuadas

Organiza su agenda laboral

6. ¿El personal concurre a procesos de capacitación y actualización?

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Solamente si son autofinanciados

7. ¿El Hospital "San Vicente de Paúl" dispone y aplica de un manual de funciones para el personal?

Dispone y se aplica

Dispone pero no se aplica

No cuenta con manual de funciones

Desconozco

8. Evalúe la calidad de los servicios que ofrece el “Hospital “San Vicente de Paúl” a los usuarios:

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

9. ¿Qué tipo de limitaciones encuentra usted en el ejercicio de su puesto de trabajo, para mejorar la calidad de atención a los usuarios?

Ambiente laboral poco propicio

Inadecuadas políticas de gestión de talento humano

Modelo de gestión centralizada

Ninguna participación en toma de decisiones

Inexistencia de planes de incentivos y recompensas

Otras: especifique:

10. ¿Considera que el marco legal para las instituciones de salud del sector público en la actualidad facilitan la autorrealización profesional y personal y permiten su desempeño eficiente?

Permiten el desarrollo humano y formación continua

Exigen altos perfiles profesionales y estándares de desempeño

Buscan mejorar la calidad de los servicios

Provocan inestabilidad laboral

GRACIAS POR SU COLABORACION

## Anexo 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE GOBIERNOS  
LOCALES Y SECCIONALES**

### Encuesta

Aplicada a usuarios internos y externos del Hospital "San Vicente de Paúl"

#### Objetivo

Diagnosticar las necesidades, requerimientos, expectativas y problemas de los usuarios internos y externos de los servicios de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Vicente de Paúl, y establecer la calidad de atención.

#### INSTRUCCIONES:

#### CUESTIONARIO:

1. Para ser atendido en el Hospital "San Vicente de Paúl":
  - Obtiene previamente un turno con fecha y hora de atención
  - Acude al hospital y espera el turno de atención.
  - No siempre es posible recibir atención
  
2. Cuando usted acude al Hospital San Vicente de Paúl, el personal que le atiende:
  - Se limita a cumplir su obligación
  - Ofrece instrucciones precisas
  - Es cortés y paciente con el usuario

3. ¿Cree usted que el personal que atiende en el Hospital “San Vicente de Paúl” es suficiente?
- Es insuficiente
- Es suficiente
- Hay demasiado personal
4. ¿Ha tenido algún problema con funcionarios o profesionales del Hospital “San Vicente de Paúl” cuando ha necesitado de sus servicios?
- Nunca he tenido problemas
- A veces pierden la paciencia
- El servicio es lento
- Son indiferentes y poco comunicativos
5. ¿Considera usted que los directivos ejercen algún tipo de control en los procesos de atención que ofrece el personal al público?
- Mucho
- Poco
- Nada
6. Califique la calidad de la atención del personal del Servicio de Laboratorio
- Muy Buena
- Buena
- Mala
7. ¿Considera que existen limitaciones que impiden al Hospital “San Vicente de Paúl”, mejorar la calidad de sus servicios?
- Infraestructura
- Equipamiento
- Medicamentos
-

Personal ineficiente

Personal sin experiencia

8. ¿Cree usted que el personal necesita capacitación y actualización?

Algunos

Todos

Ninguno

9. ¿En qué campos debería capacitarse al personal?

Atención al Cliente

Relaciones Humanas

Laboratorio

10. ¿Considera que el marco legal para las instituciones de salud del sector público en la actualidad facilitan la autorrealización profesional y personal y permiten su desempeño eficiente?

Permiten el desarrollo humano y formación continua

Exigen altos perfiles profesionales y estándares de desempeño

Buscan mejorar la calidad de los servicios

Provocan inestabilidad laboral

GRACIAS POR SU COLABORACION