

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

TEMA:

**“EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPITAL
BÁSICO BAÑOS”**

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de
Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud

Autora: Ingeniera Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio.

Director: Ingeniero Iván Fernando Silva Ordoñez, Mg.

Ambato – Ecuador

AGOSTO 2015

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por el Economista Jorge Roberto Grijalva Salazar MBA Presidente del Tribunal e integrado por los señores: Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca Magister, Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva MBA, Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar la defensa oral del trabajo de titulación con el Tema: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPITAL BÁSICO BAÑOS”, elaborado y presentado por la Señora Ingeniera Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Eco. Jorge Roberto Grijalva Salazar MBA.
CI. 1801096866 Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca Mg.
CI 1803079761 Miembro del Tribunal

Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva MBA.
CI 0501797351 Miembro del Tribunal

Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA.
CI 1802453629 Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPITAL BÁSICO BAÑOS”, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Iván Fernando Silva Ordoñez Magister, Director del Trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio

Autora

CI 1803177862



Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, Mg.

Director

CI 1802490548

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio.

c. c. 180317786-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi hijo Sebastián.

Vanessa Ordoñez

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis familiares.

A mi padre Carlos que siempre me cuidas desde el cielo, a mi madre Zoilita, a mi esposo Marco y a mi hijo Sebastián.

Agradezco al personal docente y administrativo del Programa de Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud de la Universidad Técnica de Ambato.

Vanessa Ordoñez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PAGINAS PRELIMINARES

| | |
|--|------|
| PORTADA | i |
| AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO..... | ii |
| AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | iii |
| DERECHOS DE AUTOR..... | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS..... | vii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xi |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiii |
| EXECUTIVE SUMMARY | xiv |

B. TEXTO: INTRODUCCION

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

| | |
|---|----|
| 1.1 TEMA..... | 2 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN | 2 |
| 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO..... | 7 |
| 1.2.3 PROGNOSIS | 9 |
| 1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.2.5 INTERROGANTES..... | 11 |
| 1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 12 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.4.1 GENERAL..... | 13 |
| 1.4.2 ESPECÍFICOS..... | 13 |

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 14 |
| 2.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES..... | 40 |
| 2.5 HIPÓTESIS | 72 |
| 2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LAS VARIABLES..... | 72 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

| | |
|--|----|
| 3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 73 |
| 3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 75 |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA | 78 |
| 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | 79 |
| 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 81 |
| 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN..... | 81 |

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 83 |
| 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 106 |

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------------|-----|
| 5.1 CONCLUSIONES | 111 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 112 |

CAPÍTULO VI PROPUESTA

| | |
|---|-----|
| 6.1 DATOS INFORMATIVOS..... | 113 |
| 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 114 |
| 6.3 JUSTIFICACIÓN | 114 |
| 6.4 OBJETIVOS..... | 115 |
| 6.4.1 OBJETIVO GENERAL | 115 |
| 6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 115 |
| 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 116 |
| 6.5.1. FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA..... | 116 |
| 6.5.2. FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL..... | 116 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.5.3. | FACTIBILIDAD LEGAL..... | 116 |
| 6.6 | FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA..... | 119 |
| 6.6.1. | PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 119 |
| 6.6.2. | PASOS A SEGUIR PARA EL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 123 |
| 6.7 | METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO..... | 125 |
| 6.7.1 | ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 126 |
| 6.7.1.1 | ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE..... | 126 |
| 6.7.1.2 | ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE..... | 128 |
| 6.7.2 | ANÁLISIS O ETAPA FILOSÓFICA..... | 130 |
| 6.7.2.1 | MISIÓN CORPORATIVA..... | 130 |
| 6.7.2.2 | VISIÓN CORPORATIVA..... | 131 |
| 6.7.2.3 | VALORES CORPORATIVOS..... | 131 |
| 6.7.2.4 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 134 |
| 6.7.2.5 | POLÍTICAS CORPORATIVAS..... | 135 |
| 6.7.3 | ANÁLISIS O EPATA OPERATIVO..... | 136 |
| 6.7.3.1 | CADENA DE VALOR..... | 136 |
| 6.7.3.2 | MATRIZ EFI..... | 144 |
| 6.7.3.3 | MATRIZ EFE..... | 147 |
| 6.7.3.4 | MATRIZ PCI..... | 149 |
| 6.7.3.5 | MATRIZ POAM..... | 151 |
| 6.7.3.6 | MATRIZ FODA..... | 153 |
| 6.7.4 | ESTRATEGIA DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 157 |
| 6.7.4.1 | FASE 1: CONTACTO, CONTRATO Y ENTRADA..... | 157 |
| 6.7.4.2 | FASE 2: RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 159 |
| 6.7.4.3 | FASE 3: DIAGNÓSTICO..... | 161 |
| 6.7.4.4 | FASE 4: PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES..... | 164 |
| 6.7.4.5 | FASE 5: ACCIÓN..... | 168 |
| 6.7.4.6 | FASE 6: ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN..... | 174 |
| 6.8 | ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA..... | 175 |
| 6.9 | PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN..... | 175 |

C. MATERIALES DE REFERENCIA

| | |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 177 |
| ANEXOS | 183 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Matriz Axiológica Hospital Básico Baños | 132 |
| Tabla 2: FORTALEZAS | 139 |
| Tabla 3: DEBILIDADES | 140 |
| Tabla 4: OPORTUNIDADES | 142 |
| Tabla 5: AMENAZAS | 143 |
| Tabla 6: MATRIZ EFI | 144 |
| Tabla 7: MATRIZ EFI | 145 |
| Tabla 8: MATRIZ EFE | 147 |
| Tabla 9: MATRIZ PCI | 149 |
| Tabla 10: MATRIZ POAM | 151 |
| Tabla 11: MATRIZ FODA | 153 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 1: Categorías Fundamentales | 40 |
| Gráfico No. 2: Subordinación conceptual | 41 |
| Gráfico No. 3: Subordinación conceptual | 42 |
| Gráfico No. 4: Parámetros del sistema | 47 |
| Gráfico No. 5: Modelo de gerencia del cambio | 53 |
| Gráfico No. 6: Tiempo que trabaja en la institución | 83 |
| Gráfico No. 7: Conoce los objetivos institucionales | 84 |
| Gráfico No. 8: Tienen planes de desarrollo organizacional | 85 |
| Gráfico No. 9: Supervisiones sobre el desempeño laboral | 86 |
| Gráfico No. 10: Los incentivos son en base al desempeño laboral | 87 |
| Gráfico No. 11: El control del desempeño laboral permite corregir errores | 88 |
| Gráfico No. 12: Necesario establecer indicadores de gestión | 89 |
| Gráfico No. 13: Evaluación de resultados para la toma de decisiones | 90 |
| Gráfico No. 14: Aplicación de alguna herramienta administrativa | 91 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico No. 15: Como se siente con las responsabilidades de su cargo..... | 93 |
| Gráfico No. 16: Relación entre el equipo de trabajo | 94 |
| Gráfico No. 17: Como es el jefe inmediato en las evaluaciones de desempeño ... | 95 |
| Gráfico No. 18: Los objetivos al asignarle un trabajo | 96 |
| Gráfico No. 19: Forma de enterarse de las políticas y planes de la institución..... | 97 |
| Gráfico No. 20: Colaboración entre los miembros de la dirección | 98 |
| Gráfico No. 21: Como califica a su superior..... | 99 |
| Gráfico No. 22: El trabajo que desempeña su jefe inmediato | 100 |
| Gráfico No. 23: Preocupaciones de la Alta Dirección..... | 101 |
| Gráfico No. 24: Ha preparado programas para mejorar el desarrollo organizacional..... | 102 |
| Gráfico No. 25: Se pueden mejorar servicios..... | 103 |
| Gráfico No. 26: El desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral... | 104 |
| Gráfico No. 27: Un plan de desarrollo organizacional contribuye al desempeño laboral..... | 105 |
| Gráfico No. 28: Chi Cuadrado X^2 | 110 |
| Gráfico No. 29: Fases del Desarrollo Organizacional | 120 |
| Gráfico No. 31: Sistema Nacional de Salud..... | 126 |
| Gráfico 30: CADENA DE VALOR MODELO MICHAL PORTER..... | 137 |
| Gráfico 31: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA..... | 142 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro No. 1: Caracterización de la organización | 49 |
| Cuadro No. 2: Operacionalización de la variable independiente | 79 |
| Cuadro No. 3: Operacionalización de la variable dependiente | 80 |
| Cuadro No. 4: Plan de recolección de información | 81 |
| Cuadro No. 5: Tiempo que trabaja en la institución..... | 83 |
| Cuadro No. 6: Conoce los objetivos institucionales | 84 |
| Cuadro No. 7: Tienen planes de desarrollo organizacional | 85 |
| Cuadro No. 8: Supervisiones sobre el desempeño laboral..... | 86 |
| Cuadro No. 9: Los incentivo son en base al desempeño laboral..... | 87 |
| Cuadro No. 10: El control del desempeño laboral permite corregir errores | 88 |
| Cuadro No. 11: Necesario establecer indicadores de gestión | 89 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro No. 12: Evaluación de resultados para la toma de decisiones..... | 90 |
| Cuadro No. 13: Aplicación de alguna herramienta administrativa | 91 |
| Cuadro No. 14: Como se siente con las responsabilidades de su cargo | 92 |
| Cuadro No. 15: Relación entre el equipo de trabajo..... | 93 |
| Cuadro No. 16: Como es el jefe inmediato en las evaluaciones de desempeño.... | 94 |
| Cuadro No. 17: Los objetivos al asignarle un trabajo..... | 96 |
| Cuadro No. 18: Forma de enterarse de las políticas y planes de la institución.... | 97 |
| Cuadro No. 19: Colaboración entre los miembros de la dirección..... | 98 |
| Cuadro No. 20: Como califica a su superior | 99 |
| Cuadro No. 21: El trabajo que desempeña su jefe inmediato | 100 |
| Cuadro No. 22: Preocupaciones de la Alta Dirección | 101 |
| Cuadro No. 23: Ha preparado programas para mejorar el desarrollo organizacional | 102 |
| Cuadro No. 24: Se pueden mejorar servicios | 103 |
| Cuadro No. 25: El desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral.... | 104 |
| Cuadro No. 26: Un plan de desarrollo organizacional contribuye al desempeño laboral..... | 105 |
| Cuadro No. 27: Se realiza planes de desarrollo organizacional | 107 |
| Cuadro No. 28: El Desarrollo Organizacional incide en el Desempeño Laboral | 107 |
| Cuadro No. 29: Frecuencias observadas | 108 |
| Cuadro No. 30: Frecuencias esperadas | 108 |
| Cuadro No. 31: Chi Cuadrado X^2 | 109 |
| Cuadro No. 32: MODELO OPERATIVO | 125 |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Tema: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPITAL BASICO BAÑOS”

Autora: Ing. Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio.

Director: Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, Mg.

Fecha: Mayo del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento plantea el desarrollo organizacional del Hospital Básico Baños y su repercusión en el desempeño laboral de los empleados. Además, se determina el contexto operacional de la institución, entre los que se destaca la existencia de diversos grupos o formas de contrato, inestabilidad laboral, diferencias y enfrentamiento entre los trabajadores y empleados, la falta de comunicación interna y sobre todo la desmotivación.

Posteriormente, se establece la propuesta que enmarca factores que favorecen a una gestión administrativa más flexible y que proporciona competitividad a los servidores a través de la aplicación de instrumentos de incentivos que dan cuenta del óptimo desempeño organizacional de los mismos

Descriptor: Desarrollo organizacional, desempeño laboral, calidad, gestión, hospital, salud, servicios, sistema, usuarios.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Theme: “THE DEVELOPMENT ORGANIZACIONAL AND HIS INCIDENT IN
THE LABOR PERFORMANCE OF THE BASIC HOSPITAL BAÑOS”

Author: Ing. Zoila Vanessa Ordoñez Zhunio.

Directed by: Ing. Ivan Fernando Silva Ordoñez, Mg.

Date: May 2015

EXECUTIVE SUMMARY

The present document raises the development organization of the Basic Hospital Baños and his repercussion in the labor performance of the employees. In addition, the operational context of the institution decides, between that one emphasizes the existence of diverse groups or forms of contract, labor instability, differences and clash between the workers and employees, the lack of communication hospitalizes and especially the discouragement.

Later, there established the offer that frames factors that they favor to a more flexible administrative management and that competitiveness provides to the servants across the application of instruments of incentives that realize of the ideal performance organization of the same ones.

Keywords: Develop organization, labor performance, quality, management, hospital, health, services, system, and users.

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organización que se está implementando en el Hospital Básico Baños está incidiendo en el Desempeño Laboral de los servidores públicos y con efectos negativos dentro de la institución, lo que es inadecuado para toda organización que desea seguir creciendo en beneficio propio y de la sociedad, y por lo tanto, no constituye una herramienta de calidad, eficiencia y eficacia de las actividades. Esta nueva reestructuración de la organización, no servirá de nada si no se aplican instrumentos de incentivos idóneos que den cuenta del óptimo del desempeño organizacional de los mismos. Por lo mismo:

En el Capítulo I de este documento, se hace un diagnóstico de la problemática en estudio, delimitando el objeto de investigación, y se plantean los objetivos a desarrollar.

El Capítulo II presenta el fundamento teórico en el que se sustenta la investigación.

El Capítulo III la metodología que evidencia el estudio, tipo y métodos que se utilizaron para el desarrollo del trabajo.

En el Capítulo IV se exponen y se interpretan los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas.

En el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación.

El Capítulo VI plantea la propuesta que faculta la solución del problema anteriormente detectado.

Finalmente se presenta la bibliografía y anexos que permiten visualizar de manera global la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El desarrollo organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños.

1.2.1 Contextualización

Macro

En el **Ecuador** el número de personal que trabaja en establecimientos de salud se incrementa en el país de 57.524 en 1994 a 67.360 en el 2003. En lo relativo a la distribución de los profesionales de salud, para el año 2003 se observa su concentración en el área urbana. Para el año 2003, el Ecuador registra una tasa de 15,6 médicos por cada 10.000 habitantes, cuando en 1990 fue de 9,5. A nivel de los países andinos la situación para el 2003 es la siguiente: Bolivia 7,6; Colombia 12,7; Perú 11,5; y, Venezuela 20.¹

¹ SITUACIÓN DE LA SALUD EN EL ECUADOR, Galo Viteri Díaz, Subsecretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador. gviteri@mef.gov.ec, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2007/gvd-salud.htm>

Número de establecimientos hospitalarios. En el año 2004, según la “clase”, de los 691 establecimientos de salud con internación registrados, 498 (72.1%) son clínicas particulares; 92 (13.3%) hospitales cantonales; 71 (10.3%) hospitales generales; y, 30 (4.4%) hospitales especializados (crónicos y agudos). En lo relacionado al “sector”, 514 (74.4%) son establecimientos de salud privados y 177 (25.6%) son públicos.

Respecto a la “entidad”, las instituciones particulares son 514 (74.3%); del Ministerio de Salud 122 (17.6%); del Seguro Social 18 (2.6%); del Ministerio de Defensa 14 (2.3%); de la Junta de Beneficencia, SOLCA y Sociedad Protectora de la Infancia 10 (1.4%); Fisco-Misionales 5 (0.7%); de la Policía Nacional 4 (0.5%); y, de los Municipios 4 (0.5%).

Hay que destacar que el incremento observado en el número de establecimientos de salud con internación entre 1994 y 2004 (239), obedece fundamentalmente al aumento de los establecimientos del sector privado (237), toda vez que a nivel del sector público se registran únicamente 2 nuevos establecimientos.²

El desarrollo organizacional le llegó desde afuera al sector salud y cuando desde ese “afuera” se redujo la demanda, la presión o el interés, los procesos de planificación comenzaron a languidecer hasta encontrar un piso. Ese piso, se considera, fue el que posibilitó la detección de las necesidades propias del sector y que permitió a través de un cierto efecto “vacío” desencadenar nuevos procesos, menos pomposos, ordenados o abarcativos que los anteriores, pero en ocasiones más efectivos.

Fueron surgiendo casi espontáneamente allí donde el sector tuviera una instancia innovadora, donde se desarrollara un programa creativo, donde se organizara un distrito, donde una unidad evidenciara un liderazgo emprendedor, donde las

² SITUACIÓN DE LA SALUD EN EL ECUADOR, Galo Viteri Díaz, Subsecretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador. gviteri@mef.gov.ec, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2007/gvd-salud.htm>

comunidades se organizaran, donde las instituciones formadoras se propusieran cambiar. Allí se detecta la insuficiencia de las herramientas y de las formas de pensar los cambios en las instituciones y quienes se involucran comienzan a buscar, a adaptar, a adecuar métodos y técnicas y, en ocasiones producen innovaciones significativas en la creación de metodología.

En medio de estos procesos es que el pensamiento estratégico se vuelve una perspectiva aliada. Resistido por las organizaciones más jerárquicas o burocráticas, el pensamiento estratégico comenzó a fluir por aquellos espacios que empezaban a liberarse de este ordenamiento.

Así procesos como los de descentralización, participación popular, o diferentes instancias colectivas de toma de decisiones encontraron un marco conceptual afín que no tardó en idear herramientas pensadas especialmente para la toma de decisiones colectivas.

Sin embargo las presiones a las que está hoy sometido el sector salud eran muy difíciles de imaginar sólo 10 años atrás, y mientras muchas de las certezas se transforman en incertidumbres, las demandas sociales y políticas por el efectivo ejercicio del derecho a la salud no se reducen.

Hoy en el marco de la globalización, de la extensión de ajustes económicos regresivos, incremento de la pobreza y de las brechas entre quienes más y quienes menos poseen, los renovados esfuerzos por generar condiciones para el efectivo ejercicio del derecho a la salud obligan a incluir herramientas que permitan involucrar nuevos actores, establecer alianzas y compromisos que organicen un movimiento en pos de esta valorada meta social.

Desde el año 2007 el gobierno de la Revolución Ciudadana en función del logro del Buen Vivir, ha definido como prioritario el sector social y particularmente la salud,

por ello con el mandato constitucional, se establece la política de la universalidad y gratuidad progresiva de la atención pública de salud.³

La demanda por servicios de salud de la población adulta mayor crecerá a una velocidad significativamente superior a la de la población entre 15 y 64 años (3,8% frente a 1,9%, respectivamente), a la vez que aquella de las personas menores de 15 años se tornará negativa (-0,2%). A estos cambios se sumarían otros en temas relacionados a la salud donde cada vez el incremento en la demanda de los servicios de la salud es cada día mayor.⁴

Meso

Por otra parte el **MSP (Ministerio de Salud)** Ejerce la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

³ SITUACIÓN DE LA SALUD EN EL ECUADOR, Galo Viteri Díaz, Subsecretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador. gviteri@mef.gov.ec, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/gvd-salud.htm>

⁴ SITUACIÓN DE LA SALUD EN EL ECUADOR, Galo Viteri Díaz, Subsecretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador. gviteri@mef.gov.ec, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/gvd-salud.htm>

Con Decreto Ejecutivo 3292, publicado en el Registro Oficial 932 de 11 de mayo de 1992, se establecen en el país los Sistemas Locales de Salud (SILOS), mediante la modalidad de Área de Salud, que constituyen el nivel básico de organización y operación regionalizada y descentralizada de los servicios del MSP (MINISTERIO DE SALUD PUBLICA) y dependen técnica y administrativamente de las Direcciones Provinciales de Salud en este caso de la **DPST (DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE TUNGURAHUA)**.

Mediante Ley 2002 – 08 publicada en el Registro Oficial 670 del 25 de septiembre del 2002, se expidió la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud; y, su Reglamento, según Decreto Ejecutivo 3611, publicado en el Registro Oficial del 28 de enero del 2003. El Objetivo y ámbito de la Ley es establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que rige en todo el territorio nacional.⁵

Micro

El presente trabajo intenta el desarrollo organizacional como una práctica que está siendo revisada y readecuada en su aplicación al campo de la salud, un campo cada vez más dinámico y cambiante. El personal de salud experimentado recordará épocas de fuerte presencia de la planificación, épocas que, miradas desde el presente, podríamos describir como de valoración y prestigio de los planes, de sus mecanismos de formulación y de los mismos planificadores. Confiabilidad, objetividad, ordenamiento, racionalidad parecían emanar de su presencia y su circulación por las organizaciones.

Sin embargo, el ejercicio entró en ciclos de rendimiento decreciente, se volvió ritual y periférico respecto a las prácticas en salud, sin lograr involucrar al personal en sus distintos niveles, en una reflexión sistemática sobre su quehacer; terminó privilegiando la optimización de los procesos conocidos sin conseguir despertar el

⁵ http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Ecuador/EC_Ley_Organica_de_Salud.pdf

interés y la capacidad innovaría de los diferentes niveles e instancias de las grandes organizaciones de salud.

El Hospital Cantonal de Baños, fue creado mediante Decreto Ejecutivo del 31 de diciembre de 1946, publicado en el Registro Oficial 773 de la misma fecha y año.

El Hospital Básico Baños del Cantón de Baños de Agua Santa en la actualidad con relación a su gestión administrativa, calidad del servicio, atención, calidad de profesionales y personal comprometido, no han sido óptimos, especialmente, cuando en muchas de las instituciones privadas que prestan estos servicios están acorde a la eficiencia y resultados esperados por la ciudadanía. Esto ha conllevado a un deterioro del desarrollo organizacional y desempeño laboral de trabajadores de la Institución.

Además el Hospital Básico Baños en estos momentos está atravesando por importantes cambios Administrativos, Direccionales tal es el caso que en cuatro años han cambiado de Director siete veces y en su Infraestructura por la construcción del nuevo Hospital Cantonal de Baños de Agua Santa, esto ha dado paso a un Plan de Contingencia para el traslado temporal del Hospital Básico Baños demarca los procedimientos a seguirse antes, durante y después del proceso de construcción de la nueva Infraestructura Hospitalaria, interrumpiendo su normal desarrollo en las actividades normales de atención. Por lo tanto estos cambios se visto reflejado en los niveles de producción y atención de todas las áreas y todos los miembros de nuestra institución ya que en Enero y Febrero 2012, la consulta externa era de 4505 pacientes versus Enero y Febrero 2013 consulta externa de 2497 pacientes. Otro ejemplo tenemos el caso de los partos enero y febrero 2012 de 19 partos versus enero y febrero 2013 de 1 parto.

1.2.2 Análisis crítico

El desarrollo organizacional que se viene generando en el Hospital Básico Baños es inadecuado ya que está repercutiendo en el desempeño laboral de los empleados.

Puede tener diferentes causas y efectos. Una de esas causas es carecer de un liderazgo efectivo y experiencia por quien está direccionando la institución, ya que puramente está formada como Técnico en Medicina y no como Gerente Administrativo de la organización que tiene que tener los conocimientos básicos de la gestión administrativa. Por ello es necesario que en el manejo de los Hospitales Públicos del País existan dos formas o líneas de Direccionamiento Técnico y Administrativo para así con esta representación encaminar a las Casas de Salud hacia un nivel de calidad y eficiencia en beneficio de Comunidad.

Este inadecuado direccionamiento en las Instituciones de Salud hace que existan diversos grupos en la organización como son: sindicato, contrato colectivo, nombramiento indefinidos, nombramientos provisionales, y contratados ocasionales, siendo estos dos últimos los únicos evaluados constantemente en el cumplimiento de las metas y no así los demás grupos que también pertenecen a la Institución. Por lo mismo, debería existir una sola modalidad de contrato en donde los servidores públicos tengan las mismas responsabilidades y beneficios. Esto conlleva a enfrentamientos entre los empleados de la organización y se ve reflejada en el desempeño laboral de todos los que pertenecemos a la Institución.

Por otra parte existe constante cambio en la Dirección de los Hospitales, por lo que estos puestos son políticos y esto repercute en el clima laboral de la Organización. Además la inexistencia de motivación de los servidores, por parte de la persona que está manejando actualmente el talento humano en el Hospital se ve reflejada en desarrollo organizacional y a su vez en el desempeño laboral. Es importante que el recurso humano que trabajan en las instituciones públicas esté motivado para realizar sus actividades.

El egoísmo en la entrega de información oportuna por parte de la Dirección y Talento Humano hace que se genere los mal entendimientos y sobre todo la mala comunicación interna, es muy importante darnos cuenta en qué punto se rompe la confianza en la comunicación, para saber de qué manera se pueden solucionar los

problemas, con el objetivo de fomentar un buen desarrollo organizacional es decir que todos sepan toda la información básica y necesaria de la institución.

En este momento existe otro cambio muy significativo del desarrollo organizacional del Hospital Básico Baños su Infraestructura está siendo modificada en su totalidad, porque el actual espacio físico está obsoleto para realizar las actividades diarias del personal y el mal estar de los usuarios que acudían a diaria a esta casa de Salud, este cambio a presente en la Infraestructura se verá reflejada en el desempeño laboral.

Otro aspecto importante es la inestabilidad laboral que influye directamente en el estado de ánimo del personal y que psicológicamente se esté pensando en el futuro personal incierto y en las familias, esto conlleva en algunos casos que no se dé un buen servicio al usuario interno y externo.

Además, existen factores que tiene uno o más efectos y causas, entre los que se puede mencionar: grupos privilegiados, desapego por la institución, existencia de diversas modalidades de contrato, ambición personal, cambios constantes direccionales, cambio de infraestructura, toma de decisiones inadecuadas, falta de liderazgo, no existe seguimiento a recomendaciones, bajo rendimiento, insatisfacción del usuario interno y externo, falta de motivación, jefe de talento humano sin experiencia, inestabilidad laboral, inadecuada comunicación interna y externa, incumplimiento de normas de trabajo y objetivos.

1.2.3 Prognosis

Analizando la situación actual del Hospital Básico Baños, se ha podido establecer que el desarrollo organización que está implementándose por parte de la Dirección actual y el Departamento de Talento Humano en estos momentos está incidiendo en el desempeño laboral de los servidores públicos y con efectos negativos dentro de la institución, lo que es inadecuado para toda organización que desea seguir desarrollándose en beneficio propio y de la sociedad, y por lo tanto, no constituye

una herramienta de calidad, eficiencia y eficacia de las actividades. Si no mejora las herramientas del desarrollo organizacional para un adecuado desempeño laboral y satisfacción del talento humano de esta Casa de Salud del Cantón de Baños de Agua Santa, se estaría provocando que los servidores realicen sus actividades sin miras al futuro y sin estrategias que favorezcan a llevar una gestión administrativa más flexible de la institución, que a la vez proporcione competitividad a los servidores a través de la aplicación de instrumentos de incentivos idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional de los mismos.

Por otra parte, la institución no podría conocer y determinar sus Fortalezas y Debilidades que afectan a las personas; evitar la reincidencia de posibles fallos o errores, detectar los costes sociales ocultos o excesivos; verificar si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia se dan y en qué medida, entre otros, los mismos que a la vez constituyen un obstáculo para el adecuado cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la institución.

Al no solucionar o mejorar el desarrollo organizacional del Hospital Básico Baños se notará claramente en el desempeño laboral de sus colaboradores que no estarán a gusto en el lugar de trabajo y que solo seguirán allí por un sueldo fijo y constante, incentivo económico y no más que eso.

Esto podría verse reflejado también en el aumento de las quejas por parte de los clientes internos y externos existentes del Hospital dándose a notar que existe un desarrollo inadecuado y un ambiente de estrés dentro de la misma organización en el que toda la institución pierde y la competencia saldrá ganando clínicas, Laboratorios, Farmacias y toda empresa Privada del Sector sacara ventaja del usuario externo que no acuda a esta Casa de Salud.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el inadecuado desarrollo organizacional en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Diagnosticar de qué forma el desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños?
- ¿Existe desconocimiento del desarrollo organización en el Hospital Básico Baños?
- ¿Qué herramientas del Desarrollo Organizacional se pueden aplicar para contribuir en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

Límite de Contenido

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Desarrollo Organizacional, Desempeño Laboral

Límite Espacial: La presente investigación se realizó en el Hospital Básico Baños, ubicado en las Calles Montalvo S/N y Pastaza, en el cantón Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua.

Límite Temporal: La presente investigación se realizó desde el mes de Enero 2014 - Diciembre 2014.

Unidades de observación: El presente trabajo de investigación se va a efectuar a todo el personal con que cuenta el Hospital Básico Baños.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se espera contribuir y mejorar el control de personal y fortalecer las relaciones con los miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan para un mejor desempeño del talento humano.

En la actualidad se ha visto necesario el estudio del desarrollo organizacional y el desempeño laboral en las Entidades del MSP, esto permite que los servidores del Hospital Básico Baños tomen en cuenta este problema, por qué se dé y cuáles son sus causas y efectos para buscar soluciones y mejorar su desarrollo y desempeño.

Algunas instituciones públicas se han dado cuenta lo importante que es tener un talento humano entregado, debido a que hombres y mujeres, ponen todo su conocimiento y experiencia en práctica con el fin de alcanzar una auto realización y de fomentar el desarrollo organizacional. Esto ayuda al crecimiento de las instituciones, en este caso si los servidores públicos se sienten bien trabajando en la Hospital Básico Baños y los subcentros de esta institución eso se va a ver reflejado en el desarrollo organizacional y desempeño laboral, en el tipo de servicio que brindan y en la satisfacción de la comunidad, en la Infraestructura y la salud de los Baños.

Con el presente trabajo de investigación se propone que el Hospital Básico Baños se convierta en una institución ejemplo de calidad, eficiencia, eficacia responsabilidad y sobre todo en la calidad de los servicios de salud pública que estamos tratando de brindar a la comunidad que nos debemos y estamos por ellos.

Que desarrollo organizacional y desempeño laboral sean dos en una sola parte importante del beneficio para todo el Cantón. Cabe recalcar que el desarrollo de la investigación servirá de apoyo para que los colaboradores entiendan lo importante que resulta trabajar en una institución con un excelente clima laboral, que tienen objetivos en común, por ello van a mejorar sus relaciones laborales y familiares.

La investigación de este problema si es factible ya que se tomó en cuenta la disponibilidad del talento humano, materiales y tiempo para realizarlo y proponer soluciones. El acceso a la información es también un factor importante que se tomó en cuenta para realizar el presente trabajo, la apertura en la organización es muy importante así como también fuentes bibliográficas que ayuden al desarrollo de la investigación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Investigar el desarrollo organizacional y la incidencia en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar de qué forma el desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños.
- Investigar el desconocimiento del desarrollo organización Hospital Básico Baños.
- Proponer una herramienta de desarrollo organizacional que se puede aplicar para contribuir en el desempeño laboral del Hospital Básico Baños.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de una exhaustiva búsqueda realizada en las diferentes bibliotecas del Hospital Básico de Baños, Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, y en la Universidad Técnica de Ambato podemos afirmar que no existen trabajos investigativos con relación al tema de estudio, por lo que la presente investigación es de carácter original y pertinente.

Es necesario mencionar que para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado en consideración las siguientes investigaciones previas sobre el problema presentado:

Rivera Fernanda, (2012) El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro - Facultad de Ciencias Administrativas-UTA.⁶

Objetivos

- Diagnosticar cuál es la situación actual en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.
- Analizar cómo se asignan las recompensas, la medición de satisfacción y la adaptación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.

⁶ Rivera, F. (2012). *El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro*. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UTA, Ambato.

- Proponer un Plan de Motivación para mejorar el clima laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.

Conclusiones

- Las relaciones sociales dentro de la institución no son las mejores debido a que no existe un espacio dedicado a la integración del personal, no cuentan con un Plan de motivación que incluya días de recreación y convivencia entre todos los servidores que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro y ayuden a mejorar las relaciones de compañerismo entre todo el recurso humano.
- En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro no existe un sistema de recompensas eficiente y eficaz que mida la satisfacción y adaptación del personal, es por esto que los incentivos que se otorgan al personal no son equitativos y existe una inconformidad entre los trabajadores.
- En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro no están establecidas las estrategias motivacionales que ayuden a un reconocimiento de sus labores de forma oportuna, para este reconocimiento deben efectuarse supervisiones y retroalimentaciones sobre el trabajo que realiza cada uno.
- El personal no tiene conocimiento sobre lo que incluye el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que actualmente cuenta el Municipio de Píllaro, ni cuáles son sus objetivos y cuál es la influencia de este plan en su trabajo.

El presente trabajo sirvió de soporte y a la vez de ayuda para poder resolver la problemática del hospital, tomando en cuenta que el clima laboral es de vital importancia para el desarrollo de la institución, al tener una excelente comunicación y la motivación del personal se lograra contribuir con el desempeño organizacional.

Es necesario tener al personal debidamente motivado ya que de ello depende el desempeño de las funciones y actividades que realizan en cada área alcanzando de manera eficaz los objetivos y metas de la institución.

Fiallos Leonardo, (2012) La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato – Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.⁷

Objetivos

- Identificar las condiciones actuales de los mecanismos de comunicación interna existentes en la Institución.
- Analizar de qué manera la mala gestión del sistema de comunicación influye en el desempeño laboral de los servidores públicos del SECAP de Ambato.
- Proponer un plan de comunicación interna apropiado para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la institución SECAP de Ambato.

Conclusiones

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron unos resultados los cuales permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

- Los medios o canales de comunicación formal que utiliza para transmitir información oficial por parte del director de la institución, no son los adecuados y esto ocasiona lentitud en los procesos, ya que produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el clima laboral y por ende en el desempeño laboral de los servidores públicos.
- En la Dirección del SECAP de Ambato el peligro que se corre es que la información oficial y las instrucciones emitidas se distorsionen por no estar registradas en un medio adecuado para ello. También la utilización de papelería hace que se entorpezca la rapidez de la comunicación.

⁷ (Fiallos Leonardo. (2012). “*La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato*”. Facultad de Ciencias Administrativas - UTA, Ambato.

- La alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información. Es destacable que los rumores son el canal más utilizado, y la secretaria es la persona que más está asociada con la transmisión de comunicación no oficial. Por tanto, en el plan de comunicación se deberá tomar en cuenta.
- En la institución los tipos de comunicación tanto ascendentes, descendentes como horizontal, no están siendo bien utilizados sus canales o medios comunicativos lo que hace que tanto los jefes y subordinados o viceversa no tengan la mejor apertura a las instrucciones laborales.
- Es fundamental que la institución cuente con programa de incentivos ya que esto siempre genera positivismo y motivación en los servidores públicos, y hace que ellos eleven su autoestima y confianza en sí mismos y de esta manera contribuyan al desarrollo institucional; y con esto se va lograr una mayor participación de ellos.
- El trabajo en equipo que se ha constituido primordial principalmente por el intercambio de ideas en las actividades diarias, la interactividad entre la dirección y los servidores públicos también son muy positivas, ya que los dirección ha estado pendiente y responde eficientemente ante los conflictos y dudas que se presentan, y con esto han logrado satisfacer de la mejor manera las inquietudes, quejas que no tenían eco en la institución.
- Se denota que los servidores públicos requieren de capacitaciones para sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñan cada uno de ellos, ya que en gran medida afecta en el proceso de actividades puede ocurrir un retroceso debido al desconocimiento del puesto por parte de la persona que va a desempeñar una determinadas actividad, lo que puede acarrear inconvenientes entre los mismos y el ambiente laboral va ser tenso.
- La evaluación del desempeño tanto individual como colectivo es de vital importancia para detectar las falencias de la comunicación interna de los servidores públicos con el fin de ver cuál ha sido su contribución a los resultados de la institución, y de esta manera asegurar el éxito de la misma.

Al inspeccionar el presente trabajo permitio guiarme para poder dar solucion al problema que asecha al hospital de Baños teniendo como base la solucion de esta tesis, basicamente es fundamental para el logro de objetivos estructurar un adecuado plan de comunicaci3n que permitir tener informacion oportuna y veras de esta manera delindarse de los conflicots que acarrea no tener una adecuada comunicaci3n.

Velastegui Paulina, (2010) “Modelo de gesti3n del Talento Humano Incide en el Comportamiento Organizacional”, en la Empresa “Avicola Agoyán”, de la ciudad de Baños - Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.⁸

Objetivos

- Diagnosticar que indicadores de desenvolvimiento del talento humano existe dentro de la empresa para maximizar su nivel de eficiencia a trav3s del uso de t3cnicas de evaluaci3n.
- Analizar las habilidades y destrezas internas para evaluar, direccionar y retroalimentar a los empleados de la instituci3n.
- Proponer un modelo de gesti3n del Talento Humano que permita incrementar el desempe1o laboral en la Empresa Avicola Agován.

Conclusiones

- La implementaci3n de un nuevo modelo de gesti3n del Talento Humano para mejorar el clima organizacional en los empleados liará que las personas como empresa interactúen positivamente en bien de la misma.
- La participaci3n activa de los clientes internos, su libertad de expresi3n e ideas y opiniones en las actividades empresariales es relativamente alta en

⁸ Velastegui Paulina, 2. (2010). *Modelo de Gestion del Talento Humano y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional en la Empresa “Avicola Agoyán”, de la ciudad de Baños*. Facultad de Ciencias Administrativas - UTA, Ambato.

la empresa, la cual conlleva a una productividad encaminada al éxito de la empresa.

- Para llegar al éxito empresarial es importante que el directivo sea una persona que inspire confianza, muestre un sentido humano para que con ello genere la participación voluntaria de los mismos y logre que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa estén alineados hacia los propósitos organizacionales
- Al ejecutar un proyecto debemos tener especial cuidado de no excluir la participación y opinión de todos los miembros que conforman la organización ya que en la toma de decisiones pueden afectar así contexto y desarrollo de las personas que colaboran internamente, creando un clima organizacional positivo en la empresa.
- El rendimiento laboral del empleado es vital para el crecimiento de la empresa por lo que hemos llegado a la conclusión que a través de un clima organizacional efectivo se llegan a conocer las necesidades de los miembros que conforman la empresa, sus capacidades y aptitudes requeridos.
- A través del Comportamiento Organizacional. Lograremos que las actividades se desarrollen de mejor manera en Avícola Agoyán. además podremos determinar la capacidad de las personas que forman parte de ella, la efectividad al realizar una tarea asignada y su capacidad de poder enfrentarse y soportar cualquier traspie al momento de su desarrollo, haciendo que los empleados se sientan cómplices y motivados para la consecución de los objetivos y metas esperadas por la organización.

La presente investigación me ayudo a enriquecer conocimientos a las vez permitieron dar solución al problema planteado, pues se tomó como pauta el modelo de gestión de talento humano, en donde ayudara a mejorar el clima laboral permitiendo que interactúen eficazmente en la empresa, además de la participación activa del personal que contribuye al éxito de la misma.

Valverde, (2009) Diseño Organizacional y su Influencia en la Productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.⁹

Objetivos

- Diseñar una estructura organizacional, que sirva de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas, cubriendo las necesidades de la Avícola San Andrés del Cantón Patate.
- Realizar el diagnóstico situacional de la Avícola San Andrés del Cantón Patate para conocer las dificultades que enfrenta la empresa. Implantar un diseño organizacional, analizando los elementos claves que involucran en el proceso de decisión.
- Mejorar la productividad de la empresa, innovando tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

Conclusiones

- En el Avícola San Andrés, existe desconocimiento de procesos y herramientas administrativas, lo que dificulta alcanzar un mayor desarrollo.
- El talento humano que se desempeña en la Avícola San Andrés del Cantón Patate, se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.
- Es importante que la Avícola San Andrés del Cantón Patate, incentive al personal, capacitándolo constantemente para que se sienta más preparado en realizar las actividades de la empresa.

⁹ Valverde, M. (2009). *El Diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate*. FCCAA - UTA, Ambato.

El trabajo de investigación sirvió de modelo para conocer la solución que se planteó en el trabajo, dando como resultado obtener conocimientos previos para poder plantear una solución adecuada al trabajo de investigación que se está realizando, se observó las diferentes modelos y cada uno de los pasos que ayuda a la mejora en la estructura organizacional contribuyendo así con la productividad de la avícola.

Moya, (2009) Plan de Procesos Administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en Llanta Fácil S.A. Facultad de Ciencias Administrativas. – UTA.¹⁰

Objetivos

- Proponer un Plan de Procesos Administrativos a través de un modelo sistemático de tareas y acciones, para lograr eficiencia en el funcionamiento organizacional de la empresa Llanta Fácil S.A.
- Realizar un Diagnóstico situacional, mediante un análisis FODA para determinar la condición actual de la empresa.
- Elaborar un Modelo Estratégico, reorganizando el proceso Administrativo y el reglamento interno, para coadyuvar el funcionamiento organizacional de la empresa.

Conclusiones

- Al no existir una clara organización, se ha generado un ligero malestar que afecta el funcionamiento de la empresa, es decir, el desempeño de los colaboradores.
- Dentro de las fortalezas cabe mencionar el estilo participativo con el que dirige la empresa al Gerente General; el cual permite que el personal opine, aporte sugerencias y se tomen decisiones en consenso.

¹⁰ Moya. (2009). *Plan de Procesos Administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en —Llanta Fácil S.A. Ambato.*

- En la empresa se desarrollan constantemente programas de capacitación, que garantiza el desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores.

La investigación fue un ejemplo para la solución del problema pues se tomó como base los conocimientos planteados en el trabajo de investigación, tomando en cuenta que el proceso administrativo es importante para el desarrollo de la empresa.

Andrade & Miranda, (2012) Evaluación de la Atención en Salud, Diseño y Documentación de Procesos para la Gestión Técnica Administrativa de la Unidad de Terapia Intensiva del Hospital General Enrique Garcés. - ESPE EXT SANGOLQUI- Maestría en Administración Gerencial Hospitalaria - VI promoción - tesis de grado previo a la obtención del título de Master en Administración Gerencial Hospitalaria.¹¹

Objetivos

- Realizar el diagnóstico situacional, la evaluación, levantamiento y análisis de los procesos actuales, para determinar cuáles son susceptibles de mejoras en la unidad de terapia intensiva.
- Estandarizar los procesos propuestos que se lleven a cabo en la unidad de terapia intensiva.
- Realizar el manual de procesos.

Conclusiones

- El número de enfermeras existente en la unidad de terapia intensiva es insuficiente para cubrir el total de la capacidad instalada.

¹¹ Andrade, C., & Miranda. (2012). *EVALUACION DE LA ATENCION EN SALUD, DISEÑO Y DOCUMENTACION DE PROCESOS PARA LA GESTION TECNICA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE TERAPIA INTENSIVA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES*. Quito.

- El talento humano de enfermería no cuenta con especialización en cuidados intensivos.
- No existe un manual por procesos de la unidad de terapia intensiva.
- Los procedimientos que se llevan a cabo en la unidad de terapia intensiva no son difundidos a todo el personal que labora en la misma.
- No existe una distribución adecuada de la carga horaria del talento humano que labora en la unidad de terapia intensiva.
- No se dispone de un registro estadístico adecuado por lo que no es posible obtener datos cien por ciento confiables.
- De acuerdo a los datos la unidad de terapia intensiva tiene una ocupación de más del 100%, lo que es técnicamente inadecuado, ya que no está en capacidad de atender situaciones de emergencia (accidente múltiple).

En la investigación se observó aspectos que ayudaron a tener una base, para la solución del problema a la vez tener un conocimiento previo para poder ayudar a resolver el problema en cuestión del hospital, tomando como punto de partida la propuesta que contribuyó al planteamiento de la solución.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Esta investigación se basó en el paradigma **crítico-positivista**, debido a que es posible desarrollar una hipótesis de mejoramiento del Desempeño Laboral, además presenta un esquema amplio de la realidad por la que atravesó y atraviesa la institución y que en cualquier momento puede estar sujeta a cambios que darán buenos resultados para el beneficio de la misma.

Fundamentación Ontológica

El nuevo modelo de gestión del MSP (Ministerio de Salud Pública), está cada día más acentuada, ha llevado a los directivos a conocer la necesidad de tener una gestión por resultados para poder evaluarlos internamente y externamente por la comunidad y el mismo Ministerio, pues de esta manera se garantizaría la calidad en

los servicios que ofrecemos, eficiencia y eficacia. Por esta razón el mencionado paradigma permitirá que el Hospital Básico Baños de Agua Santa, adopte una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que le permita adaptar la organización a la nueva realidad.

Fundamentación Epistemológica

La presente investigación permitió tomar conciencia de la importancia del Desarrollo Organizacional y del Desempeño Laboral de los servidores públicos del Hospital Básico Baños, sobre todo de la Directora y a la investigadora, a través de una constante interrelación entre los sujetos citados, de tal manera que se logró identificar la esencia del problema.

Fundamentación Metodológica

La investigación realizada podrá ser objeto de modificaciones, en vista de que se utilizó la metodología hermenéutica – dialéctica, siempre y cuando estas tengan como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, de manera que se enriquezca el aporte que ofrece la misma, en busca de la eficiencia administrativa de la organización.

Fundamentación Axiológica

Toda investigación debe fundamentarse en valores éticos y morales. El Hospital Básico Baños, brinda un trato igualitario sin discriminación de ningún tipo, con respeto, cordialidad y consideración a todos sus usuarios pacientes ya que la salud es un derecho universal de todo ser humano, dando gran importancia al recurso humano de la institución y a todos los pacientes - usuarios. Dentro de los principales valores está el compromiso, el esfuerzo y tenacidad, trabajo en equipo para el desarrollo de la Institución. Priorizando la atención primaria de salud, trabajando en equipo en un clima organizacional saludable en base a competencias, respetando creencias, socio-culturales, económicas e idiosincrasia promocionando

los servicios para satisfacción de los clientes. Son valores que permiten a todo el personal a crecer profesionalmente, aprender el uno del otro, valorar su trabajo y sobre todo fortalecer las cualidades del servicio a la sociedad.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación está sustentada en la Constitución del Ecuador, Reglamento del Ministerio de Salud Pública, el Código de trabajo, Ley Orgánica del Servidor Público del Ministerio de Relaciones Laborales y Plan Nacional del Buen Vivir.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.

Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

2. Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

Sección séptima

Salud

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.¹²

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Art. 358.- El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional.

Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

¹² Constitución de la República del Ecuador – Asamblea.

http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.

La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la Información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios.

Art. 363.- El Estado será responsable de:

- a) Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.
- b) Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.

- c) Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.
- d) Garantizar las prácticas de salud ancestral y alternativa mediante el reconocimiento, respeto y promoción del uso de sus conocimientos, medicinas e instrumentos.
- e) Brindar cuidado especializado a los grupos de atención prioritaria establecidos en la Constitución.
- f) Asegurar acciones y servicios de salud sexual y de salud reproductiva, y garantizar la salud integral y la vida de las mujeres, en especial durante el embarazo, parto y postparto.
- g) Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales.

Art. 364.- Las adicciones son un problema de salud pública. Al Estado le corresponderá desarrollar programas coordinados de información, prevención y control del consumo de alcohol, tabaco y sustancias estupefacientes y psicotrópicas; así como ofrecer tratamiento y rehabilitación a los consumidores ocasionales, habituales y problemáticos. En ningún caso se permitirá su criminalización ni se vulnerarán sus derechos constitucionales. El Estado controlará y regulará la publicidad de alcohol y tabaco.

Art. 365.- Por ningún motivo los establecimientos públicos o privados ni los profesionales de la salud negarán la atención de emergencia. Dicha negativa se sancionará de acuerdo con la ley.

Art. 366.- El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las

necesidades de salud. El Estado financiará a las instituciones estatales de salud y podrá apoyar financieramente a las autónomas y privadas siempre que no tengan fines de lucro, que garanticen gratuidad en las presta.

LEY ORGÁNICA DE SALUD TITULO

CAPITULO I

Del derecho a la salud y su protección

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.

Art. 2.- Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus Reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.

Art. 3.- La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e transigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado: y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables.¹³

Art. 10.- Quienes forman parte del Sistema Nacional de Salud aplicarán las políticas, programas y normas de atención integral y de calidad, que incluyen acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados

¹³ http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Ecuador/EC_Ley_Organica_de_Salud.pdf

paliativos de la salud individual y colectiva, con sujeción a los principios y enfoques establecidos en el artículo 1 de esta Ley.

ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.

Política 1.1. Ampliar los mecanismos de protección social orientados hacia la niñez, a través de la ampliación de la cobertura de los programas de desarrollo infantil, con modalidades integrales en las áreas más pobres, y concomitantemente con el fortalecimiento de los programas de salud y nutrición materno-infantiles que atiendan prioritariamente a niños de 6 meses a 2 años de edad.

Las propuestas constitucionales podrán hacerse efectivas solamente a través de políticas públicas que garanticen la nutrición equilibrada y suficiente de la población; la generación de infraestructura y la prestación de servicios de salud; el mejoramiento de la educación en todos sus niveles, incluida la formación y capacitación de funcionarios públicos, así como la implantación de orientaciones y acciones para el desarrollo de la actividad física y del deporte de calidad.

Art. 1.- Misión y Visión del Ministerio de Salud:

Misión

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud

Visión

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

Art. 2.- Objetivos Estratégicos:

Objetivo 1: Incrementar los mecanismos para la implementación del Modelo de Gestión en el Ministerio de Salud Pública.

Objetivo 2: Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.

Objetivo 3: Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades operativas del Ministerio de Salud Pública.

Objetivo 4: Incrementar la eficiencia y calidad del Sistema Nacional de Salud.

Objetivo 5: Reducir la brecha de acceso universal a la salud.

Objetivo 6: Incrementar el desarrollo de la ciencia y tecnología en el ámbito de la salud.

Objetivo 7: Incrementar los niveles de seguridad de los productos de consumo humano.

Objetivo 8: Incrementar la vigilancia, control, prevención y la promoción de la salud.¹⁴

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia,

¹⁴ http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Ecuador/EC_Ley_Organica_de_Salud.pdf

eficiencia, Equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.¹⁵

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;

¹⁵ <http://educaciondecalidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%BAblico-losep/reglamento-general-a-la-ley-org%C3%A1nica-del-servicio-p%C3%BAblico.html>

- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo Institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;

- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;

ñ) Ejercer el derecho de la potencializarían integral de sus capacidades humanas e intelectuales;

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley.- El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

- a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público;
- c) Efectuar el control en la administración central e institucional de la Función Ejecutiva mediante: inspecciones, verificaciones, supervisiones o evaluación de gestión administrativa, orientados a vigilar el estricto cumplimiento de las normas contenidas en esta ley, su reglamento general, las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales y demás disposiciones conexas. De sus resultados emitirá informes a los órganos de control pertinentes, para la determinación de las responsabilidades a que hubiere lugar de ser el caso;
- d) Realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. Al efecto establecerá los consejos consultivos que fueren necesarios con las diversas instituciones del sector público para la fijación de las escalas remunerativas;
- e) Elaborar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información y el registro de todas las servidoras, servidores, obreras y obreros del sector público, y del catastro de las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado y de las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, determinadas en el Artículo 3 de esta Ley;

- f) Determinar la aplicación de las políticas y normas remunerativas de la administración pública regulada por esta ley y evaluar y controlar la administración central e institucional;
- g) Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación;
- h) Requerir de las unidades de administración del talento humano de la administración central e institucional, información relacionada con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios, que deberán ser remitidos en el plazo de quince días;
- i) Emitir criterios sobre la aplicación de los preceptos legales en materia de remuneraciones, ingresos complementarios y talento humano del sector público, y absolver las consultas que formulen las instituciones señaladas en el Artículo 3 de esta ley;
- j) Establecer métodos alternativos de intervención inmediata en las instituciones de la Función Ejecutiva, a fin de prevenir a las servidoras y servidores públicos, las consecuencias que se pueden derivar por el incumplimiento de las obligaciones de sus puestos y los deberes establecidos por la Constitución y la ley; y,
- k) Las demás que le asigne la Ley. En las instituciones, entidades y organismos del sector público, sujetas al ámbito de esta ley, el porcentaje de incremento de las remuneraciones y cualquier otro beneficio que cause un egreso económico de un ejercicio a otro, como máximo, será el que determine el Ministerio de Relaciones Laborales, previo informe favorable del Ministerio de Finanzas respecto de la disponibilidad económica cuando fuere del caso. Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública Central, institucional y dependiente y coordinar las acciones necesarias con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de

Relaciones Laborales como órgano rector de la materia. Dependerán administrativas, orgánicas, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. El Ministerio de Relaciones Laborales no interferirá en los actos relacionados con dicha administración ni en ninguna administración extraña a la administración pública central e institucional.

DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;

- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;
- l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.¹⁶

Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013); Sabiendo que la definición del Buen Vivir implica estar conscientes que es un concepto complejo, vivo no lineal pero históricamente construido y que por lo tanto estará en constante re-significación, podemos aventurarnos a sintetizar que entendemos por Buen Vivir “la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir

¹⁶ <http://educaciondecalidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%BAbllico-losep/reglamento-general-a-la-ley-org%C3%A1nica-del-servicio-p%C3%BAblico.html>

presupone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, Comprendernos y valorarnos unos a otros -entre diversos pero iguales- a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido” (Ramírez: 2008: 387).

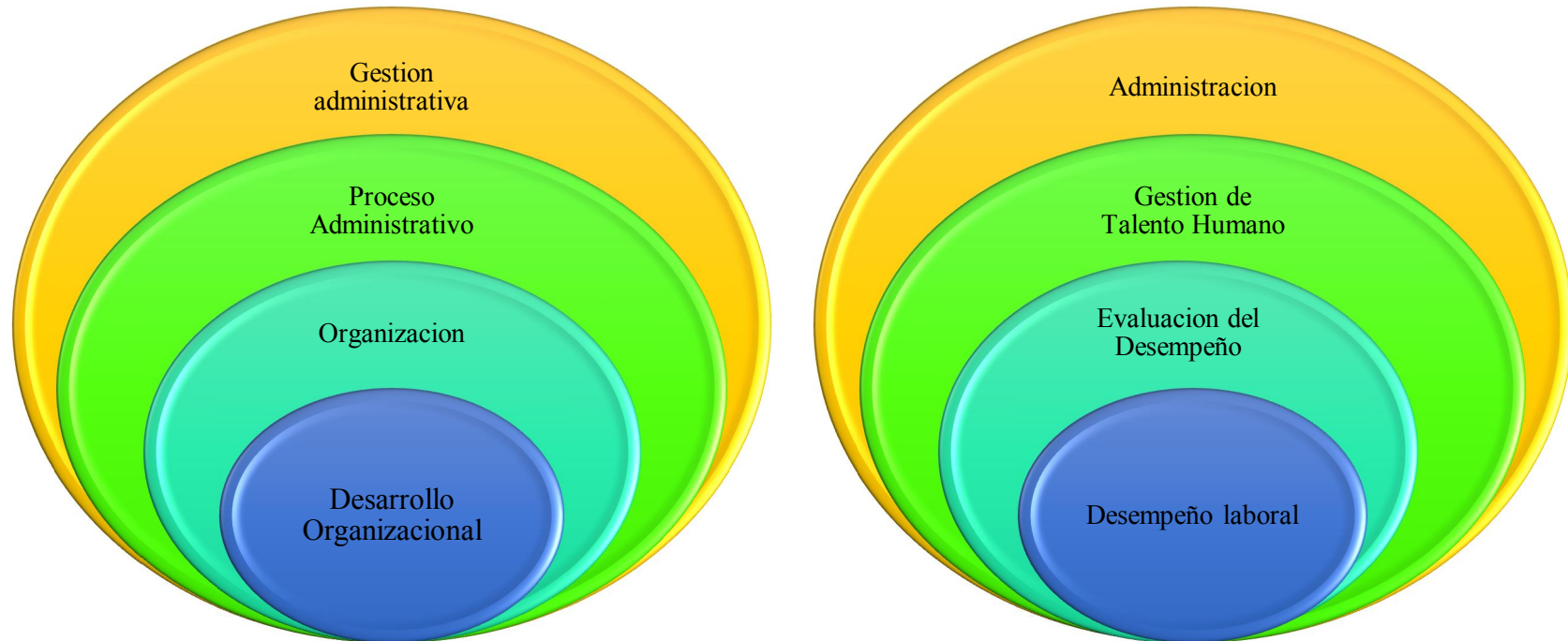
La calidad de vida está dada por poder contar con una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y acceder a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente (PNUD, 1997: 20). El énfasis radica en lo que las personas pueden “hacer y ser” más que en lo que pueden “tener”. Desde esta perspectiva, se parte de las potencialidades de la gente, de su forma de pensar, de sus necesidades, sus valores culturales y sus formas de organización. La dimensión social del Buen Vivir en la Constitución ecuatoriana busca la universalización de los servicios sociales de calidad para garantizar y hacer efectivos los derechos. De este modo, se deja atrás la concepción de educación, salud o seguridad social como mercancías.¹⁷

¹⁷ <http://www.buenvivir.gob.ec/>

2.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráficos de inclusión interrelacionados

Gráfico No. 1: Categorías Fundamentales

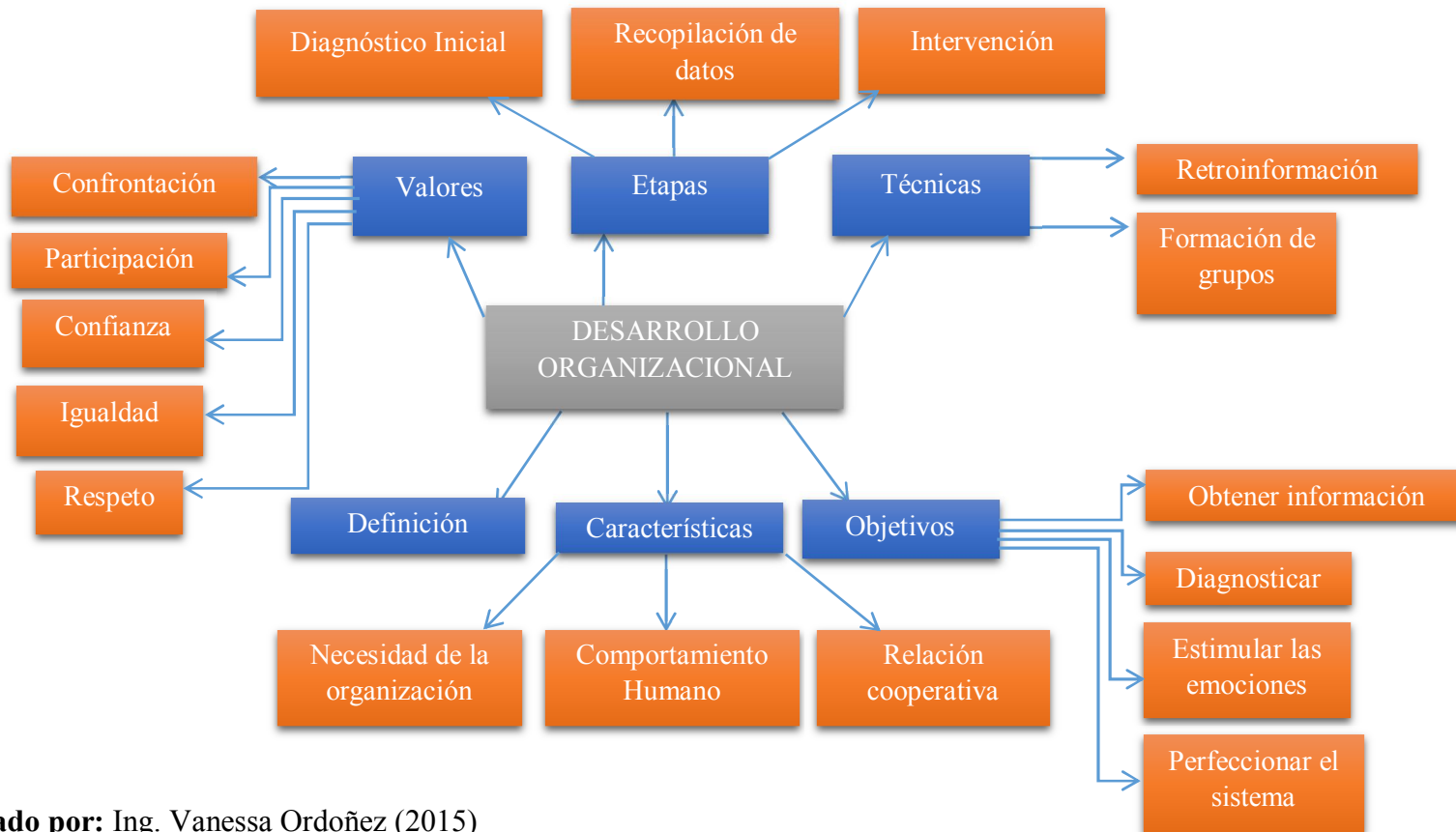


Variable Independiente

Variable Dependiente

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

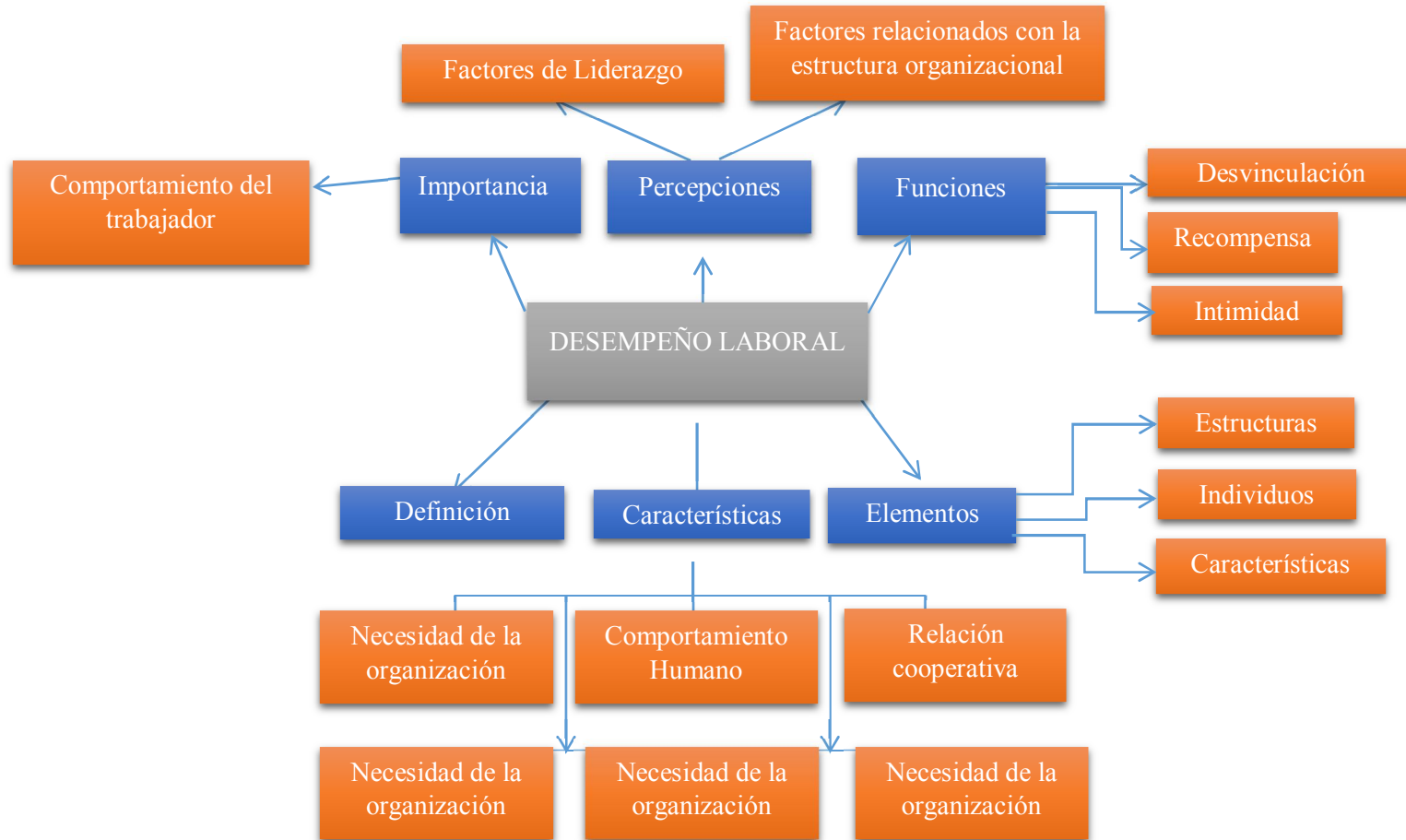
Gráfico No. 2: Subordinación conceptual
Variable Independiente



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 3: Subordinación conceptual

Variable Dependiente



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

VARIABLE INDEPENDIENTE

a) Gestión Administrativa

Según Narváez, Gutiérrez, & Senior, (2012) Gestión Organizacional una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad.

En este artículo se precisan los fundamentos teóricos que sustentan en el deber ser, la dinámica de la gestión organizacional, incidida en tiempos postmodernos por las implicaciones propias del paradigma de la complejidad. Para ello se acudió a la construcción de marcos teóricos de referencia, interconectados desde diversas posturas de la teoría administrativa gerencial, respaldados metodológicamente mediante la revisión documental, el análisis del texto escrito y el mapeo teórico conceptual, en apoyo a la configuración de una propuesta de gestión, orientada a gerencia estratégicamente los sistemas empresariales, de cara a los alcances de esta influyente visión paradigmática.¹⁸

Por otra parte Figueroa, (2008, pág. 12) Las Empresas Públicas Organización, Sistemas y Control de Gestión.¹⁹

En el caso de la Administración Pública observamos que un alto porcentaje de su estudio abarca el Poder Ejecutivo, cuyas funciones están reguladas por la Constitución Política; teniendo a su vez un cargado aporte del Derecho, la economía, la Sociología y la Ciencia Política. Con el devenir de los años el perfeccionamiento en estos campos de la Administración ha operado mutaciones que toman forma de instituciones; es decir, la Administración Pública en este caso

¹⁸ Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2012). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la. *Redalyc*, 2.

¹⁹ Figueroa, N. (2008). *LAS EMPRESAS PÚBLICAS, ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN*. Peru: COTENEL- PERU S.A.

ha debido institucionalizarse para lograr optimizar sus esfuerzos de mejoramiento en el aparato público.

Además Carles, (2010, pág. 1) Teoría de la Organización y Administración Pública.

Las Administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionados por los criterios de instancias superiores.

Por ejemplo, un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización.

De tal manera que por **gestión administración** se entiende como las diversas instancias o unidades administrativas, que configuran las administraciones públicas, como organizaciones podemos analizar unas realidades que ya a simple vista parecen muy complejas. En efecto, las organizaciones son fenómenos poliédricos que poseen varias dimensiones y, en consecuencia, deben ser analizadas desde distintos enfoques y con diferentes niveles de tratamiento. Una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos pero sin perder de vista una comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones.²⁰

²⁰ Carles, R. (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. En R. Carles, *Teoría de la Organización y Administración Pública* (pág. 1). Cali: Editocali.

b) Sistemas organizacionales

Según González Maria, (2009, pág. 22) Métodos Administrativos en los Planes de Estudio de Carreras de Grado, en Universidades Uruguayas y Extranjeras. La temática relativa a los aspectos operativos de las organizaciones, tiene, en general, mayor desarrollo en los programas analizados, respecto de los aspectos estructurales. En particular los temas Procesos Administrativos y Sistemas de Información.²¹

Por otra el autor Bertalonffy Ludwing, (1950 y 1968., págs. 1-5) Las organizaciones y la teoría de los sistemas.²²

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones Fundamentales:

²¹ Gonzales, M. (2009). Comportamiento Organizacional. . En M. Gonzales, *Comportamiento Organizacional*. (págs. 78-93). Mexico: Compañía Editorial Continental. Octava edición. México. Pp. 78-93.

²² Bertalonffy Ludwing, V. (1950 y 1968.). ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES. En V. Bertalonffy Ludwing, *ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES*. Alemania: Librairo. Boland Lucrecia. (2007). *Funciones de la administración*. Argentina: Ediuns.

- Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Conceptos básicos de sistemas.

Concepto de sistemas: Conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados.

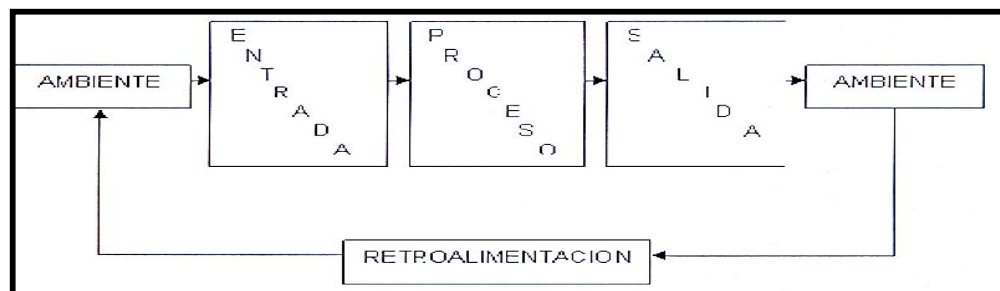
Clasificación de los sistemas.

- **Sistemas naturales:** Son los existentes en el ambiente.
- **Sistemas artificiales:** Son los creados por el hombre.
- **Sistemas sociales:** Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.
- **Sistemas hombre-máquina:** Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.
- **Sistemas abiertos:** Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.
- **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- **Sistemas temporales:** Duran cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.
- **Sistemas permanentes:** Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano. Es decir, el factor tiempo es más constante.
- **Sistemas estables:** Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.
- **Sistemas no estables:** No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.

- **Sistemas adaptativos:** Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.
- **Sistemas no adaptativos:** Tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminados o bien fracasar.
- **Sistemas probabilísticos:** Presentan incertidumbre.
- **Subsistemas:** Sistemas más pequeños incorporados al sistema original.
- **Súper-sistemas:** sistemas extremadamente grandes y complejos, que pueden referirse a una parte del sistema original.

Elementos sistemáticos.

Gráfico No. 4: Parámetros del sistema



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Entrada o insumo (input). Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

Salida o producto (output). Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

Procesamiento o transformador (throughput). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

Retroalimentación (feedback). Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

Ambiente (environment). Es el medio que rodea externamente al sistema.

Además Chiavenato I. , (2010, pág. 32) Administración. Señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: asimismo, afirma que existe organización

a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes: Hay personas capaces de comunicarse. Están dispuestas a actuar conjuntamente. Desean obtener un objetivo en común. Los componentes básicos del sistema organizacional son:²³

- 1) Estructura Organizacional.
- 2) Especialización del Trabajo.
- 3) Cadena de mando.
- 4) Tramo de control o tramo administrativo.
- 5) Departamentalización.
- 6) Centralización o Descentralización en la toma de decisiones.

Entonces podemos decir que los **sistemas organizacionales** donde los individuos como tal no pueden vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

c) **Organización**

Por otra parte Figueroa, (2008) Organización, sistemas y control de gestión.

El planeamiento organizacional permitirá pronosticar la evolución y desenvolvimiento del aparato organizativo, así como las variaciones y contingencias que pudiera ocurrir. Existen organizaciones con una pronunciada formalidad, que tienden a mecanizar sus actividades y recursos, y por otro lado a darle cierta rigidez a toma de decisiones debido a su excesiva programación; no

²³ Chiavenato. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Conceptos de Administración de Recursos Humanos: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/513/4/Capitulo2.pdf>

dejando márgenes u holguras de flexibilidad; éste desde luego, es el exceso o polarización de la disciplina del ordenamiento.²⁴

Cuadro No. 1: Caracterización de la organización

| ELEMENTOS | CARACTERISTICAS |
|----------------------|------------------------|
| división del trabajo | crecimiento piramidal |
| proceso escaleras | verticales |
| estructura | horizontales |
| alcance de control | estado mayor |
| | línea |
| | supervisión de niveles |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

- **La Formalidad e Informalidad de la Organización**

El sistema normativo se constituye en el elemento regulador de la organización. Los estatutos, reglamentos, manuales, directivas, resoluciones, instrucciones, organigramas, hojas de atribuciones y responsabilidades, componen el aparato normativo al cual debe alinearse la empresa para la consecución de sus propósitos y finalidades.

La formalidad es una variable importante de la organización, debido a ella se asegura el ordenamiento y marcha correcta de los diferentes mecanismos; tanto en la estructura, como en el proceso.

²⁴ Figueroa, N. (2008). *LAS EMPRESAS PÚBLICAS, ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN*. Peru: COTENEL- PERU S.A.

La formalidad tiene un período de vigencia, al cabo del cual, y de acuerdo a las Evaluaciones efectuadas, se procederá a realizar la programación y los ajustes que hubiera pertinencia.

El planeamiento organizacional permitirá pronosticar la evolución y desenvolvimiento del aparato organizativo, así como las variaciones y contingencias que pudiera ocurrir.

El autor Tobar, (2008, pág. 15) Planificación estratégica

Un factor importante en la creación de una empresa, es el de implantar desde su formación, la visión, misión y los objetivos de la misma. Ya que son estos los que a través del tiempo dirigen o guían el camino de ésta, siendo el pilar fundamental en la consolidación en toda empresa.²⁵

El autor Rovere, (2008, págs. 5-7) Planificación estratégica en salud; acompañando la democratización de un sector en crisis.²⁶

En este contexto, la planificación estratégica tiene bastante que aportar, ya que justamente cuando los objetivos que se plantean no son viables pero su concreción es no sólo necesaria sino un imperativo ético, resulta importante contar con dispositivos que contribuyan a construir viabilidad. Este es el espacio que las nuevas propuestas de planificación han intentado ocupar.

Por qué y cómo lo estratégico fue acompañando y aportando en esta silenciosa reconversión es algo que intenta dilucidar este trabajo, así como sus deudas, sus fuentes de innovación y sus potencialidades para un sector sometido a intensos y contradictorios procesos de transformación.

²⁵ Tobar, L. (2008). Apuntes de Administración. En L. TOBAR, *Apuntes de Administración* (pág. 15).

²⁶ Rovere, M. (2008). Planificación estratégica en salud; acompañando la democratización de un sector en crisis. *Public Health.*, 5-7.

Planificación estratégica

Puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo Kotler, (1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa Koontz y Weihrich, (1994).

a) Desarrollo Organizacional (variable independiente)

Según Ernie, Galo, & Jara, (2008, págs. 10-12) Cambio y Desarrollo de la Organización (DO)²⁷

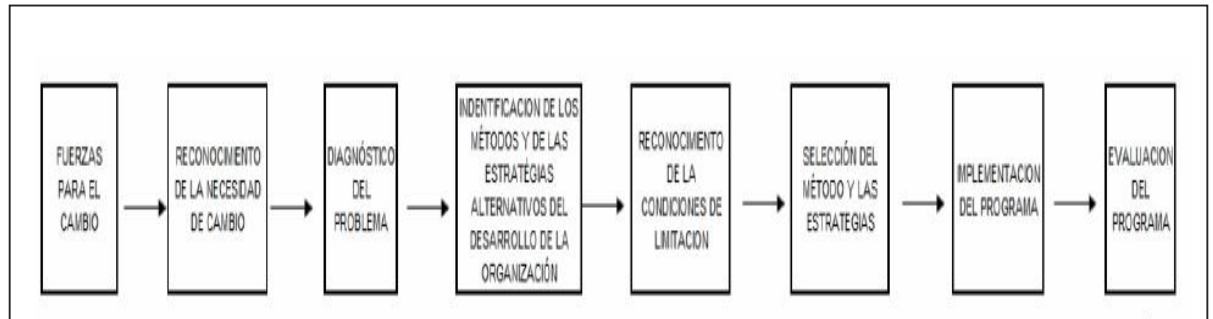
Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

²⁷ Ernie, D., Galo, C., & Jara, C. (2008). CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO). *CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)*. España: Publicaciones Ariel.

- El DO se apasiona por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos.
- El DO es un método para facilitar el cambio y desarrollado en estructuras y procesos.
- El DO debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores)
- La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional
- El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones como crisis institucionales y aprender de ellas cuando se presenten, es decir el DO permite ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas
- El DO es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles,
- El DO crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene.
- El DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

Modelo para la Gerencia del Cambio

Gráfico No. 5: Modelo de gerencia del cambio



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Por otra parte Sempertegui, (2010, págs. 1-2) Estrategia, Liderazgo, Responsabilidad Social Empresarial²⁸

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso que se centra en el lado humano de las organizaciones. Busca el mejoramiento de las personas, los grupos y las organizaciones, a través del cambio planificado.

El Desarrollo Organizacional es un proceso enfocado en el "lado humano" de las organizaciones, que busca fundamentalmente el mejoramiento de las personas y de las organizaciones y de las personas en las organizaciones, a través del cambio planificado. Su fin último es desarrollar en los individuos, los equipos y las organizaciones la capacidad de resolver sus problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

²⁸ Sempertegui, F. P. (2010). *MASTER EN ECONOMÍA EMPRESARIAL (INCAE)*. Costa Rica.

TIASA. (2012). *Planeacion estrategica*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Planeacion estrategica: <http://www.tiasa.com.mx/v2/6.htm>

Además Alvarez Moro, (2011, págs. 22-30) ¿Qué es el desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Este análisis muchas veces utiliza herramientas de análisis corporativo, como son las del Profesor Michael Porter o de la empresa consultora Boston Consulting Group (BCG) con su matriz.

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno.²⁹

- **Orígenes**

Un psicólogo estadounidense, nacido en Polonia y de origen alemán, Kurt Lewin (1898–1947) llegó a ser líder en la psicología aplicada y de las organizaciones y conocido como el innovador en la formalización de los procesos organizacionales para hacer frente a estos temas.

Profesor Lewin fundó el instituto Research Center for Group Dynamics (RCGD) en la Massachusetts Institute of Technology (MIT) desde donde innovó sobre aspectos corporativos y sobre la dinámica de las organizaciones. Después de su muerte la RCGD se trasladó al Estado de Michigan. En Reino Unido, el Tavistock

²⁹ Alvarez Moro, O. (7 de Abril de 2011). <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>. Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>: <http://www.elblogsalmon.com>

Institute of Human Relations, fundado en 1946, se especializa en temas de desarrollo organizacional y el comportamiento de grupos. Juntos, el RCGD y el Tavistock Institute fundaron la revista académica, Human Relations, que se estableció como el líder académico en temas de desarrollo organizacional. Hoy la revista académica, Journal of Applied Behavioral Sciences, es líder en el mundo del desarrollo organizacional.

El trabajo del desarrollo organizacional diario de los grupos encargados del desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para eso necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos. Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizan las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.

Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar. Estos cambios y desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo los siguientes:

La competencia.

La tecnología.

La innovación.

Las formas de hacer lo que cada departamento hace.

La educación y la formación.

Los clientes y su demanda.

La cadena de suministro.

- Las alternativas tecnológicas.
- Las alternativas de suministradores, etc.
- La logística.
- La regulación y legislación.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es un labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo.

En resumen podemos decir que el **Desarrollo Organizacional** es la participación de los sujetos en organizaciones en todos los órdenes de la cotidianidad. La creación y desarrollo de las organizaciones es un rasgo característico de las sociedades, dependemos de ellas, se hace difícil concebir la vida al margen de las organizaciones. Dada la relevancia que se indica, es necesario explorar en los procesos de estructuración y funcionamiento de las organizaciones en diversos escenarios. El curso mediante el desarrollo de sus contenidos abordará un amplio abanico de enfoques teóricos y operativos que facilitaran la reflexión en torno a los sujetos y las organizaciones, éstas últimas concebidas como espacios susceptibles de cambio.

- **Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Crear un clima de receptividad para

reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- **Valores del desarrollo organizacional**

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como: Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.

Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario. Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica. Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente. Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

- **Etapas del desarrollo organizacional**

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son: Diagnóstico inicial. Recopilación de datos. Intervención.

Diagnóstico inicial.- La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos.

Recopilación de datos.- Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Intervención.- La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

- **Técnicas de desarrollo organizacional**

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son: La retroinformación con base en una encuesta. La formación de grupos. Los círculos de calidad.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia común cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les Inquiére acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

Formación de grupos: Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

- **Características del Desarrollo Organizacional**

1. Es una estrategia educativa planeada.

2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer.
3. Hacer hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

VARIABLE DEPENDIENTE

a) Administración de Talento Humano

Según Chavenato, (2010) Administración de Recursos Humanos, manifiesta que la Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. La Administración de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.³⁰

Por otra parte Wayne, (2010, págs. 6-11) Administración de Recursos Humanos, define a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recurso Humano. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una Administración de Recurso Humano eficaz.

Además Varela, (2008, págs. 2-12) Administración de Recursos Humanos, se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.³¹

³⁰ Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MC Graw Hill. Novena edición. México.

³¹ Varela, R. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación. Segunda edición.

- **Políticas de Recurso Humano**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Tipos de políticas dentro de la organización:

1. Políticas de integración de Recurso Humano.
2. Políticas de organización de Recurso Humano.
3. Políticas de retención de Recurso Humano.
3. Políticas de desarrollo de Recurso Humano.
5. Políticas de auditoría de Recurso Humano.

- **Objetivos de la Administración de Recurso Humano**

Los objetivos principales son: Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción de las personas.

Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

- **Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

Las personas que participan en la Administración de Recursos Humanos trabajan a través de un sistema integrado. Cinco áreas funcionales se relacionan con la Administración de Recursos Humanos eficaz: proceso empleo, desarrollo de

recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. Estas áreas funcionales reflejan el formato de examen de certificación de recursos humanos. Analizamos estas funciones a continuación.

- **¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para todos los administradores?**

La respuesta más fácil quizá sea mencionar algunos de los errores que no quisiera cometer en su labor administrativa. Por ejemplo, usted no desea:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Experimentar alta rotación de personal.
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
- Tener a su compañía en un juicio por violaciones a la ley.

Recuerde que como gerente usted podría hacer buen trabajo, desarrollar planes notables, trazar organigramas claros, establecer líneas de montaje modernas y usar controles contables eficaces y aun así fracasar si contrata a la gente equivocada o no motiva a sus subalternos.

En consecuencia podemos decir que la **Administración del Talento Humano** es la administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la administración de recursos humanos) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la administración de recursos humanos).

b) Gestión del Talento Humano

Según Dolan, (2008) Las formas de gestionar³²

- **Aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo**

La importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo es evidente para todos aquellos que trabajan en empresas, la presión para aumentar la productividad es cada vez mayor, a medida que las empresas se dan cuenta de que está en juego su supervivencia.

- **Fines e importancia de la calidad de vida en el trabajo y la productividad**

Los niveles de productividad cada vez se debaten más en las salas de reuniones de los directivos y entre prácticamente todos los gerentes de recursos humanos, siendo un objetivo de todas las organizaciones el invertir para buscar su mejora. Las medidas de productividad deben crearse para cada organización y en función de sus metas.

- **Perspectivas sobre la gestión de las organizaciones y los recursos humanos**

Las formas tradicionales de organización del trabajo se caracterizaban por su rigidez y por una gran centralización del poder, y evolucionaron a partir de varias teorías conductuales y de la organización que todavía siguen siendo hoy muy influyentes.

³² Dolan, S. (2008). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: MC Graw Hill Interamericana. Tercera edición.

- **La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo**

Los activos intangibles son recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También se consideran activos intangibles a las capacidades que se generan en la organización como consecuencia de la coordinación e interacción de los recursos y mediante la creación de rutinas organizativas. A través del aprendizaje organizativo individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento corporativo podemos llegar hablar del aprendizaje organizativo.

- **Comunicación con los empleados**

Los directores generales de muchas organizaciones consideran que una de las principales prioridades de la gestión de recursos humanos es el establecimiento de formas de comunicación con los empleados. La mejora de las comunicaciones se ve como una forma efectiva de incidir positivamente tanto en la productividad como en la calidad de vida en el trabajo.

- **Reestructuración de la organización**

Enfrentadas a una intensa competencia y a unos entornos que cambian con rapidez, las organizaciones responden, reestructurándose.

- **Automatización**

Los procesos de automatización que se han ido incorporando a las empresas han cambiado su fisonomía. Los sistemas de robots controlados por computador están sustituyendo en las fábricas al componente humano, dando lugar a incrementos de productividad sin precedentes. Gestionar personas no debe ser únicamente responsabilidad del área encargada de Recursos Humanos, sino que, también, debe estar cada vez más cerca de la línea de negocio, e integrada en el día a día de la

empresa, con el fin de estar en disposición de utilizar su capital humano como ventaja competitiva diferencial.

Con el fin de que las empresas comiencen a centrar sus objetivos en los empleados (también llamados clientes internos) se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como el clima organizativo, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportaciones, progresión y crecimiento profesional, oportunidades diversas de aprendizaje.

Según Porret, (2010, págs. 447-500) *Gestión del Personal*³³

Puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento.

Por otra parte Espada, (2013) *La Motivación*. Define a la motivación como un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación. El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.

Cuando una persona no consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración

³³ Porret, M. (2010). *Gestión de Persona*. España: Personal. Esic Editorial. Cuarta edición. España. Pp. 86-104. 476-479.

permanece o se agudiza (generalmente, es una reacción negativa hacia todo aquello o aquellos que considera culpables).

Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa (ejemplo, si no puede llegar a ser director en la empresa, puede que se incline por otras actividades ajenas a la actividad laboral y luche por ser el entrenador de un club, líder de un grupo de personas para efectuar tal o cual cosa, etc.) y en consecuencia, dedicara poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades. En este último supuesto lo llamaremos compensación

- **Proceso de motivación**

El proceso genérico de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio) que a su vez estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, de satisfacción a la necesidad, lo que atenuará la tensión.

- **Factores de influencia en la motivación laboral**

Por lo general se acepta que la mayoría de los elementos más importantes que afectan a los factores, tanto externos como internos. Los factores internos Son los que derivan de su propia personalidad, es decir, que nacen de él y que analizando la información que recibe del exterior actúa o reacciona según el resultado del análisis. Señalaremos los más comunes:

- Estados de ánimo interno.
- Tendencia de la creatividad.
- Situaciones de estrés.

- **La automotivación personal en la empresa**

Desarrollar una actividad que te llene y satisfaga es primordial para conseguir el éxito profesional y al mismo tiempo ser feliz en tu trabajo. Estar enamorado de tu trabajo representa el no buscar otros pretextos y justificaciones para desarrollarlo, y ello tiene mucho que ver con roles que representamos cada uno de nosotros por nuestra genuina forma de ser.

- **Nuestra motivación a través de la empresa**

Existen varios factores de influencia en nuestro grado de motivación profesional: uno de ellos es percibir que estamos trabajando en una empresa eficaz, ver a nuestro jefe con capacidad de liderazgo nos motiva, conocer la opinión positiva de nuestros clientes y proveedores respecto de nuestra empresa es también motivador.

c) Clima Laboral

Manifiesta Gonzales, (2009, págs. 72-93) Comportamiento Organizacional³⁴

Que el Clima Laboral ha demostrado mayor utilidad porque utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

³⁴ Gonzales, M. (2009). Comportamiento Organizacional. . En M. Gonzales, *Comportamiento Organizacional*. (págs. 78-93). Mexico: Compañía Editorial Continental. Octava edición. México. Pp. 78-93.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

- **Características del Clima Laboral**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

- **Funciones del Clima Laboral**

- | | Nombre del objetivo | Descripción |
|---|----------------------------|---|
| ○ | Desvinculación. | Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa. |
| ○ | Obstaculización. | Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles. |

- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Empuje.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

d) Desempeño Laboral (variable dependiente)

Según Herzberg, (2010) Administración del Talento Humano³⁵

Antes de Frederick Herzberg sin duda muchos ya nos habían adelantado, teorías sobre el entorno laboral y los condicionantes que permiten que los trabajadores obren en una u otra forma, pero ciertamente ha sido hasta que el gran psicólogo (1923-2000) nos presentó sus llamadas Teoría de Enriquecimiento Laboral y Teoría de la motivación e higiene que se empezaron a desentrañar la influencia del entorno laboral y la motivación en el desempeño laboral.

"La teoría de dos factores" también conocida como la "Teoría de motivación e higiene" se sustenta sobre dos premisas La satisfacción y la insatisfacción del trabajador. La primera depende de los conocidos factores que motivan a un empleado, alcanzar el reconocimiento profesional, llegar a la consecución de sus metas laborales, obtener un grado de independencia laboral, sentirse responsable de logros y tareas y además involucrado directamente en el trabajo, y las promociones que logre obtener en su puesto de trabajo que ya sabemos son un factor muy motivante. Estos factores contribuyen a que el empleado se sienta satisfecho son valiosos en los recursos humanos pero resultan inútiles o pierden valor cuando el empleado se presenta a la insatisfacción, porque esos factores insatisfactorios pueden influir y mucho.

La insatisfacción no es algo que un empleado decidió un día sentir a partir de su trabajo diario, son condiciones que el empleador sin embargo puede solucionar para contribuir al estado de motivación positiva del personal, los que Herzberg llamo factores de higiene influyen en la percepción del empleado porque le afectan directamente: sentirse inseguro en cuanto a la política de seguridad laboral, las

³⁵ Herzberg, F. (10 de mayo de 2010). <http://rrhh.finanzas10.com/2010/05/teorias-laborales-de-frederick-herzberg.html>. Obtenido de <http://rrhh.finanzas10.com/2010/05/teorias-laborales-de-frederick-herzberg.html>: <http://rrhh.finanzas10.com>

políticas de la empresa pueden no ser tan favorables como espera, no hay posibilidades de crecer en la misma, hay un entorno de relaciones entre empleados y en otras jerarquías poco favorable, hay malas instalaciones para trabajar, la supervisión laboral no es la adecuada, no hay estabilidad en la empresa y la inseguridad se traduce en desmotivación.

Algunos empleadores se preguntan ¿por qué los empleados se marchan? ¿Por qué hay sin ningún motivo a la vista (aparentemente) hay tanta rotación de personal? pero pocos asumen de entrada porque en algunos lugares aún existen ideas obsoletas sobre los ambientes laborales, que hay muchas cosas que influyen en la felicidad de un empleado y que algunas de ellas como mejorar las áreas de trabajo y propiciar las relaciones cordiales pueden llevar a muchos a abandonar el barco, sin más.

Por otra parte Yorian, (2013) Base laboral y el desempeño laboral³⁶

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral.

- I. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- II. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
- III. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- IV. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.

³⁶ Yorian. (10 de mayo de 2013). <http://es.scribd.com/doc/55028545/Base-Laboral>. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/55028545/Base-Laboral>: <http://es.scribd.com>

- V. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- VI. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

- **Teorías del desempeño laboral**

Tienen como fundamento central, a las Teorías de la Motivación entre las que se tienen:

Teoría de las necesidades de Maslow.- A teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional. Maslow (1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades (figura N° 1) que influye en el comportamiento.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento.

Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho.

Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

2.5 HIPÓTESIS

El Correcto Desarrollo Organizacional si beneficia al Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Desarrollo Organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se orientó al aspecto cualitativo, puesto que la misma se realizó utilizando información recolectada y solicitada al personal de la institución que colaboró con la investigación, los mismos que contestaron las preguntas realizadas en las respectivas encuestas.

Según Gómez Marcelo, (2009, pág. 60) define al enfoque cuali-cuantitativo de la siguiente manera:³⁷

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones.

Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. La

³⁷ Gomez Marcelo. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: BRUJAS.

presente investigación tendrá un enfoque cuali-cuantitativo con un paradigma crítico, que permitirá indagar dentro de la realidad suscrita en la Institución, mediante la observación, examinando la aplicación de un correcto desarrollo organizacional que permita mejorar el cumplimiento del desempeño laboral.

Para fundamentar teóricamente el presente trabajo se utilizara las siguientes investigaciones:

➤ **Investigación Bibliográfica o Documental**

Para realizar el proyecto de investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental por lo tanto Romero Leticia, (2009, pág. 87) manifiesta: “la investigación documental contribuye a construir el marco teórico de cualquier tipo de investigación, en este sentido, precede a la investigación de campo y la apoya para la planeación del trabajo”.³⁸

Para su ejecución se centrara en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas virtuales, tesis de grado con información relacionada con el desempeño laboral y desarrollo organizacional. El internet se utilizó también en la investigación cuando fue necesario. Entre otros, con el propósito de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

➤ **Investigación De Campo**

Otra investigación que se utilizara para obtener información es la investigación de campo según Grajales Tevni, (2010, pág. 4) afirma que: “la de campo o

³⁸ Romero Leticia. (2009). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Villahermosa.

Rovere, M. (2008). Planificación estratégica en salud; acompañando la democratización de un sector en crisis. *Public Health.*, 5-7.

investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio”.

Utilizaremos esta investigación, porque el estudio de los hechos es sistemático en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos, y por ende va a permitir al investigador entrar en contacto directo con la realidad, a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios en los cuales podrá recolectar la información necesaria para conocer la situación actual de la organización. El presente trabajo en su mayoría es la investigación de campo, la misma que se realizó dentro de las instalaciones del Hospital Básico Baños, en esta investigación se utilizó al personal como la principal herramienta para conocer cómo es el desarrollo organizacional actual dentro de la misma. Esta información fue recolectada y registrada, las técnicas empleadas fueron: la observación, la encuesta y la entrevista.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación desarrollamos cuatro tipos de investigación como son:

➤ Investigación Exploratoria

Entre los tipos de investigación que se utilizara para para indagar el problema está la investigación exploratoria de modo que Garza Ario, (2008, pág. 15) explica: “la investigación tiene por objeto familiarizarnos con el tema del estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior”. Sin embargo tiene como objetivo ayudar a plantear el problema, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología utilizada en la investigación, la misma que permitirá conocer el entorno del Hospital Básico Baños y a la vez conocer sus falencias como sus fortalezas. Entrevistas con los servidores que colaboraron en el desarrollo de la investigación. La recolección de la información se hizo mediante la aplicación de encuestas y la solicitud de documentos importantes, la clasificación y análisis de esta información.

➤ **Investigación Descriptiva**

Por tanto Gross Manuel, (2010, pág. 7) considera que: “la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. Por consiguiente el propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos más importantes o sobresalientes del problema utilizando la observación, la encuesta como técnicas de recolección de información. Esta investigación ayudó a verificar cuáles son los problemas que se da dentro de la institución con el fin de saber porque el desarrollo organizacional no es el adecuado para su recurso humano, cuáles podrían ser las soluciones para estos conflictos y cómo desarrollar de mejor manera a la institución. Se comprobó la relación entre las variables de estudio que son el Desarrollo Organizacional y Desempeño Laboral. A través del muestreo se recolectó la información obtenida y se sometió a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.³⁹

➤ **Investigación Correlacional**

Esta investigación es importante para obtener información debida a que Ecuared, (2013, pág. 1) manifiesta: “la investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular”. Además esta investigación permite medir el grado de relación que existe entre las dos variables permitiéndonos detallar profundamente el problema a investigar de tal manera que podamos relacionar la variable independiente Desarrollo Organizacional y la variable dependiente Desempeño Laboral, con el fin de evaluar las variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego

³⁹ Gross Manuel. (16 de septiembre de 2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Investigación Descriptiva: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la empresa.

➤ **Investigación Explicativa**

Finalmente Cabrera Petra, (2009, pág. 36) afirma que: “la investigación explicativa se caracteriza por buscar una explicación del porqué de los hechos mediante el establecimiento de la relación causa-efecto”. Por otro lado el objetivo de esta investigación es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Se pretende llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa. Las investigaciones explicativas implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.⁴⁰

Se utilizó para la evaluación de la información recogida, clasificada y analizada anteriormente, con el fin de emitir una opinión acerca del cumplimiento de la hipótesis planteada en el capítulo anterior del presente trabajo investigativo.

⁴⁰ Cabrera Petra. (2009). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría y tesis doctorales*. San Carlos. Recuperado el 06 de enero de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/54967912/37/Investigacion-Explicativa>

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación la población a ser estudiada será: Total de Servidores Públicos del Hospital Básico Baños es: **106 servidores**

La muestra es una parte de la población, es aquella a la que se va a realizar la encuesta:

Calculo de la muestra

Con población finita:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad

(95% → 0,95 / 2 = 0,4750 → Z = 1,96)

P = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.5 = 0.5

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

| n | Z | P | Q | N | e |
|----------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| ? | 1,96 | 0,5 | 0,5 | 106 | 0,05 |

Población Finita

n = 83 Encuestas

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez.

La muestra para esta investigación va a ser de 83 servidores.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Desarrollo Organizacional

Cuadro No. 2: Operacionalización de la variable independiente

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS BÁSICOS | TÉCNICAS /INSTRUMENTOS |
|--|---|---|---|---|
| El Desarrollo Organizacional se caracteriza por tener cambios planificados en la organización y seguidos a través de etapas con la utilización de técnicas, basados en valores humanísticos y democráticos. Sus objetivos no siempre pueden ser aplicados en todas las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Planear • Organizar • Dirigir • Coordinar • Controlar | <p>Gestión de Procesos</p> <p>Productividad</p> <p>Control y evaluación semestrales</p> | <p>¿El Hospital realiza Planes de Desarrollo Organizacional?</p> <p>¿Con que nivel de productividad El Hospital está en estos momentos?</p> <p>¿Las evaluaciones al personal son registradas y se realizan recomendaciones?</p> | <p>Encuesta y cuestionario/ Cliente interno</p> <p>Encuesta y cuestionario/ Cliente interno</p> <p>Encuesta y cuestionario/ Cliente interno</p> |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

Cuadro No. 3: Operacionalización de la variable dependiente

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS BÁSICOS | TÉCNICAS /INSTRUMENTOS |
|---|----------------------------|------------------------------|--|--|
| El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El clima laboral utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las funciones y procesos que ocurren en un medio laboral, es importante porque sirve para medir el grado de satisfacción de los empleados dentro de la organización. | Características personales | Currículo Vitae | ¿Las contrataciones del personal son según los perfiles del requerimiento del perfil del puesto? | Encuesta y cuestionario/ Cliente interno |
| | Clima laboral | Percepción del clima laboral | ¿La satisfacción del usuario interno es satisfactorio? | Encuesta y cuestionario/ Cliente interno |
| | Funciones y procesos | Desempeño laboral | ¿En qué nivel se encuentra el desempeño laboral de los empleados? | Encuesta y cuestionario/ Cliente interno |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para este proceso de recolección de información se aplicó las técnicas de recolección a los clientes internos del Hospital Básico Baños, tendiendo:

Cuadro No. 4: Plan de recolección de información

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|-------------------------------|--|
| ¿Para qué? | Solucionar el problema a investigar |
| ¿A qué personas? | Empleados |
| ¿Sobre qué aspectos? | El Desarrollo Organizacional y Desempeño Laboral del Hospital Básico Baños |
| ¿Quién? | Ing. Vanessa Ordoñez |
| ¿Cuándo? | Enero a Diciembre del 2014 |
| ¿Dónde? | Tungurahua – Baños – Hospital Básico |
| ¿Cuántas veces? | Se realizará una vez a cada uno de los investigados |
| ¿Qué técnicas de recolección? | Encuesta, entrevista |
| ¿Con qué? | Cuestionario, guía de la entrevista |
| ¿En qué situación? | Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos. |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Codificación de la información:

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los clientes internos del Hospital Básico Baños, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo una información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenas, todas las preguntas contestadas.

Tabulación de la Información: para la tabulación de datos se realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar: para esta presentación se utilizó grafica de barras o pastel.

Analizar gráficos estadísticos: para el análisis de los datos se realizó a través de porcentajes que permitió interpretar los resultados que se proyectan.

Interpretación: la interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

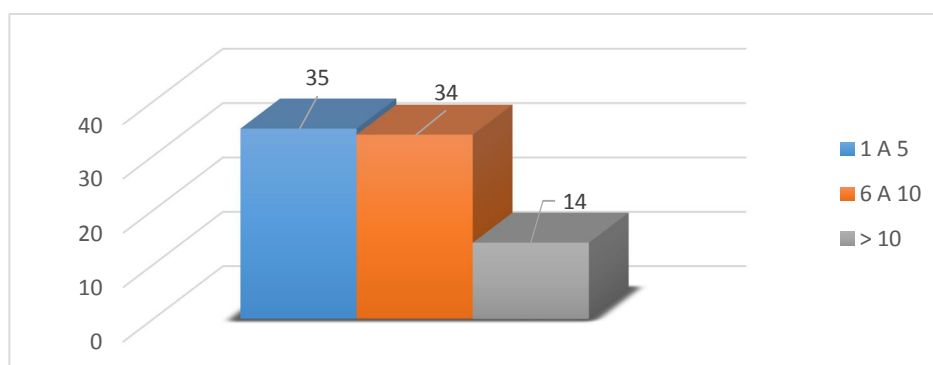
- **Pregunta 1.- ¿Qué tiempo trabaja usted en la institución?**

Cuadro No. 5: Tiempo que trabaja en la institución

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| 1 A 5 años | 35 | 42,38 |
| 6 A 10 años | 34 | 40,82 |
| > 10 años | 14 | 16,80 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 6: Tiempo que trabaja en la institución



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 42% de los encuestados mencionan que trabajan en la institución entre 1 a 5 años, un 40% laboran entre 6 a 10 años y solo un 16% trabajan más de 10 años.

Interpretación.- La población mayor es relativamente nueva porque lleva laborando en la institución menos de 10 años, y una menor cantidad de personal que labora más tiempo.

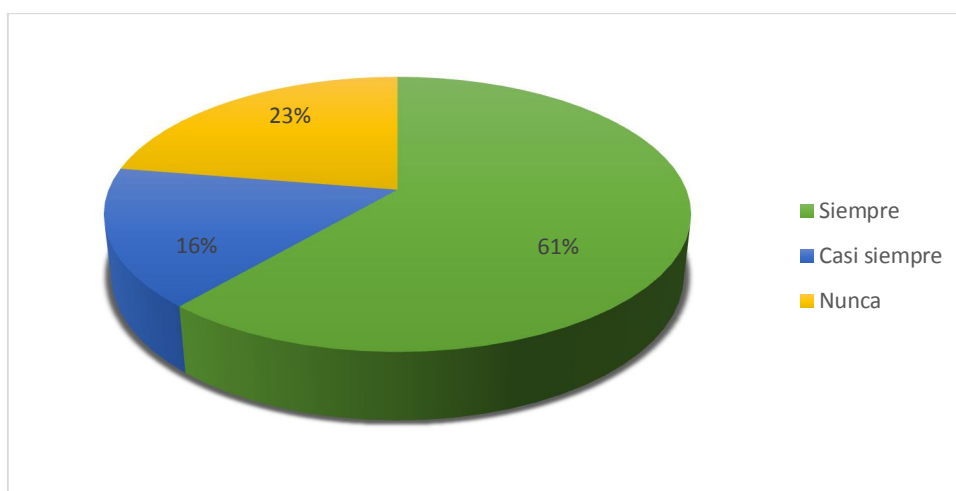
➤ **Pregunta 2.- ¿Tiene usted claros los objetivos de la Institución?**

Cuadro No. 6: Conoce los objetivos institucionales

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 51 | 61,30 |
| Casi siempre | 14 | 16,20 |
| Nunca | 19 | 22,50 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 7: Conoce los objetivos institucionales



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- En la gráfica se puede observar que el 61% de los encuestados tiene muy en claro los objetivos de la institución, un 23% menciona que casi siempre tiene claro estos objetivos, y un 16% no entienden los objetivos de la institución.

Interpretación.- La gran parte del personal conoce y entiende los objetivos institucionales, lo que teóricamente indicaría que saben cuál es la razón de ser de la institución y hacia donde se quiere llegar.

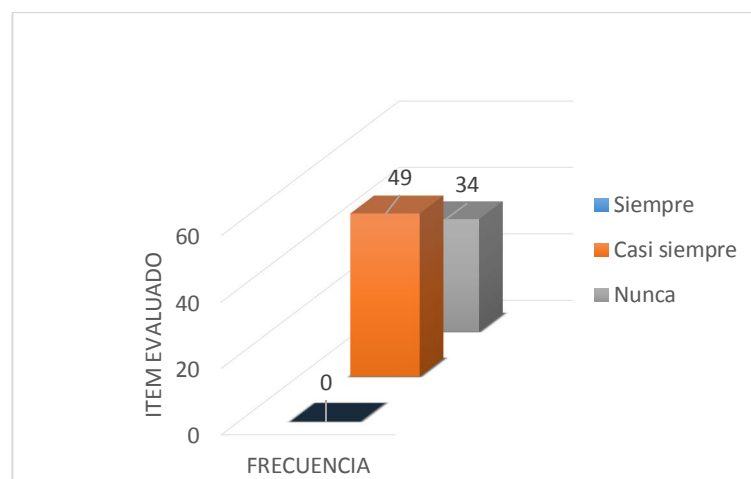
➤ **Pregunta 3.- ¿El Hospital realiza Planes de Desarrollo Organizacional?**

Cuadro No. 7: Tienen planes de desarrollo organizacional

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 0 | 0,00 |
| Casi siempre | 49 | 59,18 |
| Nunca | 34 | 40,82 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 8: Tienen planes de desarrollo organizacional



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 59% de encuestados considera que casi siempre el hospital realiza planes de desarrollo organizacional, contrarrestando un 41% que menciona que nunca se ha realizado un plan de desarrollo organizacional.

Interpretación.- Un gran porcentaje de personal afirma que en la mayoría de casos si se realiza planes de desarrollo organizacional, dejando prever que en algún momento no se los realiza, esto afirmándose con el 41% restante que dice que no se los realiza.

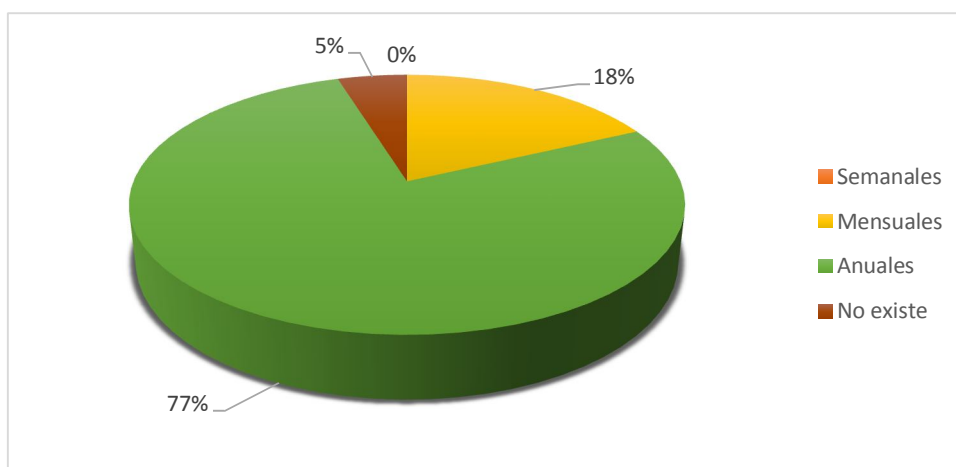
➤ **Pregunta 4 ¿Se realizan supervisiones sobre su Desempeño Laboral?**

Cuadro No. 8: Supervisiones sobre el desempeño laboral

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Semanales | 0 | 0,00 |
| Mensuales | 15 | 18,00 |
| Anuales | 64 | 77,20 |
| No existe | 4 | 4,80 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 9: Supervisiones sobre el desempeño laboral



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- 64% de personas mencionan que se realiza anualmente la supervisión sobre su desempeño laboral, representando el 77%, un 18% asegura que la supervisión es mensual, y un 5% de los encuestados dicen que no se realiza supervisiones de su desempeño laboral.

Interpretación.- A la gran mayoría del personal se le realiza una supervisión de su desempeño en forma anual, un grupo minoritario recibe una supervisión más exhaustiva en forma mensual, pero un 5% no tiene ningún tipo de supervisión.

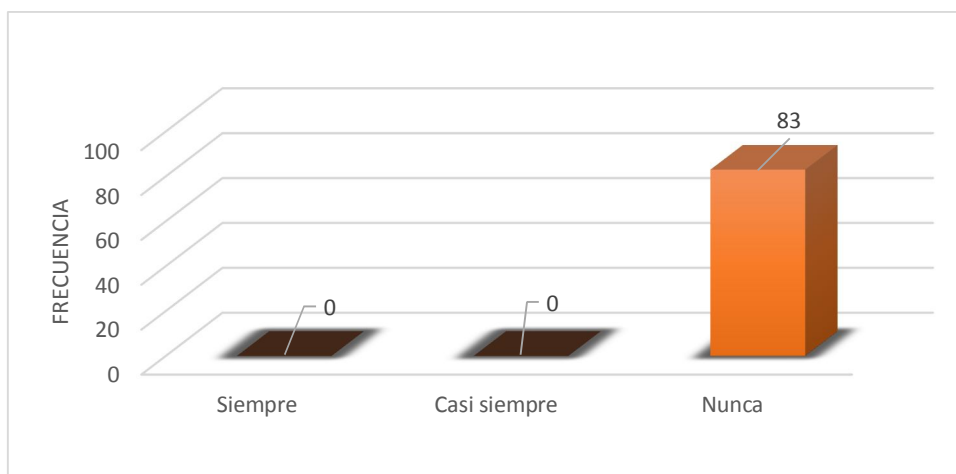
- **Pregunta 5.- ¿En el Hospital los incentivos se realizan en base al desempeño laboral?**

Cuadro No. 9: Los incentivo son en base al desempeño laboral

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 0 | 0,00 |
| Casi siempre | 0 | 0,00 |
| Nunca | 83 | 100,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 10: Los incentivos son en base al desempeño laboral



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- Los encuestados mencionan en un 100% que nunca los incentivos se realizan en base al desempeño laboral, mencionan que no existen.

Interpretación.- Por los datos tabulados y más aún por comentarios del personal encuestado se indica que no existe ningún tipo de incentivo por el buen desempeño laboral.

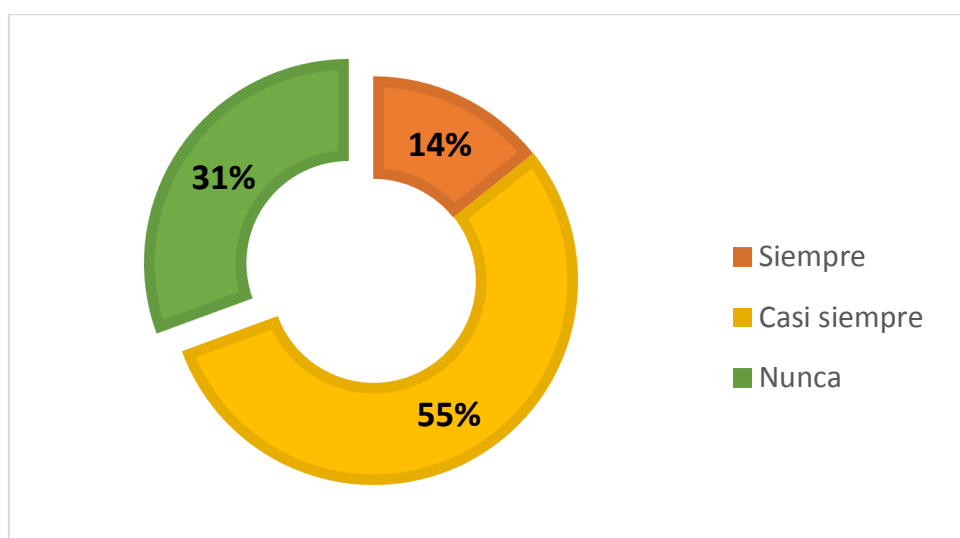
- **Pregunta 6.- ¿Cree usted que el control del desempeño laboral nos permite corregir errores en el trabajo?**

Cuadro No. 10: El control del desempeño laboral permite corregir errores

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 12 | 14,29 |
| Casi siempre | 46 | 55,10 |
| Nunca | 25 | 30,61 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 11: El control del desempeño laboral permite corregir errores



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El personal encuestado en un 55% considera que casi siempre el control del desempeño laboral permite corregir errores en el trabajo, un 31% menciona que nunca permite corregir errores, y un 14% dice que siempre ayuda a corregir errores.

Interpretación.- La gran mayoría de encuestados está de acuerdo que el control del desempeño laboral permite corregir errores que se puedan presentar en el trabajo

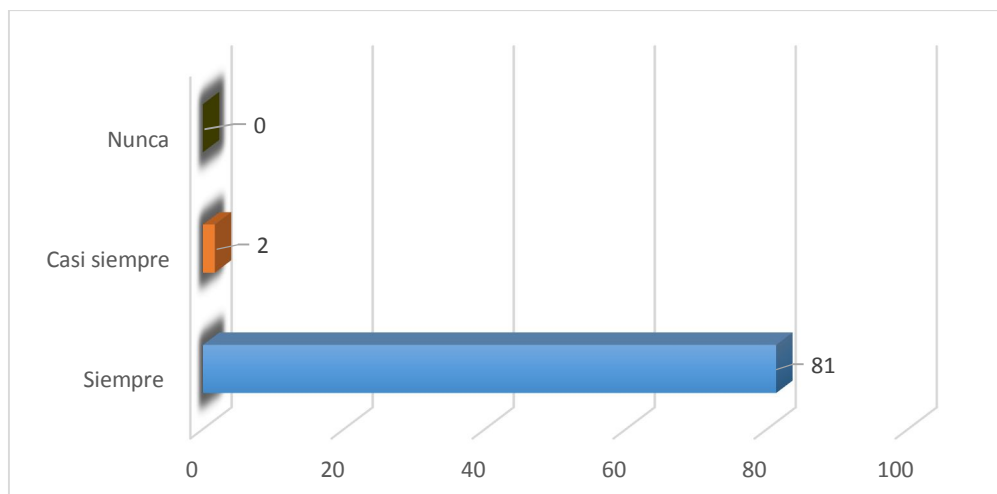
➤ **Pregunta 7.- ¿Cree Usted que es necesario establecer indicadores de Gestión para medir las actividades realizadas?**

Cuadro No. 11: Necesario establecer indicadores de gestión

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 81 | 97,96 |
| Casi siempre | 2 | 2,04 |
| Nunca | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 12: Necesario establecer indicadores de gestión



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 98% del total de encuestados menciona que siempre es necesario establecer indicadores de gestión para medir las actividades realizadas, un 2% asegura que casi siempre es necesario.

Interpretación.- Como se puede apreciar en la tabulación de los datos si es aceptada la idea de establecer indicadores de gestión para medir las actividades realizadas, y en base a esta evaluación tomar decisiones adecuadas.

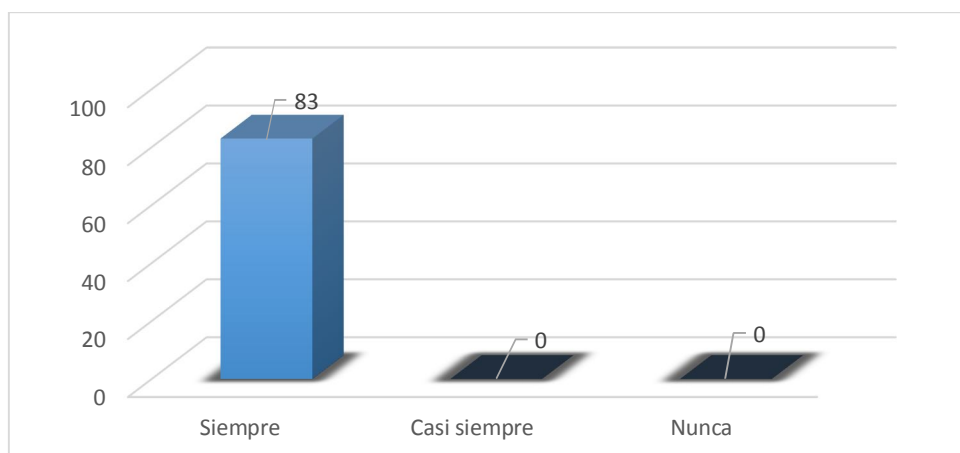
➤ **Pregunta 8.- ¿Considera importante la evaluación de resultados de las actividades para la toma de decisiones?**

Cuadro No. 12: Evaluación de resultados para la toma de decisiones

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 83 | 100,00 |
| Casi siempre | 0 | 0,00 |
| Nunca | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 13: Evaluación de resultados para la toma de decisiones



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- Los encuestados mencionan en un 100% que siempre es importante la evaluación de resultados de las actividades para la toma de decisiones.

Interpretación.- Para el personal no es indiferente la necesidad de la evaluación de resultados de las actividades, para tomar las decisiones. Es decir, si es aceptada esta idea por la mayoría del personal.

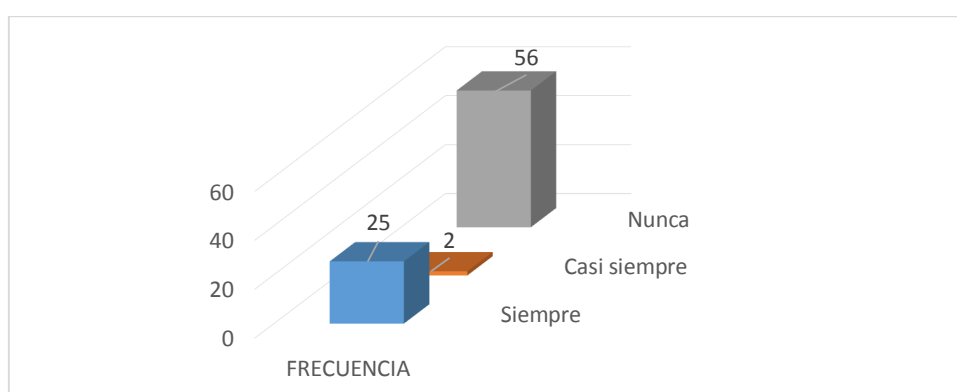
- **Pregunta 9.- ¿Se aplica alguna herramienta administrativa a los empleados para determinar el alcance de sus actividades desempeñadas en cada departamento?**

Cuadro No. 13: Aplicación de alguna herramienta administrativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 25 | 30,61 |
| Casi siempre | 2 | 2,04 |
| Nunca | 56 | 67,35 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 14: Aplicación de alguna herramienta administrativa



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- 56% encuestados aseguran que nunca se aplican herramientas administrativas para determinar el alcance de sus actividades, 25 funcionarios

mencionan que siempre se aplican herramientas administrativas, y solo 2 personas no tienen claro si se aplica o no herramientas administrativas.

Interpretación.- La gran mayoría de encuestados no consideran que se aplica algún tipo de herramienta administrativa para determinar el alcance de sus actividades, pero un porcentaje mucho menor asegura que si se lo hace. Si se compara con preguntas anteriores se verá que existen valores proporcionales que presentan la misma tendencia.

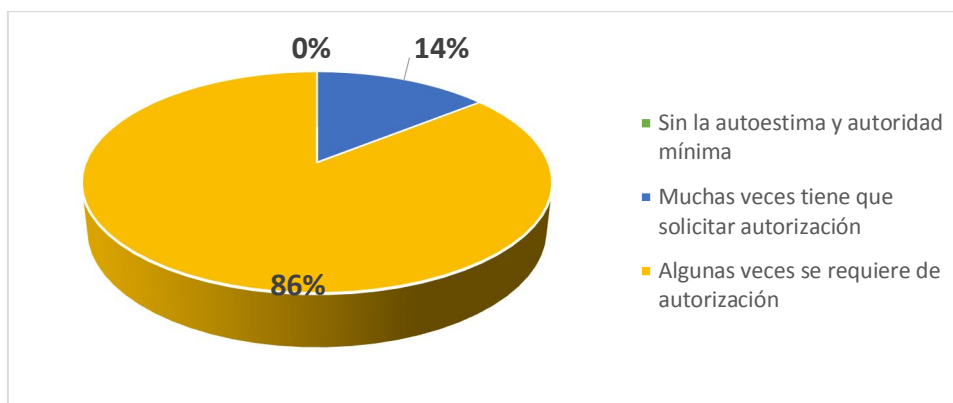
- **Pregunta 10.- Comparada/o con las responsabilidades del cargo, se siente:**

Cuadro No. 14: Como se siente con las responsabilidades de su cargo

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|-------------------|-------------------|
| Sin la autoestima y autoridad mínima | 0 | 0,00 |
| Muchas veces tiene que solicitar autorización | 12 | 14,29 |
| Algunas veces se requiere de autorización | 71 | 85,71 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 15: Como se siente con las responsabilidades de su cargo



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 86% de encuestados dice que algunas veces se requiere de autorización para tomar decisiones, el 14% restante de los encuestados menciona que muchas veces tienen que solicitar autorización para decisiones que se debería tomar sin consultar.

Interpretación.- El personal siente que no existe la confianza necesaria por parte de las autoridades para la toma de decisiones en actividades bajo su responsabilidad, haciendo hincapié que son asuntos que podrían decidir por sí mismos

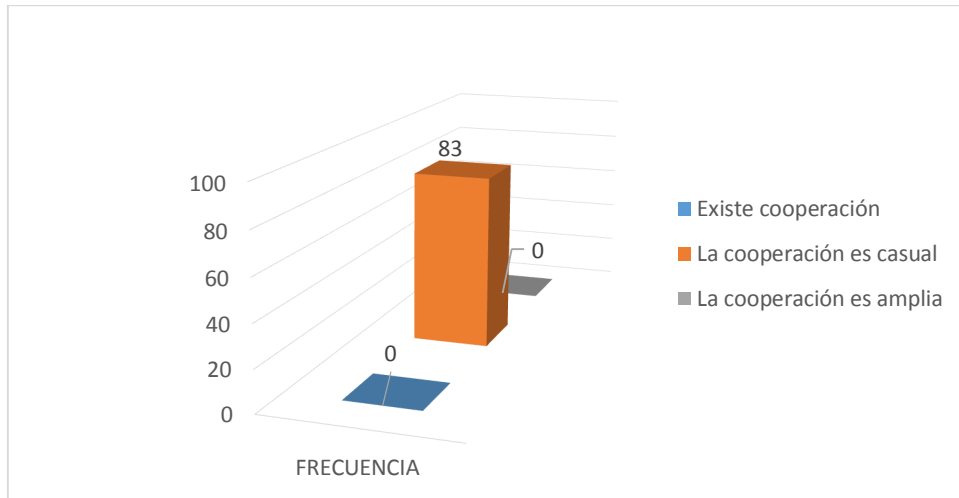
➤ **Pregunta 11.- Las relaciones entre el equipo de trabajo de su área muestra que:**

Cuadro No. 15: Relación entre el equipo de trabajo

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|---------------|
| Existe cooperación | 0 | 0,00 |
| La cooperación es casual | 83 | 100,00 |
| La cooperación es amplia | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 16: Relación entre el equipo de trabajo



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- Existe un criterio unificado con un 100% de encuestados afirmando que la cooperación entre el equipo de trabajo del área es en forma casual.

Interpretación.- Por los datos establecidos se puede ver que no existe comunión a la hora de laborar como verdadero equipo de trabajo, solo existe colaboración en forma esporádica, y se podría decir hasta en forma obligada, esto podría ser efecto de la falta de incentivos.

➤ **Pregunta 12.-** Su jefe inmediato, en sus juicios y evaluaciones de desempeño, con usted es:

Cuadro No. 16: Como es el jefe inmediato en las evaluaciones de desempeño

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|---------------|
| Siempre justo | 3 | 3,60 |
| Casi siempre justo | 49 | 59,10 |
| Nunca justo | 26 | 31,30 |
| No existe | 5 | 6,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 17: Como es el jefe inmediato en las evaluaciones de desempeño



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 59% de encuestados menciona que su jefe inmediato es casi siempre justo, al contrario un 31% concuerdan que nunca es justo el jefe en la evaluación del desempeño, un 6% de encuestados dicen que no existe evaluación y solo un 4% asegura que el jefe inmediato es justo en el juicio y evaluación del desempeño.

Interpretación.- La mayoría del personal si considera que la evaluación de desempeño que se lo realiza es casi siempre justo, aunque de nada sirve porque no se refleja esto en algún tipo de incentivo. Pero también se debe tener en cuenta que existe un porcentaje de empleados que menciona que existe injusticia al momento de ser evaluados.

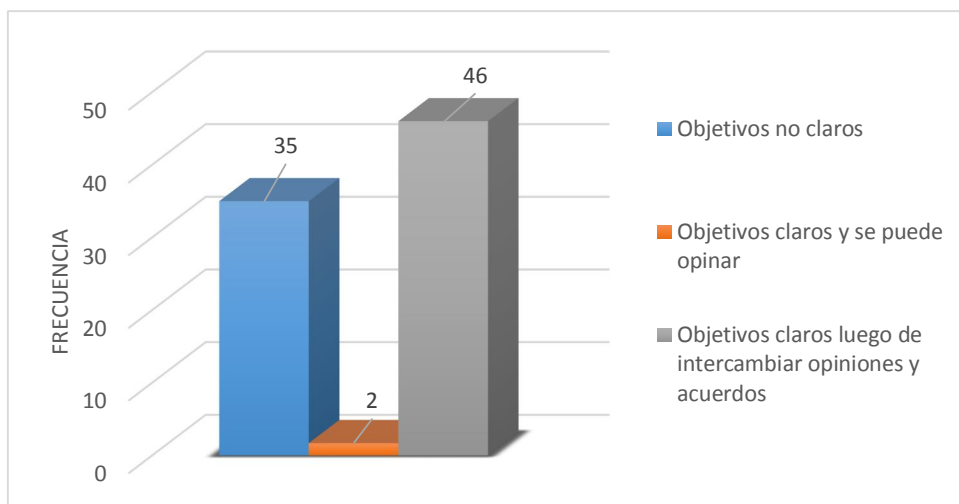
➤ **Pregunta 13.- Cuando su jefe le asigna un trabajo o proyecto:**

Cuadro No. 17: Los objetivos al asignarle un trabajo

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|---------------|
| Objetivos no claros | 35 | 42,17 |
| Objetivos claros y se puede opinar | 2 | 2,43 |
| Objetivos claros luego de intercambiar opiniones y acuerdos | 46 | 55,40 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 18: Los objetivos al asignarle un trabajo



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- En la gráfica podemos observar que 46% encuestados tienen los objetivos claros del trabajo que se le asigna. luego de intercambiar opiniones y llegar acuerdos, 35% encuestados mencionan no tener los objetivos claros del trabajo asignado, y un 2% dicen que los objetivos son claro y además se puede opinar sobre el trabajo asignado.

Interpretación.- Según los datos existe una mínima diferencia entre el personal que menciona que son claros los objetivos del trabajo asignado luego de opinar y llegar a acuerdos, y los que consideran que nunca son claros.

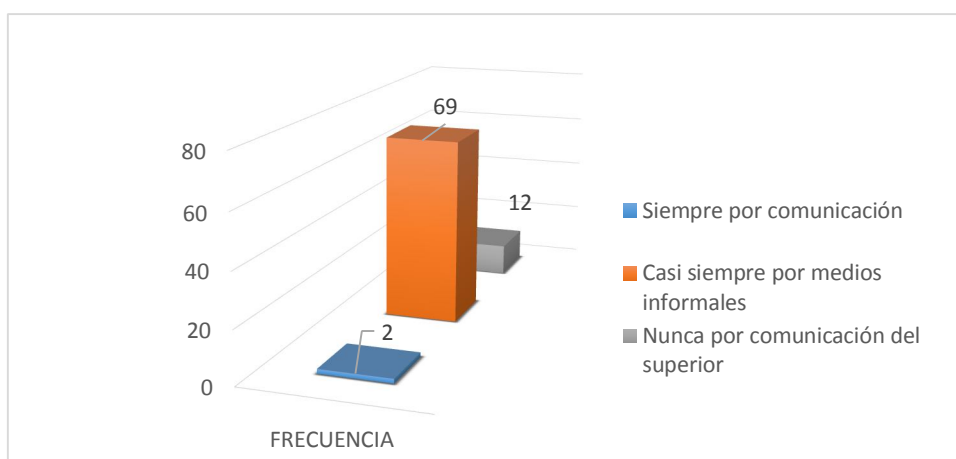
- **Pregunta 14.- Se entera de políticas y planes de la institución que usted cree que debe conocer:**

Cuadro No. 18: Forma de enterarse de las políticas y planes de la institución

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------|------------|---------------|
| Siempre por comunicación | 2 | 2,04 |
| Casi siempre por medios informales | 69 | 83,67 |
| Nunca por comunicación del superior | 12 | 14,29 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 19: Forma de enterarse de las políticas y planes de la institución



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- Los encuestados en un 84% aseguran casi siempre se enteran de las políticas y planes de la institución por medios informales, un 14% mencionan que

nunca se enteran de las políticas y planes de la institución por comunicación directa del superior, y solo un 2% indican que se enteran siempre por comunicación directa.

Interpretación.- Según los datos obtenidos, no existe una verdadera comunicación interna para informar sobre las políticas o planes que tiene la institución, siempre se lo realiza por medios informales y no en forma oficial.

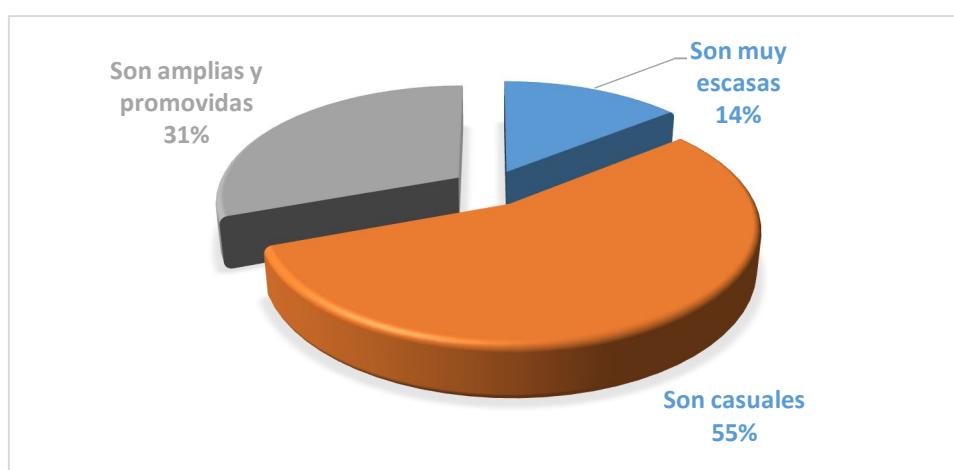
➤ **Pregunta 15.- La cooperación y la colaboración entre los miembros de la Dirección al cual usted pertenece:**

Cuadro No. 19: Colaboración entre los miembros de la dirección

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|---------------|
| Son muy escasas | 12 | 14,29 |
| Son casuales | 46 | 55,10 |
| Son amplias y promovidas | 25 | 30,61 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 20: Colaboración entre los miembros de la dirección



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 55% de encuestados aseguran que la cooperación y colaboración entre los miembros de la dirección es en forma casual, un 31% mencionan que la

cooperación y colaboración es en forma amplia y promovida, y un 14% dicen que es muy escasa la cooperación.

Interpretación.- La tendencia de que no existe una colaboración amplia y espontánea entre el personal del equipo de trabajo es confirmada al mencionar que no existe colaboración por parte de los líderes, este podría ser uno de los principales problemas existentes.

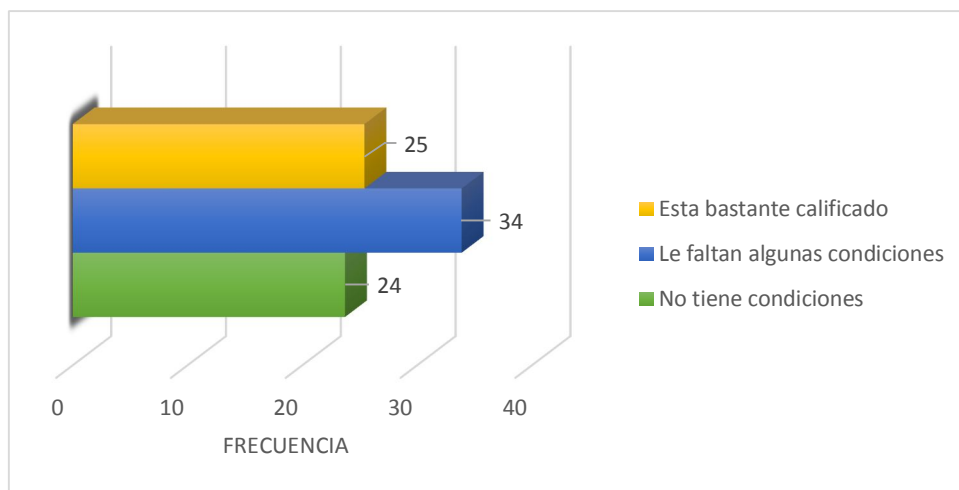
➤ **Pregunta 16.- Acerca de su superior inmediato, cree usted que:**

Cuadro No. 20: Como califica a su superior

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------|------------|---------------|
| No tiene condiciones | 24 | 28,57 |
| Le faltan algunas condiciones | 34 | 40,82 |
| Esta bastante calificado | 25 | 30,61 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 21: Como califica a su superior



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- 41% de encuestados mencionan que al jefe inmediato le falta algunas condiciones para este cargo, 31% de encuestados concuerdan que el superior

inmediato está bastante calificado para el cargo, y un 28% dicen que los superiores no tienen condiciones para ese puesto.

Interpretación.- Existe un alto porcentaje de encuestados que considera que los líderes no tienen las condiciones adecuadas para sus cargos, esto puede ser porque sienten que no tienen el apoyo necesario el momento de tomar las decisiones o ejecutar los trabajos.

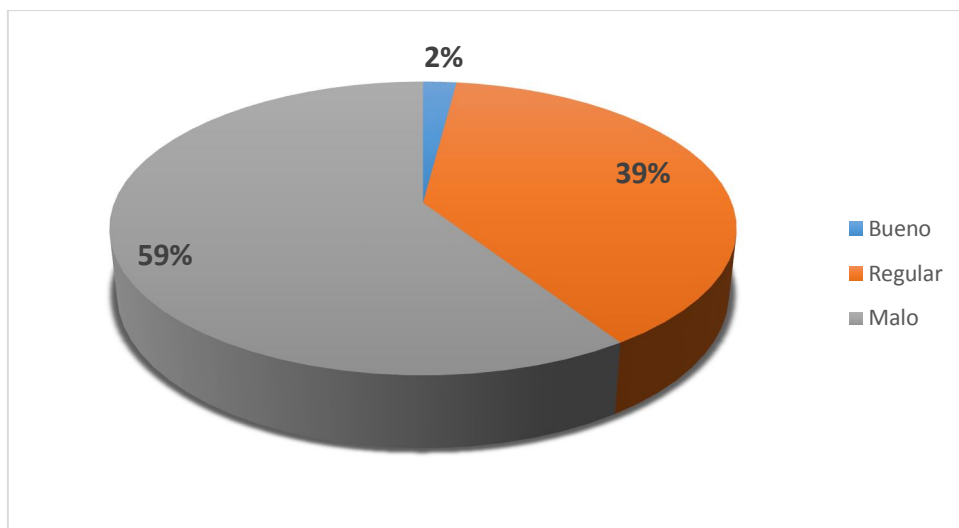
➤ **Pregunta 17.- ¿Cómo calificaría el trabajo que desempeña su jefe inmediato?**

Cuadro No. 21: El trabajo que desempeña su jefe inmediato

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Bueno | 2 | 2,04 |
| Regular | 32 | 38,78 |
| Malo | 49 | 59,18 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 22: El trabajo que desempeña su jefe inmediato



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- El 59% de personas encuestadas consideran que el trabajo que desempeña el jefe inmediato es malo, un 39% califica como regular el trabajo del jefe inmediato, y solo un 2% califica como bueno el trabajo del jefe.

Interpretación.- La calificación del desempeño del jefe inmediato aporta a verificar que no existe comunión en el trabajo, y que hay fuerte críticas de cómo estos desarrollan su trabajo

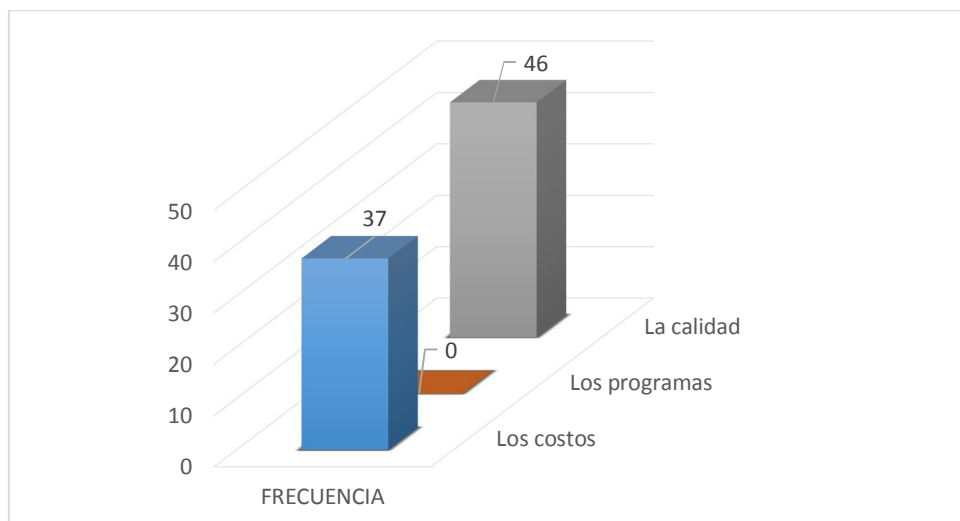
➤ **Pregunta 18.- ¿Cuál parece ser la mayor preocupación de la Alta Dirección?**

Cuadro No. 22: Preocupaciones de la Alta Dirección

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|---------------|
| Los costos | 37 | 44,90 |
| Los programas | 0 | 0,00 |
| La calidad | 46 | 55,10 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 23: Preocupaciones de la Alta Dirección



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- 46% encuestados mencionan la calidad como la mayor preocupación de la alta dirección, mientras que 37% encuestados dicen que la única preocupación de la dirección son los costos.

Interpretación.- Casi están a la par los criterios de que la Alta Dirección se preocupa de la calidad de atención y los costos, dejando de lado los programas que deben llevarse a cabo, esto parece ser contradictorio porque el Ministerio de Salud se enfoca en la realización adecuada de cada programa establecido.

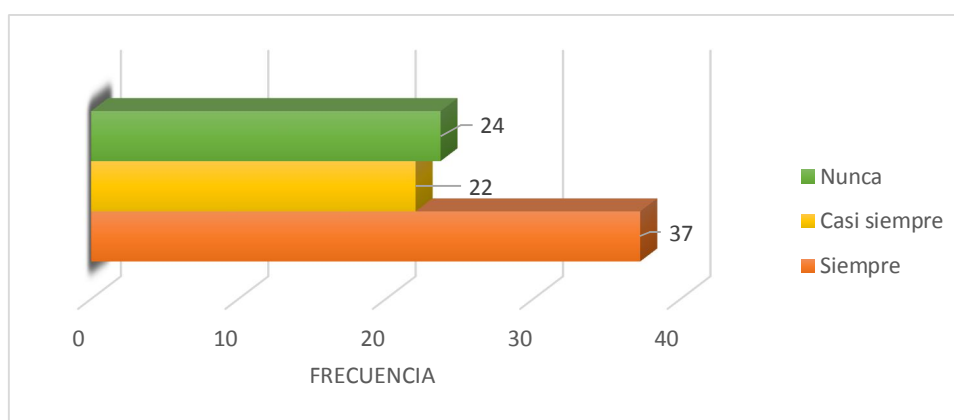
- **Pregunta 19.- ¿Para su unidad, ha pensado alguna vez en preparar programas para mejorar el desarrollo organizacional?**

Cuadro No. 23: Ha preparado programas para mejorar el desarrollo organizacional

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 37 | 44,90 |
| Casi siempre | 22 | 26,53 |
| Nunca | 24 | 28,57 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 24: Ha preparado programas para mejorar el desarrollo organizacional



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- 45% de encuestados aseguran que siempre han pensado en preparar programas para mejorar el desarrollo organizacional, un 29% de personal encuestado nunca ha pensado en preparar programas para mejorar el desarrollo organizacional, y el 26% casi siempre preparan programas.

Interpretación.- La idea de preparar programas para mejorar el desarrollo organizacional siempre ha estado vigente, pero por la falta de comunicación interna no se han podido desarrollar.

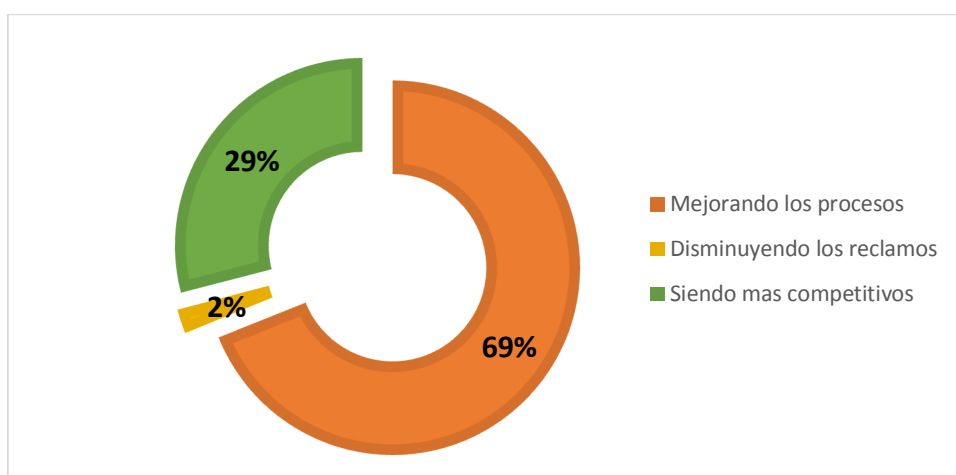
- **Pregunta 20.- ¿Los servicios prestados por la institución se pueden mejorar?**

Cuadro No. 24: Se pueden mejorar servicios

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------|------------|------------|
| Mejorando los procesos | 57 | 69 |
| Disminuyendo los reclamos | 2 | 2 |
| Siendo más competitivos | 24 | 29 |
| TOTAL | 83 | 100 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 25: Se pueden mejorar servicios



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- 69% de encuestados aseguran que mejorando los procesos se pueden mejorar los servicios prestados por la institución, un 29% mencionan que siendo más competitivos se pueden mejorar los servicios, y un 2% consideran que disminuyendo los reclamos se mejoran los servicios prestados.

Interpretación.- Los datos proporcionados en esta pregunta concuerdan con los datos de que no existe un enfoque de los líderes hacia los procesos y por eso manifiestan que es necesario mejorar los procesos para que se puedan mejorar los servicios.

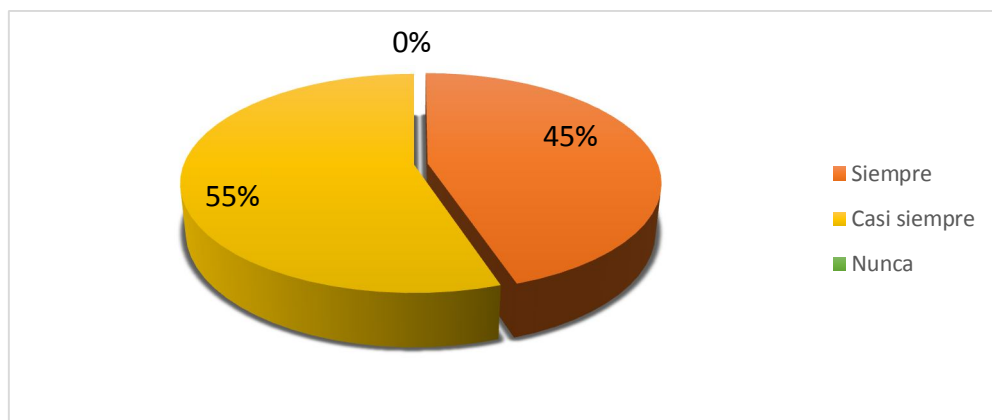
➤ **Pregunta 21.- ¿Cree Usted que el Desarrollo Organización incide en el Desempeño Laboral?**

Cuadro No. 25: El desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 37 | 44,90 |
| Casi siempre | 46 | 55,10 |
| Nunca | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 26: El desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- Casi siempre el desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral así lo afirma el 55% de encuestados, y el 45% restante menciona que siempre el desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral.

Interpretación.- Todos los encuestados de una u otra forma coinciden que el desarrollo organizacional incide directamente en el desempeño laboral.

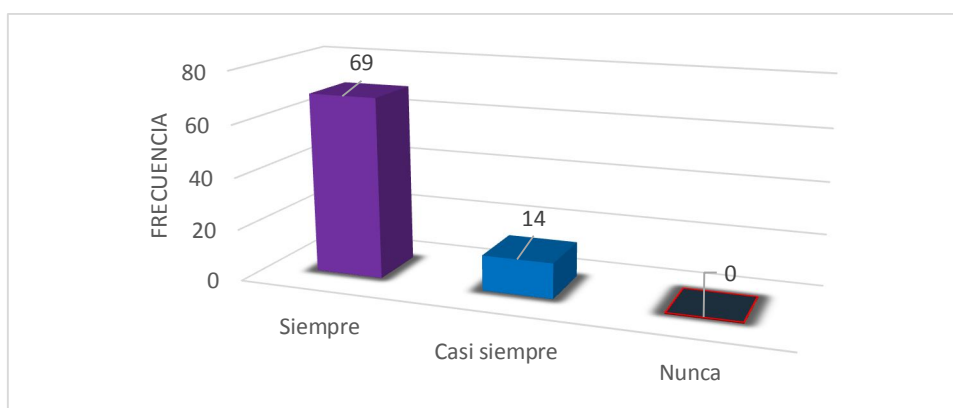
- **Pregunta 22.- ¿Cree Usted que si se Propone un Plan de Desarrollo Organizacional se pueda contribuir en el Desempeño Laboral?**

Cuadro No. 26: Un plan de desarrollo organizacional contribuye al desempeño laboral

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|---------------|
| Siempre | 69 | 83,67 |
| Casi siempre | 14 | 16,33 |
| Nunca | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Gráfico No. 27: Un plan de desarrollo organizacional contribuye al desempeño laboral



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Análisis.- Siempre contribuirá en el desempeño laboral un plan de desarrollo organizacional así lo consideran el 84% de encuestados, y solo un 16% mencionan que casi siempre un plan de desarrollo organizacional pueda contribuir en el desempeño.

Interpretación.- El desarrollo organizacional si incide en el desempeño laboral, por lo mismo el personal considera que se debe proponer un Plan de Desarrollo Organizacional, que contribuya a mejorar el desempeño laboral.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En la presente investigación se utilizó como método estadístico de comprobación de hipótesis la prueba de Chi cuadrado.

Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis nula (H₀)

El Correcto Desarrollo Organizacional no beneficia al Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños.

Hipótesis alternativa (H₁)

El Correcto Desarrollo Organizacional si beneficia al Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños.

Comprobación de Hipótesis

Para la realizar la comprobación de la hipótesis se escogió las preguntas 3 y la pregunta 21 de la encuesta, teniendo datos como:

Pregunta 3.- ¿El Hospital realiza Planes de Desarrollo Organizacional?

Cuadro No. 27: Se realiza planes de desarrollo organizacional

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 0 | 0,00 |
| Casi siempre | 49 | 59,18 |
| Nunca | 34 | 40,82 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Pregunta 21.- ¿Cree usted que el desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral?

Cuadro No. 28: El Desarrollo Organizacional incide en el Desempeño Laboral

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 37 | 44,90 |
| Casi siempre | 46 | 55,10 |
| Nunca | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 83 | 100,00 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

- Para la tabulación, se seleccionan las preguntas más representativas y que valoran las respuestas de las alternativas a evaluar: Siempre, casi siempre y nunca, quedando la tabla como sigue:

Cuadro No. 29: Frecuencias observadas

| POBLACION | ALTERNATIVAS | | | TOTAL |
|--------------------|--------------|--------------|-----------|------------|
| | Siempre | Casi siempre | Nunca | |
| PREGUNTA 3 | 0 | 49 | 34 | 83 |
| PREGUNTA 21 | 37 | 46 | 0 | 83 |
| TOTAL | 37 | 95 | 34 | 166 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Proporción de siempre = $37 / 166 = 0,222$

Proporción de casi siempre = $95 / 166 = 0,572$

Proporción de nunca = $34 / 166 = 0.204$

Cuadro No. 30: Frecuencias esperadas

| POBLACION | ALTERNATIVAS | | |
|--------------------|--------------|--------------|-------|
| | Siempre | Casi siempre | Nunca |
| PREGUNTA 3 | 18,5 | 47,5 | 17,0 |
| PREGUNTA 21 | 18,5 | 47,5 | 17,0 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Para calcular el Chi cuadrado, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Cuadro No. 31: Chi Cuadrado X²

| | O | E | O - E | (O - E) ² | (O - E) ² |
|--------------------------|----|------|-------|----------------------|----------------------|
| | | | | | E |
| Pregunta 3 Siempre | 0 | 18,5 | -18,5 | 342,25 | 18,50 |
| Pregunta 3 Casi siempre | 49 | 47,5 | 1,5 | 2,25 | 0,05 |
| Pregunta 3 Nunca | 0 | 17,0 | -17,0 | 289,00 | 17,00 |
| Pregunta 21 Siempre | 37 | 18,5 | 18,5 | 342,25 | 18,50 |
| Pregunta 21 Casi siempre | 46 | 47,5 | -1,5 | 2,25 | 0,05 |
| Pregunta 21 Nunca | 0 | 17,0 | -17,0 | 289,00 | 17,00 |
| x² = | | | | | 54,09 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

$$x^2_c = 54,09$$

Grado de Libertad

$$GL = (c-1) (f-1)$$

$$GL = (3-1) (2-1)$$

$$GL = 2$$

$$\alpha = 5\%$$

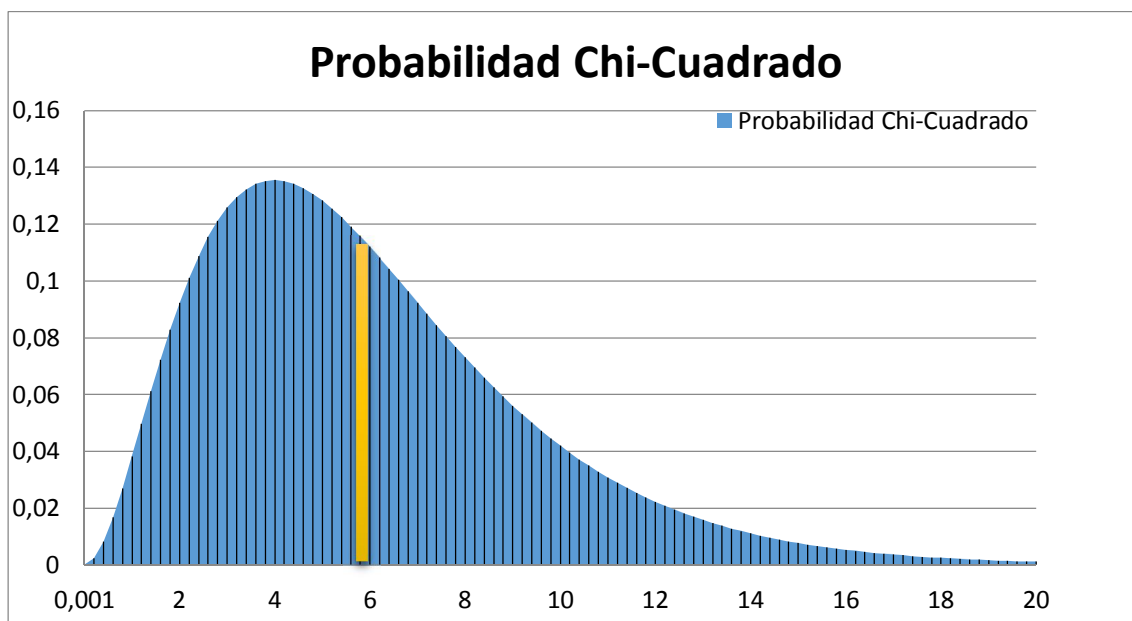
$$x^2_t = 5,991 \text{ (ver anexo 5)}$$

REGLA DE DECISIÓN:

Si $x^2_c > x^2_t$. Se rechaza la hipótesis nula.

Como $x^2_c (54,09) > x^2_t (5,991)$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Gráfico No. 28: Chi Cuadrado X^2



| |
|---------------|
| x^2 (tabla) |
| 5,991 |

| |
|-------------------|
| x^2 (calculado) |
| 54,09 |

Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez (2015)

Decisión final

De acuerdo al resultado obtenido con el proceso Chi Cuadrado con el grado de libertad 2, corresponde a 5,991; valor que es menor al calculado (54,09) por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula de la investigación: El Correcto Desarrollo Organizacional no beneficia al Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños, y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el Correcto Desarrollo Organizacional si beneficia al Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Básico Baños.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La presente investigación sobre el correcto Desarrollo Organizacional del Hospital Básico Baños permitió determinar la incidencia que tiene esta en el desempeño laboral de los trabajadores, ayudando a identificar factores a corregir, para proponer cambios que mejoren el ambiente hospitalario.
2. Existe problemas de comunicación interna, reflejado esto en la falta de conocimiento de los objetivos institucionales, políticos y planes institucionales, las cuales no son socializadas con los trabajadores.
3. La falta de liderazgo y conocimiento técnico-practico de los líderes de proceso ha llevado a desarrollar supervisiones incorrectas del desempeño laboral, no aplicando verdaderas herramientas administrativas y evaluando en forma superficial e inadecuada el trabajo desarrollado.
4. Es necesario determinar indicadores de gestión que ayuden a evaluar el desempeño laboral y ayuden en la toma de decisiones.
5. El personal no tiene empoderamiento de su puesto de trabajo, lo cual demuestra que no existe el interés por involucrarse con la misma, esto se debe a que se sienten limitados por los líderes de proceso en la toma de decisiones, los mismos que no brindan la confianza necesaria para que los trabajadores resuelvan los problemas que se presentan día a día en el puesto de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda tomar los correctivos necesarios en los factores analizados en esta investigación, los mismos que brindan grandes oportunidades de cambio en el desarrollo institucional y más aún en el desempeño laboral, lo que conllevará a entregar una atención eficaz, eficiente y efectiva a los usuarios internos y externos.
2. Se debería desarrollar estrategias que impulsen el liderazgo y los conocimientos técnico-prácticos de los líderes de proceso, para que estos a su vez puedan tomar las decisiones más adecuadas en los problemas que se vayan presentando día a día.
3. Establecer un plan de comunicación interna e indicadores de gestión que ayuden a mejorar el desempeño laboral.
4. Desarrollar estrategias que impulsen el empoderamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, para que ellos mismos sean generadores de cambios sustanciales.
5. En definitiva, se recomienda establecer un plan de desarrollo organizacional, aplicando herramientas administrativas que ayuden a mejorar la comunicación interna, mejorar la calidad de los procesos, reducir costos e incentivos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA.- Plan de Desarrollo Organizacional del Hospital Básico Baños.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Hospital Básico Baños

Beneficiarios: Usuarios externos del Hospital Básico Baños

Usuarios internos del Hospital Básico Baños

Localización geográfica: El cantón Baños se encuentra en el centro de la región interandina, es la entrada a la Amazonía, en la cordillera Occidental con una superficie de 1064,6 Km²

Provincia: Tungurahua

Cantón: Baños

Parroquia: La Matriz

Tiempo estimado para la ejecución: 6 meses

Fecha de inicio: Enero 2014

Fecha estimada de finalización: Junio 2015

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la investigación se ha podido identificar factores a corregir, especialmente problemas en el desarrollo organizacional, que influye directamente con el desempeño de los trabajadores en el hospital.

Cabe señalar que el diseñar y poner en marcha un plan de desarrollo organizacional contribuirá con el uso adecuado de los recursos organizacionales que posee el hospital, mejorando así la eficiencia y al mismo tiempo de dar un servicio oportuno a los usuarios.

Además cabe señalar que implementar el plan permitirá lograr un incremento en el mejoramiento del servicio, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones que se deben llevar a cabo en las instituciones, derivados de la influencia de fuerzas internas o externas que obligan a los directivos a mantener constantemente una actitud de mejoramiento continuo.

En definitiva, el Hospital Básico Baños desde años atrás se ha dedicado a mejorar sus servicios de diferentes modos, entre ellos, aumentando equipamiento, mejorando la infraestructura, doblando jornadas de trabajo respecto a los empleados, etc. Pero no se han tomado el tiempo para conocer a las personas que integran las actividades productivas de la institución, peor aún en generar un ambiente de trabajo agradable en donde el empleado pueda desarrollar sus actividades en plenitud.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Las políticas actuales del Ministerio de Salud Pública exigen a las unidades de salud como en el caso del Hospital Básico Baños a ser más eficientes y eficaces, en base a la optimización de los recursos. Pero se está dejando de lado al recurso más importante el hoy llamado Talento Humano.

Esto se ve reflejado en el desempeño del personal y a la vez en el servicio que se está entregando a la comunidad. Por lo mismo es necesario un Plan de Desarrollo Organizacional con enfoque a mejorar primero los términos y condiciones del trabajo, en segunda instancia incentivos o compensaciones, aprendizaje y comunicación y por ultimo acciones estratégicas que lo hagan perdurar en el tiempo.

En este sentido, se considera de gran importancia proporcionar un ambiente laboral adecuado para los trabajadores, crear estrategias e incentivos que ayuden al personal a desarrollar sus habilidades y conocimientos con el fin de que ellos sean los generadores del cambio, dando solución a los problemas que se presenten en los servicios.

En definitiva, en función de los factores antes enunciados se justifica plenamente esta propuesta donde se enmarca las acciones a tomar y su prioridad para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de desarrollo organizacional que mejore el desempeño laboral del hospital básico baños.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional del Hospital de Baños
- Establecer direccionamiento filosófico para un mejor conocimiento del Hospital
- Proponer estrategias que contribuyan con el mejoramiento del desempeño laboral del Hospital de Baños.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para mejorar el desarrollo organizacional del Hospital Básico Baños es necesario analizar requerimientos indispensables tales como: tecnológica, organizacional y marco legal.

6.5.1. Factibilidad Tecnológica

Las unidades de salud del Ministerio y en especial el Hospital Básico Baños cuenta con tecnología de punta y personal especializado, no solo en la parte medica sino también en la parte administrativa que pueden explotar al máximo las capacidades institucionales y contribuir con una adecuada atención a los usuarios internos y externos.

6.5.2. Factibilidad Organizacional

La propuesta es factible a ser implementada en base al nuevo Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), en el cual se plantea una reorganización estructural y se puede aprovechar esta transición para fortalecer en el personal un espíritu reflexivo orientado a mejorar los procesos, en un marco de un solo objetivo satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, estas iniciativas actualmente están siendo apoyadas desde los organismos nacionales, zonales y distritales.

6.5.3. Factibilidad Legal

Ley Orgánica de Salud

Ley 67, Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de Diciembre del 2006. El numeral 20 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, consagra la salud como un derecho humano fundamental y el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental,...

Capítulo I Del derecho a la salud y su protección

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.

Art. 2.- Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.

La Resolución WHA60.29 de la Organización Mundial de la Salud (OMS)⁴¹

Habiendo examinado el informe sobre tecnologías sanitarias; Documento A60/26

Reconociendo que las tecnologías sanitarias proporcionan a los dispensadores de atención de salud herramientas indispensables para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar con eficacia y eficiencia y para lograr los objetivos de desarrollo relacionados con la salud acordados internacionalmente, incluidos los que figuran en la Declaración del Milenio;

Entendiendo que las tecnologías sanitarias, en particular los dispositivos médicos, plantean un reto económico y técnico a los sistemas de salud de muchos Estados Miembros, y preocupada por el desaprovechamiento de recursos que suponen las inversiones inadecuadas en tecnologías sanitarias, en particular en dispositivos médicos, que no responden a las necesidades más prioritarias, son incompatibles con las infraestructuras existentes, se utilizan de manera irracional o incorrecta o no funcionan eficazmente;

⁴¹ http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Ecuador/EC_Ley_Organica_de_Salud.pdf

Reconociendo que los Estados Miembros y los donantes necesitan contener la escalada de costos, definiendo para ello un orden de prioridad en la selección y adquisición de tecnologías sanitarias, en particular dispositivos médicos, en función de sus efectos sobre la carga de morbilidad, y también de velar por un uso eficaz de los recursos mediante procesos adecuados de planificación, evaluación, adquisición y gestión. Observando la necesidad de ampliar los conocimientos especializados en materia de tecnologías sanitarias, en particular de dispositivos médicos, INSTA a los Estados Miembros:

- 1) A que recopilen, verifiquen, actualicen e intercambien información sobre tecnologías sanitarias, en particular dispositivos médicos, a modo de instrumento auxiliar para jerarquizar las necesidades y la asignación de recursos;
- 2) A que formulen, según proceda, estrategias y planes nacionales para la implantación de sistemas de evaluación, planificación, adquisición y gestión de las tecnologías sanitarias, en particular de los dispositivos médicos, en colaboración con personal dedicado a la evaluación de las tecnologías sanitarias y la ingeniería biomédica;
- 3) A que elaboren directrices nacionales o regionales sobre prácticas adecuadas de fabricación y reglamentación, instituyan sistemas de vigilancia y otras medidas para garantizar la calidad, seguridad y eficacia de los dispositivos médicos y, cuando corresponda, participen en la armonización internacional;
- 4) A que establezcan, si es necesario, instituciones de tecnologías sanitarias de ámbito regional y nacional, y colaboren y creen alianzas con los dispensadores de atención de salud, la industria, asociaciones de pacientes y organizaciones de carácter profesional, científico y técnico;
- 5) A que reúnan información que relacione los dispositivos médicos relativos a los problemas de salud pública prioritarios en diferentes niveles de la atención y en distintos contextos y entornos, con la infraestructura, los procedimientos y los instrumentos de referencia necesarios;

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

6.6.1. Plan de Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización.

Beckhard, (1969).

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo.

Una de las diferencias, entre las organizaciones funcionales y las que sienten que sobreviven al día con día; es la capacidad de tener una visión a largo plazo; esto aplica también, al desarrollo de tu recurso humano. Oviedo, (2012)

Modelo de desarrollo organizacional

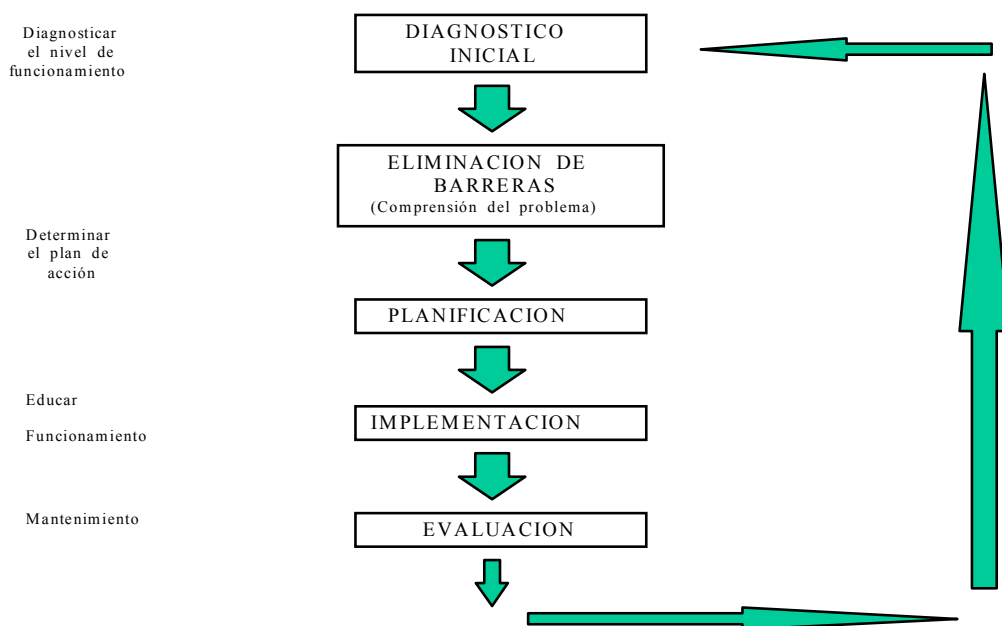
Para Lawrencecy Lorsch Los principales puntos de referencia del modelo de desarrollo organizacional son:

- a) Concepto de sistema y de organización: un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".
- b) Los subsistemas: el sistema total de la organización puede ser entendido en términos de una serie de sistemas que, a su vez, pueden ser divididos en subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos

entrelazados con dependencia mutua y activación recíproca, que logran sinergia.

- c) El sistema social: todas las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas, en esencia, sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, para realizar transacciones planeadas con el ambiente,
- d) Estadios del desarrollo organizacional: los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implantación de la acción y evaluación.

Gráfico No. 29: Fases del Desarrollo Organizacional



Elaborado por: Argyris (2010)

En este sentido un plan de desarrollo organizacional tiene como objetivo formar las habilidades que se necesitarán a largo plazo para contribuir al crecimiento de la organización.

Es decir el desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

En su esencia están involucrados los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales. Edgeci, (2009)

a) Valoración de la situación Edgeci, (2009)

- Es recomendable que los directivos mantengan a los trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus empleados.
- En toda organización debe existir un líder que promueva la comunicación entre todos los individuos que la conforman y así poder resolver todos juntos los problemas que se enfrentan en la misma.
- Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización.
- Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

- Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.

b) Beneficios Edgeci, (2009)

- Produce cambios en toda la organización.
- Existe mayor motivación de todo el personal involucrado en la organización.
- Mejora la calidad de vida del trabajo.
- Proporciona una mejor satisfacción en el empleo.
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo.
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.
- Se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

c) Técnicas Edgeci, (2009)

- Método de Retroalimentación de datos.
- Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos.
- Enriquecimiento y ampliación del cargo.
- Entrenamiento de la sensibilidad.
- Consultoría de Procesos.

d) Proceso Edgeci, (2009)

Según Newton, M. y Raia, A. el proceso consta básicamente de tres (3) etapas:

Recolección y Análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del desarrollo organizacional, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

e) **Consideraciones** Edgeci, (2009)

- Tipo de Organización.
- Servicios que se ofrece.
- Productividad.
- Estándares de productividad.
- Estándares de desempeño.
- Proyección de personal: ingreso, adiestramiento, evaluación y medición, estabilidad, ascenso.

6.6.2. Pasos a seguir para el plan de desarrollo organizacional

Oviedo, (2012)

a) **Determinar objetivos y habilidades**

- Establecer el objetivo de la organización en los próximos 18 a 24 meses
- Determinar habilidades y conocimientos que requiere el personal clave de la organización para lograrlo

Al desarrollar estos primeros puntos, se debe tener presente que no solo se refiere a los recursos materiales, tecnológicos, o económicos; se trata de llegar al compromiso, la sinergia, la preparación, el vivir una visión compartida y hacerla real día con día entre todo el personal, sin distinción de rangos.

Esta planeación, debe superar el sentido de “urgencia”, que lamentablemente se lleva actualmente en las organizaciones cuando sólo se atienden los asuntos que son para mañana, estos roban tiempo. Si el proyecto "A" del cliente "B" es lo que genera los ingresos de los próximos 3 meses; sin embargo, es darse la oportunidad de dar los tiempos en calendario para esta preparación, para avanzar hacia la visión a largo plazo.

b) Líderes y sus equipos

- Establecer quienes son las 8 personas claves en la organización
- Asignar los conocimientos a las diferentes áreas o personas que necesitan desarrollar.

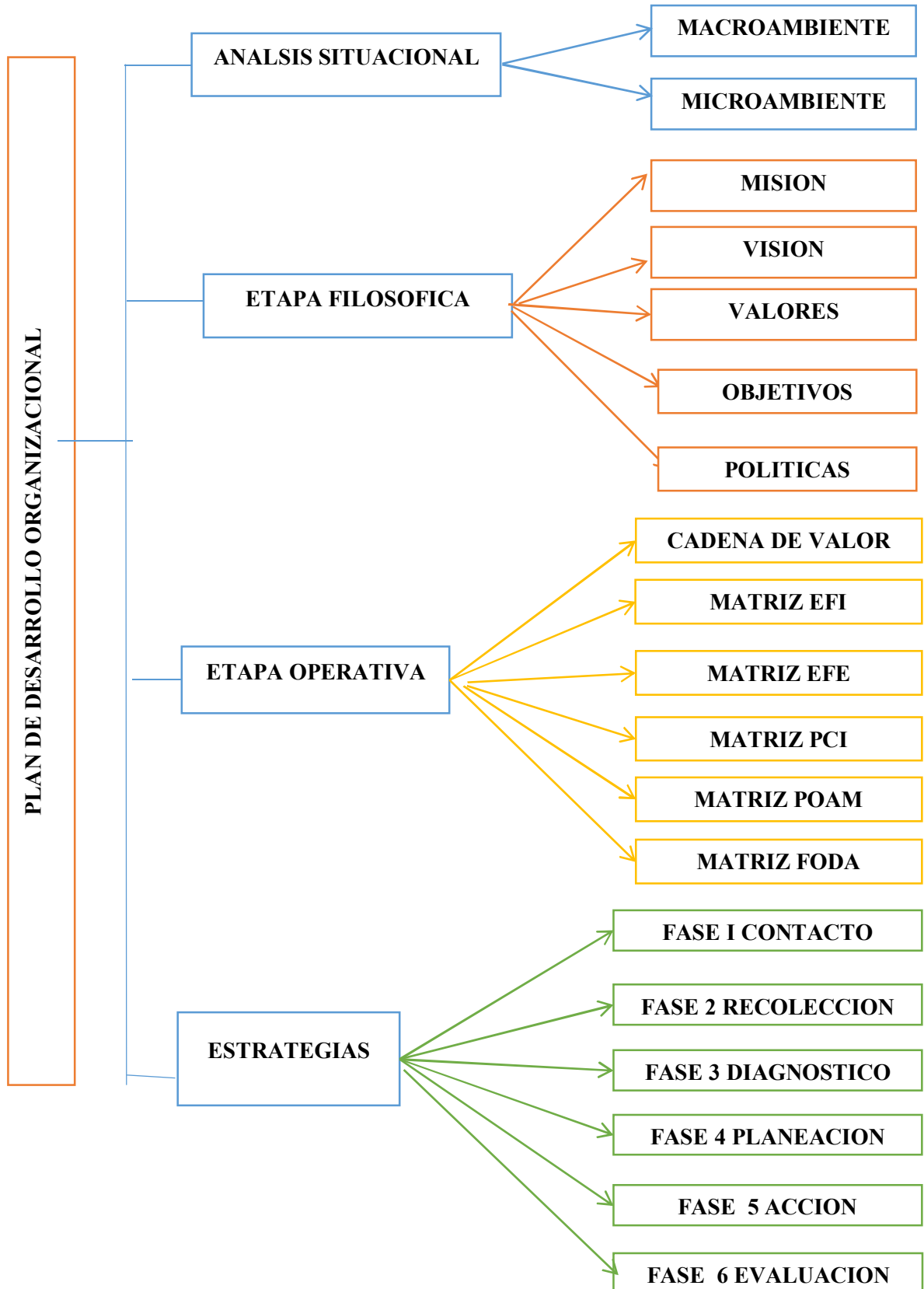
c) Cronograma

Al tener los objetivos claros, las personas claves y sus roles, y al haber establecido las habilidades y conocimientos a desarrollar, solo falta fijar tiempos, es decir programar.

No importa si se extiende en 12 o 18 meses, porque se planea a largo plazo. Es importante contar con estos espacios como parte del flujo natural de trabajo, no solo como un extra “que se tiene que hacer”.

6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

Cuadro No. 32: MODELO OPERATIVO



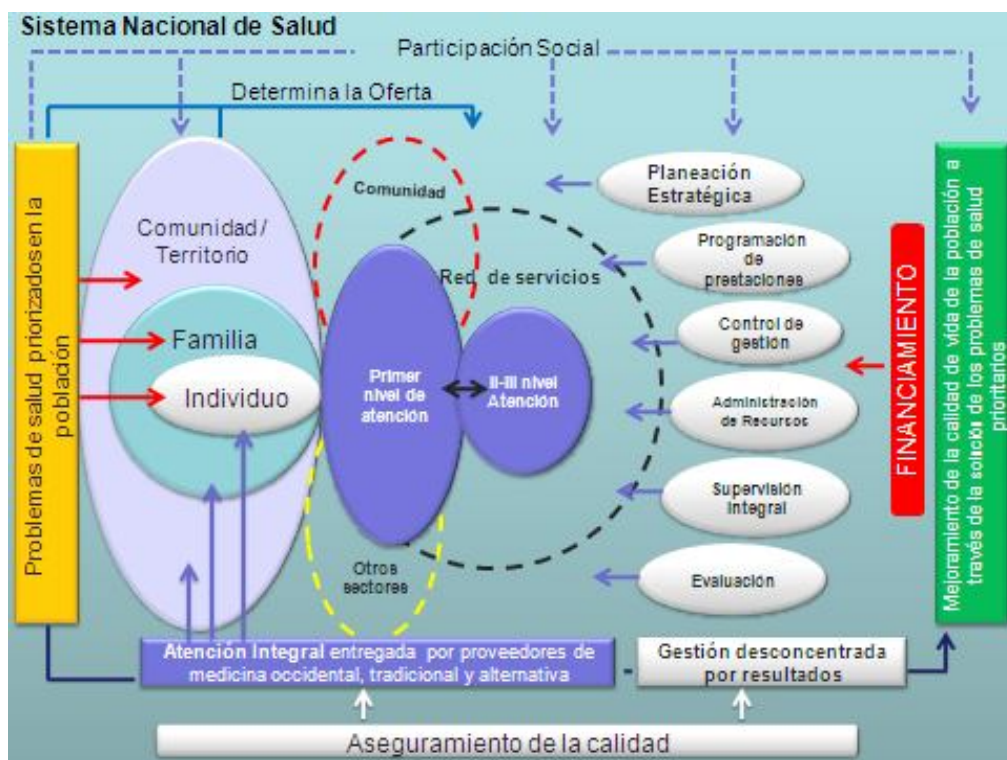
**TEMA.- PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL
BÁSICO BAÑOS.**

6.7.1 Análisis Situacional

6.7.1.1 Análisis del Macroambiente

Se analizó la situación del Hospital Básico Baños, lo cual permite dimensionar el compromiso del Hospital frente a las necesidades de la sociedad a la que sirve, para ello se utilizó herramienta como PEST (Políticos, Económicos, sociales y Tecnológicos),

Grafico No. 31: Sistema Nacional de Salud



Elaborado por: MAIS (2012)

Políticos

- Legislación gubernamental vigente (Constitución de la república del Ecuador, Ley organiza de salud, Ley del Sistema Nacional de Salud, Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del MSP, Ley Orgánica del Servidor Público del Ministerio de Relaciones Laborales)
- Legislación internacional (Resoluciones de la Organización Mundial de la Salud y de la Organización Panamericana de la Salud)
- Procesos y entidades regulatorios (OMS, MSP)
- Políticas gubernamentales (MAIS)
- Periodo gubernamental y cambios
- “Alli causai” (Vivir bien)
- Reorganizar el Talento Humano y contratación de nuevos en función del modelo (Equipos Básicos de Atención)
Formular programas integrados de salud, superar el enfoque de los programas verticales.

Económicos

- Presupuesto gubernamental
- El turismo interno y externo influye en el sector
- Regulaciones financieras y gubernamentales
- Gasto con criterios de equidad, solidaridad y eficiencia
- Garantizar una atención sin costo para el usuario
- Mejorar la brecha entre liquidez y fluidez de los recursos
- No pago directo del usuario

Social

- Incremento de servicios para aumentar la cobertura de pacientes.
- Mayor acceso de la población a los servicios de salud, que oferta el Ministerio de Salud Publica

- Atención al individuo, la familia y comunidad
- Responder a las necesidades y demandas de los ciudadanos en el marco de sus derechos (salud, estilos de vida, entornos, organización, políticas, educación, trabajo, otros)
- Mayor inversión en salud por parte del gobierno
- Movilidad del talento humano según su especialidad y competencias
- Inclusión de grupos más vulnerables
- Definición de una base geográfico-poblacional para atender las necesidades de salud.

Tecnológico

- Tecnología de punta en equipos médicos y de apoyo
- Alta tecnología en información y comunicación (TIC's)
- Software en procesos administrativos
- Software de código libre
- Medios de comunicación móvil
- Desarrollos tecnológicos gubernamentales: ESIGEF, ESIPREN, SRI, IESS

6.7.1.2 Análisis del Microambiente

Barreras de entrada

Se debe considerar que el Gobierno ha limitado un poco al sector de la salud en vista de que son equipados e innovados por el mismo estado y por convenios que se han realizado con anterioridad, es decir los hospitales y entidades dedicadas a prestar servicios de salud simplemente realizan sus requerimientos pero es el Gobierno quien los compra de acuerdo a su conveniencia, en muchas ocasiones quienes más conocen sobre las marcas e de los mejores equipos son los involucrados directamente como los doctores y especialistas, cabe recalcar que en este sector es de suma importancia la actualización constante de equipos especializados ya que los pacientes lo requieren para el tratamiento de sus

enfermedades, sin duda las barreras de entrada en este ámbito son muy altas ya que la dependencia del Gobierno es muy alta.

Proveedores

Existen varios proveedores de insumos y equipos hospitalarios, los mismo que deben contar con personal altamente capacitado con el fin de que puedan dar a conocer a sus clientes el correcto funcionamiento de cada uno de los equipos, pues es de gran importancia ya que la función con la que cumplen está relacionada directamente con el paciente, en el mercado de los equipos para hospitales y sanatorios se encuentran, fabricantes, importadores, distribuidores, comercios mayoristas y tiendas de alquiler y venta de todo tipo de artículos e insumos hospitalarios.

La venta de equipamiento hospitalario y equipos médicos se caracteriza por estar sujeta a una constante renovación en materia tecnológica, la obsolescencia juega un papel importante en el rubro, dado que las constantes investigaciones y el desarrollo tecnológico hacen que la oferta del equipamiento se encuentre permanentemente actualizada de acuerdo a los nuevos estándares y descubrimientos.

Otros proveedores que se deben tomar en cuenta y que también son importantes tenemos a los departamentos de soporte dentro de hospital sean estos de limpieza, seguridad, mantenimiento de equipos de sistemas (hardware, software, redes, etc), por otro lado se tiene a los proveedores de comida, repuestos de máquinas, etc. Todos los proveedores mencionados con anterioridad tienen un poder de negociación alto ya que sus contrataciones están basadas en licitaciones abiertas.

Competencia

En cuanto a una atención hospitalaria se tiene a instituciones públicas y privadas (con y sin fines de lucro), en esto hay que ser muy cautos ya que las personas en varias ocasiones prefieren hacerse tratar en una institución del sector privado ya que

la atención es inmediata y la atención al cliente es más eficiente, mientras que en las instituciones del sector público la atención es tardía en casos de emergencia.

Sustitutos

Se puede mencionar algunas alternativas que se pueden considerar como servicios sustitutos entre ellos se tiene, a la medicina natural, y varios métodos alternativos de curación y cualquier otro método alternativo de casas asistenciales informales que en varias ocasiones pueden poner en riesgo la salud y cuadro clínico de un paciente.

6.7.2 Análisis o Etapa Filosófica

6.7.2.1 Misión Corporativa

La misión de la empresa debe ser formulada para determinar cuál la finalidad específica de la empresa, hacia que me mercado está enfocado para tener claro los objetivos que van a ser logrados *“es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos”*, (Serna, 1994 : 10), además la misión debe estar enfocada hacia el público objetivo y para ello se cuenta con herramientas para la formulación de la misión de manera correcta, ya que la misión no se debe realizarla meramente por instinto, sino que debe cumplir con ciertos parámetros para su elaboración, ya que de el establecimiento ad3ecuado de esta se logra definir el verdadero significado por el cual la empresa se encuentra en el mercado Espinosa, (2012).

Misión de la Empresa

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública del Cantón Baños a través de la gobernanza, vigilancia y control sanitario, garantizando el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de

atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad. Hospital Básico Baños, (2014)

6.7.2.2 Visión Corporativa

La visión de la empresa permite determinar de cierta manera los objetivos y metas que se pretende conseguir, además que la visión debe ser real, medible y alcanzable, es por ello que debe ser propuesta de manera consciente con respecto a los recursos disponibles de la empresa, *“es una declaración filosófica y resumida de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa”* Enrique, (2008 : 93), la visión la debe establecer la alta dirección ya que esta permite establecer un rumbo para conseguir el desempeño esperado de la empresa en un futuro, *“es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”* Calderón & Albeiro, (2005 : 129), la visión una vez conformada debe ser conocida por todos los miembros de la organización , además que debe ser aceptada y entendida para que todos sepan y conozcan cuál va a ser la finalidad del desarrollo de los procesos dentro de la empresa.

Visión de la Empresa

El Hospital Básico Baños, ejercerá plenamente la gobernanza de la Salud Pública del Cantón Baños, priorizando la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal. Hospital Básico Baños, (2014)

6.7.2.3 Valores Corporativos

En la actualidad la conservación de los valores entre la humanidad y las organizaciones a nivel general es importante, para desarrollar un adecuado

funcionamiento de la empresa, por medio de los valores se puede realizar una competencia sana en el mercado, la aplicación de los valores depende de las creencias de cada miembro de la organización, *“los valores son los ideales y principios colectivos que guían a las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (...)”* Sainz, (2009 : 142), lo que se busca también al fomentar valores corporativos en la organización, es lograr un proceso alineado, adecuado a través de la compatibilidad de los colaboradores, por ello es indispensable que se practique los valores empresariales desde los personales, propiciando que todos los miembros involucrados a la organización estén alineados con ellos y enfocados con la misión y visión de la organización. Yarce,(2006).

VALORES CORPORATIVOS HOSPITAL BASICO BAÑOS

Tabla 1: Matriz Axiológica Hospital Básico Baños

| PRINCIPIO | | | | | | | | |
|----------------------|----------|--------|----------|-------------|-------------|---------------|---------|--------------|
| GRUPOS DE REFERENCIA | SOCIEDAD | ESTADO | CLIENTES | ACCIONISTAS | PROVEEDORES | COLABORADORES | EMPRESA | COMPETIDORES |
| Ética | X | | X | X | X | X | X | X |
| Responsabilidad | X | X | X | X | X | X | X | |
| Respeto | X | | X | X | X | X | X | |
| Solidaridad | X | | X | | | | X | |
| Tolerancia | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Equidad | X | | X | | | | X | |
| Honestidad | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Trabajo sinérgico | | | X | X | X | X | X | |

Fuente: Hospital Básico Baños.

Elaborado por: Equipo de Trabajo.

- **La Ética**, es todo aquello que depende y sustenta en la verdad. La muestra de este valor debe ser reflejada por cada uno de los integrantes de la empresa para poder brindar confianza a sus clientes. Por otra parte debe fundamentarse en los principios morales y buena conducta de cada miembro.
- **La responsabilidad**, que se tiene con la sociedad, el estado, colaboradores, y con los demás elementos que rodean la empresa, es fundamental ya que representa una recontribución para la misma por medio de los involucrados, debido a que son esenciales para el desarrollo de las actividades empresariales.
- **El respeto**, que se tiene frente a la sociedad y sobre todo con los clientes ya que confían en el prestigio y responsabilidad de la empresa, de este modo se cuenta con la confianza necesaria para la realización de sus actividades en el campo de la salud.
- **La solidaridad**, es la ayuda que la empresa brinda de forma desinteresada y sin discriminación alguna, por el hecho de formar parte de la misma y considerarse uno de sus principales objetivos.
- **La tolerancia**, actitud justa, objetiva y permisiva para quienes su opinión, raza, creencias, religión, nacionalidad, etc difiere de la propia.
- **La Equidad**, tratar a todos los clientes sin distinción de género, preferencia sexual, edad o clase social, para que sientan la cobertura y protección de la empresa y puedan confiar en la misma con respecto a los servicios que esta ofrece.
- **Ser honestos**, con respecto a los clientes accionistas, competidores y todos los que intervienen directa o indirectamente con la empresa porque lo que se quiere es crear confianza con estos grupos de referencia y no falsas

expectativas, ofreciendo productos reales y con los que se cuenta dentro de la empresa.

- **El Trabajo Sinérgico**, es el trabajo en conjunto realizado por todos los elementos institucionales, elementos internos y externos, todos aquellos entes que se desarrollan y desenvuelven en el ambiente empresarial que permiten el adecuado funcionamiento del mismo.

6.7.2.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos, deben ser básicamente reales, alcanzables y medibles, porque todo lo que se mide se puede controlar, es por ello que un objetivo debe cumplir con características que permitan un fin específico con respecto a elevar el nivel de rentabilidad, posicionamiento y la comunicación de los productos de la empresa al mercado, como mencionan Munuera & Rodríguez, *“es necesario establecer cuantitativamente y con varios indicadores los objetivos perseguidos, así como referirlos a un período de tiempo, para poder determinar su grado de logro y la magnitud de las desviaciones que se produzcan ”* (2007 : 442), además se debe especificar que un objetivo puede estar establecido a corto, mediano y largo plazo dependiendo de la finalidad de la empresa, del producto o servicio que oferte al mercado.

Objetivos Estratégicos Hospital Básico Baños

- Establecer los mecanismos para la implementación del Modelo de Atención Integral de Salud hasta el 2018
- Fortalecer la calidad de atención por el talento Humano hasta 2018
- Establecer un sistema de motivación e incentivos hasta 2018

- Implementar hasta 2018 indicadores de desempeño

6.7.2.5 Políticas Corporativas

Las políticas se generan para establecer un mejor funcionamiento en los procesos de la organización, cada una de las políticas fijadas debe representar un referente para la eficiencia y la productividad a nivel interno y externo en la prestación del servicio de la empresa, ya que sirven como guía para cualquier toma de decisión, *“son muestras fehacientes del comportamiento corporativo de una organización”* Sainz J. M., (2003 : 129), de acuerdo a las políticas de la empresa se puede orientar a los miembros y ejecutivos de la misma para saber que desiciones son claves y que deben ser tomadas, así como aquellas que pueden ser simplemente excluidas del proceso, además las políticas son fijadas por los altos directivos son el único fin de mejorar la efeciencia de la organización como menciona y destaca Fred lo siguiente:

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metasd establecidas.

Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de la empresa (...). (2003 : 240).

Políticas corporativas Hospital Básico Baños

- Eficacia de planificación para medir el porcentaje de la cantidad de actividades ejecutadas en relación con la cantidad de actividades planificadas. Servirá como control al cumplimiento de actividad.

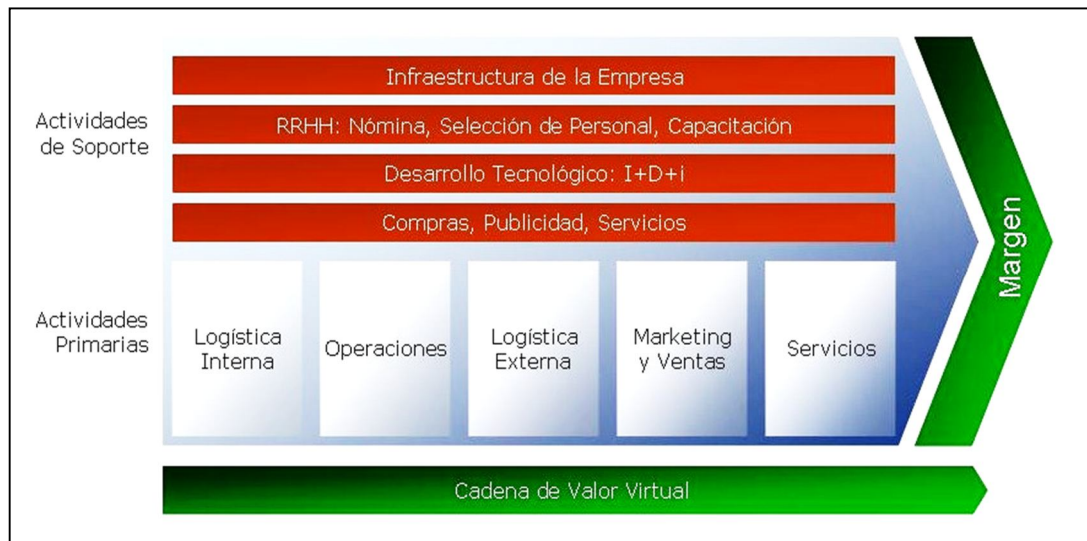
- Brindar una tasa de cobertura para medir el porcentaje de la atención efectiva de pacientes en relación con la cobertura planificada. Servirá de control al cumplimiento de coberturas.
- Cantidad de horas trabajadas para medir el total de horas-hombre utilizadas para completar las coberturas de los programas. Servirá como evaluación la productividad del trabajo y el progreso en las coberturas.
- Rotación de personal para medir la velocidad a la que los empleados dejan la organización en un período de tiempo determinado (es decir mes, trimestre, año). Esto servirá como indicador del nivel de satisfacción del personal con la organización, dado que si el personal está descontento será más probable que abandonen la empresa.
- Tasa de ocupación de Camas Hospitalarias para medir el porcentaje de camas en el hospital que están ocupadas por pacientes, dentro del número total de camas disponibles en los hospitales. Servirá de indicar de la eficiencia del hospital en cuanto a la gestión de cama e internación y a su capacidad de reserva.

6.7.3 Análisis o Epta Operativo

6.7.3.1 Cadena de Valor

El concepto de la cadena de valor desarrollado por Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, se utiliza en la mayoría de las empresas. La gestión de la cadena de valor puede producir ventajas competitivas sostenibles.

Gráfico 30: CADENA DE VALOR MODELO MICHAL PORTER



Fuente: Fernandez Alarcón (2006), “Desarrollo de Sistemas de Información”, Edicions UPC, Barcelona, p. 74

Cuando una empresa analiza sus factores internos, en muchas ocasiones lo realizan de una manera empírica, es decir no lo realizan de una manera técnica basada en argumento que permita a la empresa obtener sostenibilidad ante sus rivales. La cadena de valor constituye una herramienta de vital importancia que pueden aplicar las empresas según PORTER, (1985)

Para desarrollar la cadena de valor se debe tomar en cuenta varias actividades entre ellas se puede ver actividades que son primarias y otras que son actividades de apoyo, a continuación se detallará aquellas que son primarias:

- **La logística de Entrada:** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

- **Logística de Salida:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Comercialización y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entretenimiento, repuestos y ajuste del producto. p. 57. Las actividades de soporte son horizontales; es decir contribuyen con las distintas actividades primarias.
- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura de la empresa se considera algunas veces solo como generar, pero puede ser una fuente poderosa de ventaja.
- **Administración de recursos humanos:** La administración de recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal, respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y también a la cadena de valor completa.
- **Desarrollo de tecnología:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos, como la materia prima, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros artículos son comprados por los gerentes de planta. (Ibiden). La cadena de valor se debe utilizar principalmente para identificar alguna discrepancia de estrategia entre los diferentes elementos que la componen. Mediante este análisis se podrá medir con eficiencia y eficacia hacia donde se deben enfocar los esfuerzos agregando valor en aquellas actividades que son de mayor importancia y

que requieren mayor atención para obtener como resultado una ventaja competitiva ante las diferentes empresas similares que buscan captar su mayor mercado posible y explotarlo.

Tabla 2: FORTALEZAS

| |
|---|
| LOGÍSTICA DE ENTRADA |
| 1. Infraestructura propia |
| 2. Presupuesto asignado para adquisición de insumos y medicamentos |
| OPERACIONES |
| 1. Personal médico y de enfermería calificado y disponible |
| 2. Equipamiento y tecnología apropiada para el medio con pocas deficiencias |
| LOGÍSTICA DE SALIDA |
| 1. Identificación clara de problemas |
| COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS |
| 1. Recuperación de la imagen institucional |
| 2. Programas permanentes |
| SERVICIO |
| 1. Programas preventivos y equidad en acceso a los servicios |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

Tabla 3: DEBILIDADES

| LOGÍSTICA DE ENTRADA |
|---|
| 1. Las responsabilidades no están claramente definidas |
| 2. Las líneas de autoridad no están debidamente difundidas |
| 3. La coordinación en el área administrativa es deficiente |
| OPERACIONES |
| 1. Los recursos son limitados |
| 2. No existe un Plan de Desarrollo Organizacional |
| 3. Desconocimiento de las autoridades de indicadores de desempeño |
| LOGÍSTICA DE SALIDA |
| 1. Cambios frecuentes de directivos |
| 2. Comunicación interna inadecuada |
| 3. Poca coordinación entre el personal operativo y administrativo |
| COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS |
| 1. No se promocionan los servicios |
| 2. Poca autonomía para tomar decisiones |
| 3. Baja supervisión permanente y de calidad |
| SERVICIO |
| 1. Personal desmotivado |
| 2. Malas relaciones humanas |
| 3. Trabajo en equipo disminuido |

Fuente: Hospital Básico de Baños

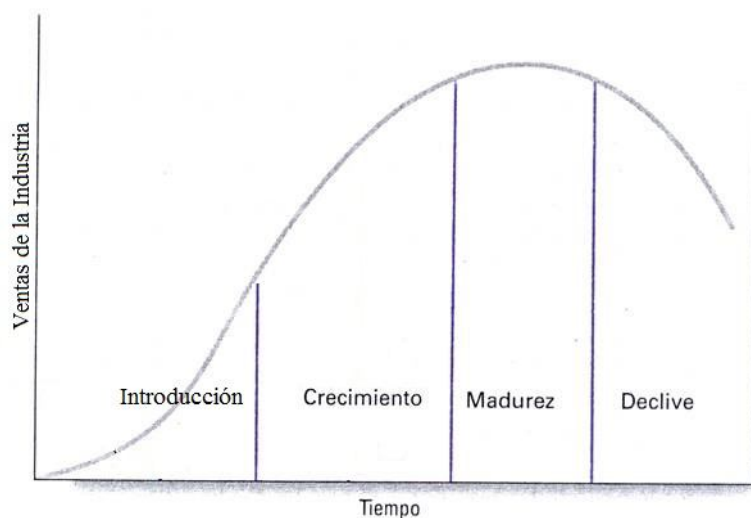
Elaborado por: Equipo de trabajo

Ciclo de Vida de la Industria

Para la empresa es importante que conozca ciertas etapas por las cuales la misma está pasando, para así poder reconocer en que punto se encuentra y formular estrategias que le permitan crecer, mantenerse o renovarse. Así como la vida la empresa también se encuentra atada a un ciclo. Para PORTER, (1985) "El ciclo de vida de la industria es medido por las ventas totales y por el crecimiento de las ventas totales." Este ciclo de vida está determinado por la etapa de introducción, crecimiento, madurez y declinación. Para poder realizar el análisis de la ubicación de la industria o empresa en una de estas etapas se deberá apoyar con las cinco fuerzas competitivas que son: nuevos participantes, compradores, proveedores, bienes sustitutos y rivalidad entre las empresas.

- **Introducción:** En la etapa inicial, existen pocos competidores y no existen amenazas de sustituciones ya que la industria es muy incipiente.
- **Crecimiento:** En la etapa de crecimiento, el número de compradores aumenta rápidamente ya que otras empresas entran en esta industria de crecimiento.
- **Madurez:** A medida que la industria entra en su etapa de madurez, el poder de los compradores va en aumento ya que la capacidad instalada equipara o excede la demanda.
- **Decadencia:** La etapa de decaimiento presenta nuevos desafíos. La capacidad instalada excede la oferta aumentando por lo tanto el poder de los compradores. (Ibiden)

Gráfico 31: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA



Fuente: Fernandez Alarcón (2006), “Desarrollo de Sistemas de Información”, Edicions UPC, Barcelona, p. 74

Tabla 4: OPORTUNIDADES

| |
|---|
| NUEVOS PARTICIPANTES |
| 1. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas |
| 2. Apertura gubernamental y de la ley del sistema de salud |
| COMPRADORES |
| 1. Aumento de la demanda de los servicios de salud |
| 2. Existencia de medios de comunicación locales (Radio y Tv) |
| PROVEEDORES |
| 1. Adquisición de nuevo equipamiento medico |
| SUSTITUTOS |
| 1. Capacidad para realizar convenios de capacitación del personal |
| EMPRESAS |
| 1. Construcción de una nueva infraestructura |
| 2. Recomendaciones de organismos internacionales |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

Tabla 5: AMENAZAS

| |
|---|
| NUEVOS PARTICIPANTES |
| 1. Sobredemanda insatisfecha de la población |
| COMPRADORES |
| 1. Altos costos de los fármacos e insumos médicos |
| 2. Aumento de la demanda |
| PROVEEDORES |
| 1. Manejo de información errónea |
| SUSTITUTOS |
| 1. La población no tiene cultura de salud |
| EMPRESAS |
| 1. Externalización de servicios |
| 2. Inestabilidad laboral |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

6.7.3.2 Matriz EFI

Tabla 6: MATRIZ EFI

| FORTALEZAS | ALTO IMPACTO | MEDIANO IMPACTO | BAJO IMPACTO |
|--|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| LOGÍSTICA DE ENTRADA | | | |
| Infraestructura propia | | X | |
| Presupuesto asignado para adquisición de insumos y medicamentos | X | | |
| OPERACIONES | | | |
| Personal médico y de enfermería calificado y disponible | X | | |
| Equipamiento y tecnología apropiada para el medio con pocas deficiencias | X | | |
| LOGÍSTICA DE SALIDA | | | |
| Identificación clara de problemas | | X | |
| COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS | | | |
| Recuperación de la imagen institucional | X | | |
| Programas permanentes | | X | |
| SERVICIO | | | |
| Programas preventivos y equidad en acceso a los servicios | X | | |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

Tabla 7: MATRIZ EFI

| DEBILIDADES | ALTO IMPACTO | MEDIANO IMPACTO | BAJO IMPACTO |
|--|---------------------|------------------------|---------------------|
| LOGÍSTICA DE ENTRADA | | | |
| Las responsabilidades no están claramente definidas | X | | |
| Las líneas de autoridad no están debidamente difundidas | | | X |
| La coordinación en el área administrativa es deficiente | | X | |
| OPERACIONES | | | |
| Los recursos son limitados | X | | |
| No existe un Plan de Desarrollo Organizacional | X | | |
| Desconocimiento de las autoridades de indicadores de desempeño | | X | |
| LOGÍSTICA DE SALIDA | | | |
| Cambios frecuentes de directivos | | X | |
| Comunicación interna inadecuada | | | X |
| Poca coordinación entre el personal operativo y administrativo | | X | |
| COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS | | | |
| No se promocionan los servicios | X | | |
| Poca autonomía para tomar decisiones | | X | |
| Baja supervisión permanente y de calidad | X | | |
| SERVICIO | | | |

| | | | |
|------------------------------|--|---|---|
| Personal desmotivado | | X | |
| Malas relaciones humanas | | | X |
| Trabajo en equipo disminuido | | | X |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

6.7.3.3 Matriz EFE

Tabla 8: MATRIZ EFE

| OPORTUNIDADES | ALTO IMPACTO | MEDIO IMPACTO | BAJO IMPACTO |
|--|---------------------|----------------------|---------------------|
| NUEVOS PARTICIPANTES | | | |
| Posibilidad de realizar alianzas estratégicas | X | | |
| Apertura gubernamental y de la ley del sistema de salud | X | | |
| COMPRADORES | | | |
| Aumento de la demanda de los servicios de salud | X | | |
| Existencia de medios de comunicación locales (Radio y Tv) | | X | |
| PROVEEDORES | | | |
| Adquisición de nuevo equipamiento medico | X | | |
| SUSTITUTOS | | | |
| Capacidad para realizar convenios de capacitación del personal | | X | |
| EMPRESAS | | | |
| Construcción de una nueva infraestructura | X | | |
| Recomendaciones de organismos internacionales | | | X |
| AMENAZAS | ALTO IMPACTO | MEDIO IMPACTO | BAJO IMPACTO |
| NUEVOS PARTICIPANTES | | | |
| Sobredemanda insatisfecha de la población | X | | |
| COMPRADORES | | | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Altos costos de los fármacos e insumos médicos | X | | |
| Aumento de la demanda | | X | |
| PROVEEDORES | | | |
| Manejo de información errónea | | | X |
| SUSTITUTOS | | | |
| La población no tiene cultura de salud | X | | |
| EMPRESAS | | | |
| Externalización de servicios | X | | |
| Inestabilidad laboral | X | | |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

6.7.3.4 Matriz PCI

Tabla 9: MATRIZ PCI

| FORTALEZAS | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
|--|-------------|---------------------|--------------------|
| Presupuesto asignado para adquisición de insumos y medicamentos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Personal médico y de enfermería calificado y disponible | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Equipamiento y tecnología apropiada para el medio con pocas deficiencias | 0,10 | 2 | 0,2 |
| Recuperación de la imagen institucional | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Programas preventivos y equidad en acceso a los servicios | 0,05 | 1 | 0,05 |
| DEBILIDADES | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| No existe un Plan de Desarrollo Organizacional | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Los recursos son limitados | 0,20 | 4 | 0,8 |
| Las responsabilidades no están claramente definidas | 0,04 | 2 | 0,08 |
| No se promocionan los servicios | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Baja supervisión permanente y de calidad | 0,10 | 4 | 0,4 |
| | 1,00 | | 3,06 |

| | |
|---|----------|
| 1 | BAJO |
| 2 | MEDIO |
| 3 | ALTO |
| 4 | MUY ALTO |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

FÓRMULA

$$\frac{\text{Valor mínimo} + \text{Valor Máximo}}{2}$$
$$\frac{1 + 4}{2}$$
$$\frac{5}{2}$$

= 2.5

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fórmula la media dio como resultado 2.5, mientras que en la ponderación se tiene 3,06 lo que significa que la empresa tiene más Fortalezas que Debilidades, por ello que hay poner énfasis para eliminar algunas debilidades que pueden estar evitando el adecuado desenvolvimiento de la empresa en el mercado competitivo y a su vez sacar provecho de aquellas fortalezas que son en beneficio de la institución.

6.7.3.5 Matriz POAM

Tabla 10: MATRIZ POAM

| OPORTUNIDADES | PESO | CALIFICACION | PONDERACION |
|---|-------------|---------------------|--------------------|
| Posibilidad de realizar alianzas estratégicas | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Aumento de la demanda de los servicios de salud | 0,20 | 4 | 1,00 |
| Adquisición de nuevo equipamiento medico | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Construcción de una nueva infraestructura | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Apertura gubernamental y de la ley del sistema de salud | 0,05 | 2 | 0,10 |
| AMENAZAS | PESO | CALIFICACION | PONDERACION |
| Sobredemanda insatisfecha de la población | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Altos costos de los fármacos e insumos médicos | 0,15 | 2 | 0,40 |
| La población no tiene cultura de salud | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Externalización de servicios | 0,01 | 1 | 0,01 |
| Inestabilidad laboral | 0,05 | 2 | 0,10 |
| | 1,00 | | 2,85 |

| | |
|---|----------|
| 1 | BAJO |
| 2 | MEDIO |
| 3 | ALTO |
| 4 | MUY ALTO |

Fuente: Hospital Básico de Baños

FORMULA

$$\frac{\text{Valor m\u00ednimo} + \text{Valor M\u00e1ximo}}{2}$$
$$\frac{1 + 4}{2}$$
$$\frac{5}{2}$$

$$= 2,5$$

ANALISIS

En el caso de esta instituci\u00f3n la sumatoria de la ponderaci\u00f3n da un resultado de 2,85 el cual se encuentra sobre la media de 2,5. Esto significa que las oportunidades est\u00e1n sobre las amenazas. Por lo tanto es favorable para el hospital que posea m\u00e1s oportunidades que amenazas. Al ser externo este an\u00e1lisis no se tiene mucho control sobre las mismas, sin embargo la empresa debe estar preparada y mantenerse a la expectativa de las cosas que pueden cambiar con el tiempo.

6.7.3.6 Matriz FODA

Tabla 11: MATRIZ FODA

| FACTORES EXTERNOS | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|---|
| | FACTORES INTERNOS | 1. Sobredemanda insatisfecha de la población |
| 2. Altos costos de los fármacos e insumos médicos | | 2. Aumento de la demanda de los servicios de salud |
| 3. La población no tiene cultura de salud | | 3. Adquisición de nuevo equipamiento médico |
| 4. Externalización de servicios | | 4. Construcción de una nueva infraestructura |
| 5. Inestabilidad Laboral | | 5. Apertura gubernamental y de la ley del sistema de salud |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS FO |
| 1. Presupuesto asignado para adquisición de insumos y medicamentos | Realizar una actualización adecuada de presupuesto para la adquisición de insumos y medicamentos para reducir el impacto de altos costos de fármacos e insumos médicos. (F1:A2) | Aprovechar el equipamiento y tecnología para captar y satisfacer el aumento de la demanda de los servicios de salud (F3:O2) |
| 2. Personal médico y de enfermería calificado y disponible | | Obtener la apertura gubernamental y la ley de salud a través de la recuperación |

| | | |
|---|--|--|
| 3. Equipamiento y tecnología apropiada para el medio con pocas deficiencias | Utilizar los programas de salud y la equidad del servicio para socializar y crear una cultura de salud entre la población. (F5:A3) | positiva de la imagen institucional (F4:O5) |
| 4. Recuperación de la imagen institucional | Realizar un adecuado manejo de capital humano disponible para combatir la sobredemanda insatisfecha de la población (F2:A1) | Establecer el personal calificado para la fomentación de alianzas estratégicas (F2:O1) |
| 5. Programas preventivos y equidad en acceso a los servicios | | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DA | ESTRATEGIAS DO |
| 1. No existe un Plan de Desarrollo Organizacional | Realizar un plan de desarrollo organizacional que logre un adecuado proceso de culturización sobre la importancia de brindar servicios de salud a la comunidad (D1:A3) | Incrementar el sistema de supervisión permanente y de calidad para enfrentar la manera adecuada el aumento de los servicios de salud (D5:O2) |
| 2. Los recursos son limitados | Desarrollar un plan de promoción que ayude a disminuir el impacto de la externalización de servicios (D4:A4) | Establecer un plan de desarrollo organizacional que sirva de apoyo para la realización de alianzas estratégicas (D1:O1) |
| 3. La población no tiene cultura de salud | | |
| 4. No se promocionan los servicios | Realizar un adecuado manejo de los recursos disponibles para eludir el impacto de la inestabilidad laboral (D2:A5) | Elaborar una adecuada promoción del servicio de salud para la utilización continua de la población de la nueva infraestructura (D4:O5) |
| 5. Bajo supervisión permanente y de calidad | | |

Fuente: Hospital Básico de Baños

Elaborado por: Equipo de trabajo

Indicadores Claves de Desempeño (KPI)

- **Eficacia de planificación**

Descripción: Mide el porcentaje de la cantidad de actividades ejecutadas en relación con la cantidad de actividades planificadas

Objetivo Estratégico: Controlar el cumplimiento de actividades

Métrica: Completar las actividades planificadas

Meta: Mas de 95%.

Dirección: Maximizar

Grado de dificultad: Los reportes precisos para este KPI dependerán de registros de la gestión administrativa y técnica-medica

- **Tasa de cobertura**

Descripción: Mide el porcentaje de la atención efectiva de pacientes en relación con la cobertura planificada

Objetivo Estratégico: Controlar el cumplimiento de coberturas

Métrica: Completar la cobertura

Meta: Mas de 95%.

Dirección: Maximizar

Grado de dificultad: Los reportes precisos para este KPI dependerán de registros estadísticos. La frecuencia de la información debe coincidir con los datos proporcionados por el personal

- **Cantidad de horas trabajadas**

Descripción: Mide el total de horas-hombre utilizadas para completar las coberturas de los programas

Objetivo Estratégico: Para evaluar la productividad del trabajo y el progreso en las coberturas

Métrica: Cantidad de horas hombre planificadas x % de avance de coberturas

Meta: Igual o menor a las horas planificadas para completar coberturas

Dirección: Maximizar la diferencia

Grado de dificultad: Se requiere un sistema estadístico bien establecido, capaz de registrar el progreso de las coberturas en cualquier punto.

- **Rotación de personal**

Descripción: Mide la velocidad a la que los empleados dejan la organización en un período de tiempo determinado (es decir mes, trimestre, año).

Objetivo Estratégico: Para indicar el nivel de satisfacción del personal con la organización, dado que si el personal está descontento será más probable que abandonen la empresa

Métrica: $(\text{Número de empleados que dejan la organización al final del periodo de referencia} / \text{Número de empleados de la organización al inicio del periodo de referencia}) \times 100$

Meta: Inferior al 5%

Dirección: Minimizar

Grado de dificultad: Se precisa que el proceso de Talento Humano diseñe registros de datos que requiere este KPI.

- **Tasa de ocupación de Camas Hospitalarias**

Descripción: Mide el porcentaje de camas en el hospital que están ocupadas por pacientes, dentro del número total de camas disponibles en los hospitales

Objetivo Estratégico: Para indicar la eficiencia del hospital en cuanto a la gestión de cama e internación y a su capacidad de reserva

Métrica: $\text{Cantidad de camas ocupadas} / \text{Cantidad de camas disponibles para hospitalización}$

Meta: Lo más alta posible

Dirección: Maximizar

Grado de dificultad: El cálculo exacto para este KPI requiere de un sistema de registro de pacientes en tiempo real, para que no exista retraso entre la hospitalización real (la ocupación de la cama) y su registración en el sistema.

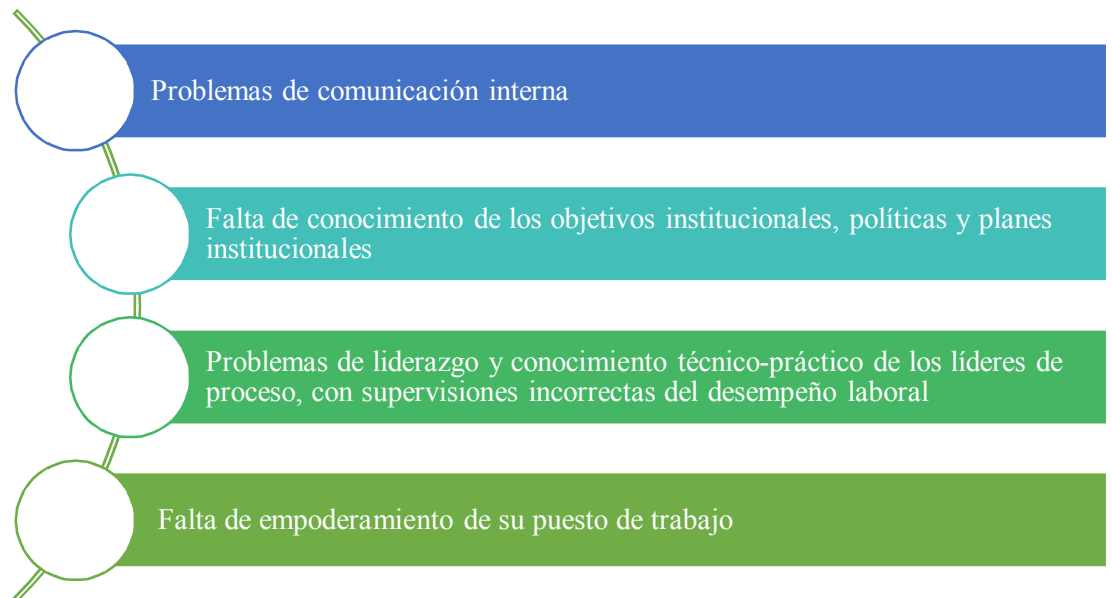
6.7.4 Estrategia del Plan de Desarrollo Organizacional

6.7.4.1 Fase 1: Contacto, Contrato y Entrada

Esta es una de las etapas más importante dentro de la aplicación de una estrategia de Plan de Desarrollo Organizacional, tomando en cuenta que básicamente se establecerán los inconvenientes que se tiene en el Hospital Básico de Baños, no obstante de acuerdo a lo manifestado por parte de las autoridades se ha dejado de lado la parte de Talento Humano es decir no se le ha dado la importancia que requiere, se ha podido conocer que por el lado de Estado directamente por el Ministerio de Salud se ha obtenido todo el apoyo económico con el fin de abastecer a la Institución con equipos modernos e insumos que son necesarios para brindar un servicio de calidad a la comunidad, sin embargo esto no es suficiente ya que a la vista de los clientes que básicamente son los pacientes y de acuerdo con sus comentarios no reciben un servicio cordial, amable e inmediato por el personal que labora en el Hospital.

Es por ello que se analizó las diferentes causas que podría estar afectando a la parte del Talento Humano con el fin de establecer soluciones, recordando que en un Hospital que trabaja directamente con personas enfermas y que está en contacto directo con el cliente debe estar en la capacidad de dar una atención adecuada a los usuarios, sin duda se puede decir que las personas que laboran en la institución lo hacen sin una motivación, ya que muchos de ellos no están identificados con los servicios que ofrecen y pues varios de ellos también trabajan solo por necesidad económica lo que provocan que no realicen sus actividades buscando un beneficio mutuo, por el contrario solo buscan un beneficio personal sin la motivación de tener metas a largo y a corto plazo.

En un diálogo mantenido entre las autoridades del Hospital Básico de Baños se llegó a un consenso en donde se pudieron identificar los factores claves en los que se debe enfocar esta estrategia y los mismos que se pretenden abatir mediante varios métodos de solución, a continuación se los menciona:



Por los factores mencionados con anterioridad es importante aportar soluciones que permita mejorar las relaciones internas y por ende dar cubrimiento total a un servicio eficaz y eficiente que requieren los pacientes del sector.

La solución más óptima para estos casos es la aplicación de un Plan de Desarrollo Organizacional enfocado a mejorar los términos y condiciones de trabajo, el establecimiento de estimulaciones e incentivos para el personal con el fin de que tengan una motivación que les permita ser mejores cada día, establecer programas de capacitación e innovación continua puesto que en cuestiones médicas es fundamental innovar los conocimientos, finalmente se establecerán acciones estratégicas las mismas que permitirán que lo que se lleva a cabo a diario perdure por más tiempo, a modo de recomendación se sugiere dar un seguimiento continuo y permanente de los avances que se obtenga, así mismo en caso de no obtener resultados informar de inmediato para dar nuevas soluciones.

A partir de las estrategia aplicada se busca ir poco a poco desarrollándolas habilidades y nuevos conocimientos del personal, y que sean también ellos participes del cambio y por ende sientan que cada uno cumple un rol de trabajo importante dentro de la institución, pues al ser parte de ésta tienen derecho a dar soluciones a conflictos que se puedan presentar a futuro.

6.7.4.2 Fase 2: Recolección de Datos

ENCUESTA HOSPITAL BÁSICO DE BAÑOS

Objetivo: Identificar factores que afectan las relaciones internas de comunicación dentro del clima organizacional

1. Usted como trabajador del Hospital Básico de Baños tiene conocimiento sobre las políticas, lineamiento, valores y objetivos que persigue la institución?

SI NO

2. En el trabajo las cosas las hace.... (Seleccione una respuesta)

Porque las tiene que hacer.

Porque le gusta lo que hace y disfruta con ello.

Porque no le queda otra, pero piensa en el dinero

3. Cuando se plantea una meta a largo plazo...

Se ve animando con cada parte del camino recorrido.

Suele desistir pensando en todo lo que le queda por conseguirla.

Intenta conseguirlo siempre que no le resulte muy complicado.

4. Los problemas o contratiempos los vivo...

Como un reto o desafío.

Como un estresor algo desagradable.

Como una catástrofe.

5. ¿Los beneficios económicos que recibe en su cargo dentro del Hospital satisfacen sus necesidades básicas?

SI

NO

6. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

SI

NO

7. ¿Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

SI

NO

8. ¿Considera que existen diferencias y discrepancias laborales en el trabajo?

SI

NO

9. Considera usted en lo personal que en Hospital Básico de Baños se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores de las diversas áreas?

SI

NO

10. Si existiera un nuevo plan de cambio organizacional estaría dispuesto usted a ser un voluntario del cambio?

SI

NO

Estas son varias de las preguntas que se realizó al personal del Hospital Básico de Baños con el fin de obtener la problemática y de centrar las estrategias hacia lo que está realmente afectando al talento humano, de acuerdo con lo obtenido gran parte del personal no siente un empoderamiento con la labor que cumple dentro del Hospital, ya que nunca han visto un reconocimiento o una recompensa cuando realizan un excelente trabajo, consideran que dentro del sector público solo se toma

decisiones en base a convenios y por política. Ellos no sienten que son parte de la institución puesto que no son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión, es decir simplemente cumplen su labor y de lo demás no forman parte, para ello es importante que las autoridades comuniquen cada uno de los pasos que se están dando y los objetivos a los que desean alcanzar.

6.7.4.3 Fase 3: Diagnóstico

Al momento de realizar el diagnóstico del proyecto se puede definir cuál es la situación inicial, para de allí empezar identificando los recursos necesarios para el logro exitoso del proyecto propuesto.

Es por ello que se tiene un conocimiento previo sobre la situación del Hospital Básico de Baños, en la investigación realizada se determina que existen problemas de comunicación interna, así como también el desconocimiento de los objetivos institucionales, políticas y planes institucionales y estos aspectos deben ser necesariamente comunicados a todos los trabajadores.

En el Hospital se ha tratado de mantener un nivel alto de servicio al cliente con varios esfuerzos, todo lo que se realiza es para seguir teniendo un nivel preponderante en la satisfacción de las necesidades básicas de atención médica requerida por la población que demanda el servicio del hospital.

Últimamente en el hospital se han visto deteriorados ciertos aspectos de organización, principalmente por la escasa atención que se da para que los trabajadores estén informados y participen de las actividades de la institución, es por ello que ha comprometido el logro de su misión principalmente. Esta situación está en un proceso de cambio ya que se ha iniciado con la propuesta de mejorar estos problemas a través de un modelo de desarrollo organizacional.

De igual manera existen factores que afectan el cumplimiento de los objetivos, ya que al no manejarse de manera adecuada la organización del hospital esto se refleja al momento de interactuar con la población al momento de prestar la atención

médica, los trabajadores al no conocer las políticas y otros aspectos no pueden informar y atender de manera adecuada a los pacientes que acuden a la institución.

Además la mayoría de los hospitales tienen características con estructuras pesadas y verticales, también son rígidas y burocráticas, con ciertos limitantes legales y centralistas en el manejo de la gestión de los recursos humanos y financieros, la cultura organizacional es muy fuerte y muy poco permeable ante los cambios que surgen en el entorno y este caso es parecida a la realidad actual del hospital Baños.

En el ámbito de la gestión hospitalaria, el principal problema que enfrenta es que tiene dificultades para estimar la demanda ya que existe en la población una insuficiente culturalización sobre la importancia de la salud y que puede ser prestada y satisfecha por el hospital, existe un insuficiente control sobre la gestión hospitalaria, el modelo del desarrollo organizacional no es el adecuado para la actividad del servicio ya que no se dan cuenta de la complejidad de los cuidados a tener.

Por lo anteriormente manifestado se hace necesario realizar cambios en la organización para que los servicios del hospital sean más eficientes y eficaces, por tanto serán más cercanos a las personas, con mayor acceso a la participación de la población, también al control social y más sensitivos, dúctiles y dinámicos para adaptarse a las necesidades de las personas que demandan el servicio del hospital.

De acuerdo con el plan en su guía para realizar la investigación, el tipo de información que se recolectó en el trabajo de campo está justificada con los objetivos de la investigación, esto se hace con el fin de que la información sea realmente útil para realizar el análisis del problema que englobe todas sus dimensiones, por tanto se realizó la identificación específica del problema.

Con la finalidad de resolver el problema de investigación se sigue un proceso que permite la recolección de información necesaria sobre el objeto de estudio a través de la técnica de recopilación de información u obtención de datos.

Por tanto para cumplir con la recolección de información de manera adecuada de la investigación, se elaboró un plan el cual dio como resultado la recopilación de la información requerida por medio de métodos para la localización de información.

El análisis del clima organizacional ayuda a obtener mediciones del personal para conocer sus necesidades, motivos y opiniones que sirvan como información para el investigador en donde se determina las percepciones individuales o grupales con respecto a la perspectiva del hospital, todos los puntos de vista de los trabajadores sirven de guía para el estudio del comportamiento de las personas y sus motivaciones para ser parte del hospital.

En este contexto de la estrategia de la formulación de un modelo de un plan de desarrollo organizacional se afirma que el modelo de atención debe tener una orientación a la culturización en la población por medio de la promoción de los servicios de la salud, así como también la prevención de enfermedades, a la atención oportuna y eficiente a los problemas de salud de esta manera superar la fragmentación y la descoordinación que existe actualmente en el hospital.

El resultado que se obtenga de la información que se recabe sirve para la elaboración de un adecuado modelo de desarrollo organizacional, que determine el tamaño, la distribución, localización y la relación que sea óptima en las unidades de servicio y de todos los recursos humanos, tecnológicos, materiales necesarios para el funcionamiento eficiente y eficaz del hospital.

Es importante determinar todos los factores que intervienen para las falencias del desarrollo organizacional, por de esta manera corregirlos, cabe mencionar que existen ciertos aspectos de manera general que intervienen en la ineficiente prestación del servicio y estos son los hábitos, las creencias, valores y tradiciones que están en la institución, y estos errores impiden alcanzar exitosamente los objetivos del hospital.

Al ser una institución de salud no quiere decir que no tenga que alcanzar objetivos, es igual que cualquier institución, porque como organización debe cumplir con la misión, que permite ofrecer servicios de salud de calidad con seguridad y esto no

es sólo a la población es decir a sus clientes externos, sino también a sus clientes internos.

El hecho de que los trabajadores se sientan seguros, confiados, motivados y parte importante de la institución hace que se logre los objetivos ya que ellos desempeñan de mejor manera sus actividades, atienden a la población de manera óptima y en consecuencia se alcanza los objetivos de forma eficiente.

En este sentido el estudio que se realizó a nivel organizacional permitió conocer las perspectivas y expectativas que el trabajador tiene de las características y aspectos del hospital, y este concepto influye en la actitud y el comportamiento del empleado al momento de prestar el servicio médico, y es de gran importancia ya que el buen o mal manejo organizacional influye en la motivación y satisfacción en el trabajo, y por ende la contribución al logro o al fracaso del alcance de los objetivos del hospital.

6.7.4.4 Fase 4: Planeación de Intervenciones

A través de esta etapa se llevara a cabo la implementación de acciones del desarrollo organizacional en base al cambio planificado; mediante el cual se propone soluciones con la intención de mejorar las diferentes debilidades y fortalecer las actividades diarias que se realizan dentro de la organización.

Para poder realizar un adecuado proceso de culturización sobre la importancia de brindar servicios de salud a la comunidad dentro del personal, se ejecutara un plan de capacitación en el cual se brindara información sobre el tema y se mejoraran las relaciones interpersonales a nivel de todo el personal de la institución.

Capacitación y Entrenamiento

Realizar un diagnóstico de la falta de información del personal sobre la importancia de brindar servicios de salud a la comunidad, lo que permitirá el diseño de un plan

de capacitación y entrenamiento adaptado a la realidad y necesidad de los empleados.

Dentro del plan de capacitación se realizara talleres y cursos dirigidos a los trabajadores de la organización de todos los niveles, orientados al logro de los objetivos del mismo que en este caso van dirigidos a aspectos relacionados con la cultura organizacional: visión, misión, valores y principios de la institución.

PLAN DE CAPACITACION

TALLER N.1

El primer taller a realizarse será enfocado al conocimiento de la misión, visión, valores y principios institucionales del hospital, los cuales servirán para que el personal pueda sentirse identificado con la institución y crezca su compromiso con la misma. Al final del taller cada participante deberá conocer y memorizar a la perfección cada uno de los temas mencionados.

TALLER N.2

Igualmente se debe procurar la integración de equipos de trabajo de alto desempeño; mejorar las relaciones interpersonales y la elevación de los niveles de autoestima. En este caso es fundamental que todo el personal se una y aprenda a trabajar en equipo al momento de realizar estas actividades, ya que por el nivel de deterioro de las relaciones entre trabajadores se ha visto afectado el desempeño de cada uno de ellos.

Para ello se realizara un segundo taller en el cual se ejecutara actividades en equipos o grupos de trabajo en los cuales deberán resolver ciertos problemas, en forma de juegos y dinámicas. Al comenzar el taller se practicara un Rompe – Hielo (Hicebraker) que será guiado por el expositor.

En segundo lugar se dividirá a los asistentes en grupos de 10 personas y se les entregará una hoja con instrucciones para resolver un caso que sucede en el trabajo con regularidad. Se recogerá las soluciones propuestas por cada grupo y se realizará una retroalimentación al entregar cada respuesta a un grupo o equipo diferente.

Para finalizar se dividirá nuevamente a los asistentes en nuevos grupos de 10 personas y se les pedirá que memoricen datos personales sobre cada integrante de su equipo. El objetivo es que puedan conocer de mejor forma a cada uno de sus compañeros de trabajo y así obtener un mayor grado de acercamiento entre ellos.

TALLER N.3

Por otra parte, se le debe suministrar entrenamiento para tareas futuras, en cargos de mayor nivel de exigencia. Para ello se realizará con las participantes actividades que requieran trabajo bajo presión, en las cuales se dividirán en grupos de 5 personas. Habrá diferentes estaciones, y en cada una de ellas un problema a solucionar, con un límite de tiempo específico. Cuando el grupo haya completado la actividad o se le haya terminado el tiempo deberá continuar a la siguiente estación.

Al finalizar todas estas actividades se realizará una retroalimentación de la efectividad con la que cada grupo trabajó y se realizará una corta exposición por parte del instructor de cómo podría mejorar su desempeño al trabajar de mejor manera en equipo en sus labores cotidianas.

CAPACITACION N.1

Finalmente se realizará una capacitación en la cual el tema principal sea “el desempeño laboral y el servicio a la comunidad”, en esta capacitación se mencionará la importancia que tiene el hecho de realizar un buen trabajo en equipo y así poder realizar un buen servicio a la comunidad. Se debe tomar en cuenta que debe haber una fidelización por parte de cada uno de los empleados hacia su

institución, debe mejorar la comunicación en todos los niveles organizacionales y se debe respetar el liderazgo que cada nivel posee.

Durante la ejecución del plan de capacitación y entrenamiento, se aplicara al final de cada taller y conferencia, encuestas y/o mecanismos variados que permitan medir el logro de los objetivos propuestos, los cambios en el desempeño laboral y el grado de satisfacción por parte de cada empleado.

CAPACITACION N.2

La segunda capacitación estará destinada a la comunicación y liderazgo. Como mejorar la comunicación con los compañeros de trabajo y con las autoridades de cada área en la cual se desempeña cada uno de ellos.

Diseñar y aplicar mecanismos que permitan al empleado plantear ideas novedosas que permita resolver problemas y disminuir los tiempos de respuestas. Además estimular la creatividad y la participación innovadora en la planificación, ejecución y evaluación que realiza según su puesto de trabajo.

Crear un clima organizacional óptimo que facilite la toma de decisiones y un adecuado análisis de problemas, es decir, practicar la comunicación asertiva. Con ello se eliminaran las barreras de comunicación que existen en la actualidad en la organización y permitirá que mejoren las relaciones entre colaboradores.

Se enseñará los tipos de liderazgo y como determinar o definir en qué categoría se encuentra cada participante, especialmente los que se encuentran en los altos mandos o a cargo de un área específica con gente bajo su control. Para ello es bueno establecer metas de carreras y niveles de exigencia a cada empleado.

Estructura Física:

Para la realización de los talleres y capacitaciones, el hospital designara un área y un horario en el cual se utilizaran las instalaciones. Se deberá preparar con anticipación cada espacio y realizar el aseo respectivo después de cada evento.

Dotación de suministros:

Cada instructor deberá realizar una solicitud de los equipos tecnológicos, materiales y humanos que requerirá.

Recursos:

- Institución: Hospital Básico Baños, Empresa de capacitación de personal.
- Humanos: todo el personal que labore en la institución que forme parte del conflicto actualmente existente.
- Materiales: papel, lápiz, computadoras, archivos, folletos, etc.
- Tecnológicos: Programas de computadoras, Internet, etc.
- Financieros: Presupuesto para la ejecución del programa.
- Lapso de Ejecución: La ejecución de esta propuesta está diseñada para un período de tiempo de mediano plazo, es decir estipulado de 1 a 3 años, de tal manera que se puedan notar los cambios en la organización.

6.7.4.5 Fase 5: Acción

Cada taller y conferencia se realizara en un periodo de tiempo determinado, junto con un número de asistentes por área o departamento y en el espacio que se designara.

Taller N.1

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 08 de Enero 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal de Talento Humano y Financiero

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 15 de Enero 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal Administrativo y de TICS

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 22 de Enero 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Especiales Clínicas o Quirúrgicas y Cuidados de Enfermería

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 29 de Enero 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Apoyo diagnóstico y terapéutico y Docencia e investigación

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Taller N.2

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 01 de Abril 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal de Talento Humano y Financiero

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 08 de Abril 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal Administrativo y de TICS

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 15 de Abril 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Especiales Clínicas o Quirúrgicas y Cuidados de Enfermería

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 22 de Abril 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Apoyo diagnóstico y terapéutico y Docencia e investigación

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Taller N.3

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 01 de Julio 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal de Talento Humano y Financiero

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 08 de Julio 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal Administrativo y de TICS

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 15 de Julio 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Especiales Clínicas o Quirúrgicas y Cuidados de Enfermería

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 22 de Julio 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Apoyo diagnóstico y terapéutico y Docencia e investigación

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Conferencia N.1

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 07 de Octubre 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal de Talento Humano y Financiero

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 14 de Octubre 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal Administrativo y de TICS

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 21 de Octubre 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Especiales Clínicas o Quirúrgicas y Cuidados de Enfermería

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 28 de Octubre 2016

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Apoyo diagnóstico y terapéutico y Docencia e investigación

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Conferencia N.2

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 06 de Enero 2017

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal de Talento Humano y Financiero

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 13 de Enero 2017

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Personal Administrativo y de TICS

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 20 de Enero 2017

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Especiales Clínicas o Quirúrgicas y Cuidados de Enfermería

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

Lugar: Hospital Básico Baños, Auditorio general.

Fecha: Viernes 27 de Enero 2017

Hora: 8:00 - 10:00, 11:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 19:00

Personal: Apoyo diagnóstico y terapéutico y Docencia e investigación

Nota: el personal podrá asistir en cualquiera de los horarios definidos y deberá firmar su asistencia en una hoja de registro para su control respectivo.

6.7.4.6 Fase 6: Acompañamiento y Evaluación

Una vez que se realiza la fase final es necesario controlar y evaluar los resultados obtenidos del modelo de desarrollo organizacional para determinar si se obtuvo el éxito esperado o si hubo complicaciones. Es por ello que la evaluación es relevante ya que el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es primordial saber que una acción tiene una consecuencia ya sea favorable o no.

Después de analizar los resultados y observar el proceso establecido para el logro de los objetivos, se determinará si es correcta o no la metodología planteada de dar resultados favorables y conformes a lo establecido se deberá cumplir con las premisas establecidas en el plan para que se siga evolucionando en la prestación del servicio, caso contrario se deberá hacer una retroalimentación sobre el planteamiento de la estrategia.

En este sentido el plan debe contemplar acciones de evaluación y monitoreo especialmente en la organización, además de los aspectos logísticos para determinar cómo se llevará a cabo el plan, se verificará el impacto que se ha obtenido con la implementación del modelo de desarrollo si se ha incrementado la productividad del hospital cumpliendo con todos los parámetros programados anteriormente.

Al formular el modelo se fomenta la participación activa en las políticas y planes del hospital que supone un proceso de discusión, concertación y negociación que se analice y se decida conjuntamente con los trabajadores, es decir problemas a resolver, las acciones a emprender, los recursos disponibles, así como las prioridades y la manera de cómo se va a llevar a cabo el programa o los programas establecidos.

El cambio que se pretende es un reto para los directivos encargados del hospital se requiere de un reforzamiento de aspectos como la participación de los trabajadores, fomentando el trabajo en equipo adquiriendo responsabilidades y corresponsabilidades al momento de realizar un trabajo bien hecho entre y para otros.

A partir del resultado se puede generalizar que se percibe la necesidad tanto para los directivos como para los empleados la modificación de su forma de trabajar de convivir y de relacionarse dentro de la institución, puesto que se debe poner más énfasis en la participación de los procesos internos, en el desarrollo humano y la confianza de tener la apertura necesaria para realizar las actividades del hospital.

Por todo lo expuesto el modelo de plan de desarrollo organizacional es un medio de apoyo para la reformulación en el manejo de las actividades y la prestación del servicio médico a la población, una vez difundido el nuevo modelo lo que se pretende que todos los trabajadores capten los objetivos del mismo y cumplan a cabalidad la misión del hospital.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez establecido el plan de desarrollo organizacional del Hospital Básico Baños, donde se detalla los objetivos, las estrategias, los indicadores, ahora se debe establecer que personas administraran la propuesta. En primera instancia estará a cargo de la Unidad de Conducción del Área (UTAL), este organismo ya existe y tienen reuniones periódicas para evaluar las actividades de la institución y a su vez plantean mejoras en la institución, posteriormente se establecerá un equipo multidisciplinario que impulsara las estrategias planteadas.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Es la etapa en la que se organiza un correcto acompañamiento a la implementación del Plan de Desarrollo Institucional. Este seguimiento consiste en desplegar mecanismos de constante asesoría a todas las unidades y dependencias de la institución comprometidas con el Desarrollo Institucional y por ende el Desempeño laboral. Todo esto para saber si se cumplió con el objetivo del proyecto, la información obtenida será muy valiosa para poder realizar los correctivos necesarios oportunamente.

- **Evaluación del proceso**

Para una adecuada evaluación del Plan de Desarrollo Institucional se aplicará los indicadores acordados anteriormente. Todo esto para ver el avance de los objetivos, estrategias y programas para verificar su comportamiento, debiendo registrarse los datos obtenidos y evaluarlos para la corrección de las deficiencias en la aplicación del mismo.

- **Evaluación final**

Luego de haber cumplido el primer año de implementación del proyecto de Desarrollo Institucional, se realizará la evaluación final con el objeto de conocer los resultados esperados, se analizarán el comportamiento de los indicadores para evaluar el grado de implantación y cumplimiento de los objetivos, estrategias y programas, estos datos serán presentados estadísticamente y graficados de forma oportuna para comunicar a todos los involucrados. La evaluación, se acompañará de informes secuenciales y periódicos que podrán ser mensuales, bimensuales o semestrales, de conformidad a la complejidad del mismo, para verificar sus avances y tomar correctivos de mejora continua con oportunidad

BIBLIOGRAFÍA

- (Fiallos Leonardo. (2012). “*La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato*”. Facultad de Ciencias Administrativas - UTA, Ambato.
- (Fiallos Leonardo, 2. (2012). “*La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato*”. Ambato.
- Admin. (9 de julio de 2009). *Concepto de objetivo*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Concepto de objetivo: <http://sobreconceptos.com/objetivo>
- Alvarez Jorge. (2007). *Apuntes Auditoria Administrativa*. Mexico: Fondo Editorial.
- Alvarez Moro, O. (7 de Abril de 2011). <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>. Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>: <http://www.elblogsalmon.com>
- Amador Juan. (s.f). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Elementos del control: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp
- Amat. (2008). *La direccion y el control estrategico*. Barcelona: Orbis.
- Amaya Jairo. (s.f). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Santo Tomas: Prospectiva.
- Andrade, C., & Miranda. (2012). *EVALUACION DE LA ATENCION EN SALUD, DISEÑO Y DOCUMENTACION DE PROCESOS PARA LA GESTION TECNICA ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE TERAPIA INTENSIVA DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES*. Quito.
- Bastidas, F. D. (2012). “*El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pillaro*”. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, Ambato.

- Bertalonffy Ludwing, V. (1950 y 1968.). *ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES*. En V. Bertalonffy Ludwing, *ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES*. Alemania: Librairo.
- Boland Lucrecia. (2007). *Funciones de la administración*. Argentina: Ediuns.
- Borello Antonio. (2008). *El plan de negocios: un sistema de trabajo imprescindible*. Madrid: MAPCAL S.A.
- Cabrera Petra. (2009). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría y tesis doctorales*. San Carlos. Recuperado el 06 de enero de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/54967912/37/Investigacion-Explicativa>
- Carles, R. (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. En R. Carles, *Teoría de la Organización y Administración Pública* (pág. 1). Cali: Editocali.
- Carrasco Jose. (2008). *Una didáctica para hoy*. Madrid: RIALP S.A.
- Causillas Tirso. (2008). *Análisis de Resultado Y Toma de Decisiones en Empresas*. Honduras: Tegucigalpa.
- Cecilia. (2012). *Importancia de los Objetivos*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Importancia de los Objetivos: <http://www.importancia.org/objetivos.php>
- Chiavenato. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Conceptos de Administración de Recursos Humanos: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/513/4/Capitulo2.pdf>
- Chiavenato Idalberto. (2013). *Enfoque Estructuralista de la Administración*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Funciones de los objetivos organizacionales: <http://es.scribd.com/doc/59611462/15/Funciones-de-los-objetivos-organizacionales>
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MC Graw Hill. Novena edición. México.
- Conde, S. D. (2012). *El Conocimiento Organizacional*. Buenos Aires: Lanus Oeste.

- Coopers, & Lybrant. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Dolan, S. (2008). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: MC Graw Hill Interamericana. Tercera edición.
- Ecuared. (06 de enero de 2013). *Investigación correlacional*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Proposito: http://www.ecured.cu/index.php/Investigaci%C3%B3n_Correlacional
- Ernie, D., Galo, C., & Jara, C. (2008). *CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO). CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)*. España: Publicaciones Ariel.
- Estupiñan. (2008). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogota: ecoe ediciones Ltda.
- Falconi, M., & Zambrano, A. (2011). "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS". Latacunga.
- Fayol Henry. (s.f). *Control*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Concepto de control: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/
- Fernanda, R. (2012). *El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pillaro*. TESIS, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UTA, Ambato.
- Figueroa Jenny. (19 de marzo de 2012). *Plan de Reclutamiento y Selección y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la empresa "Alert Security del Ecuador Cía. Ltda."*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Repositorio Digital UTA: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/888/search>
- Figueroa, N. (2008). *LAS EMPRESAS PÚBLICAS, ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN*. Peru: COTENEL- PERU S.A.
- Garteiz Jose. (14 de marzo de 2009). *Objetivos empresariales*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Objetivos empresariales: <http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/>

- Garza Ario. (2008). *Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales*. Mexico: Ajusco.
- Gil, & Giner Fernando. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. España: ESIC Editorial.
- Gomez Marcelo. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: BRUJAS.
- Gonzales, M. (2009). Comportamiento Organizacional. . En M. Gonzales, *Comportamiento Organizacional*. (págs. 78-93). Mexico: Compañía Editorial Continental. Octava edición. México. Pp. 78-93.
- Gross Manuel. (16 de septiembre de 2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Investigación Descriptiva: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Guzman, & Castrillon. (2008). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio*. Colombia: Uninorte.
- Herzberg, F. (10 de mayo de 2010). <http://rrhh.finanzas10.com/2010/05/teorias-laborales-de-frederick-herzberg.html>. Obtenido de <http://rrhh.finanzas10.com/2010/05/teorias-laborales-de-frederick-herzberg.html>: <http://rrhh.finanzas10.com>
- Ibora, M. (2008). Fundamentos de Dirección de Empresa. En *Fundamentos de Dirección de Empresa*. (págs. 219-220.). España: Thomson Editores Spain. Primera edición.
- Leonardo, F. (2012). “*La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato*”. Facultad de Ciencias Administrativas - UTA, Ambato.
- Leonidas. (mayo de 2011). *Importancia Del Control Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO: http://www.slideshare.net/Maria_Carolina/control-en-el-proceso-administrativo-presentation
- Levy Luis. (2008). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera*. Mexico: Empresa Lider.

- Lusthaus, Adrien, & Anderson. (2008). *Evaluacion Organizacional*. Canada: Bookstore.
- Malagon, Galan, & Ponton, &. (2008). *Administracion del talento humano*. Colombia: Editorial medica Internacional.
- Mantilla. (2007). *Control Interno*. Colombia: ECOE ediciones.
- Martinez Carmen. (2008). *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa*. España: Diaz de Santos S.A.
- Martinez Jaime. (2009). *DEFINICIÓN DE OBJETIVOS*. Recuperado el 01 de enero de 2013, de Tipos de Objetivos: http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.1.pdf
- Martinez, Guzman, Hernandez, Islas, & Peña. (2011). *DIRECCIÓN Y CONTROL*. Argentina: Pearson.
- Masson Valeria. (13 de febrero de 2009). *Las Organizaciones*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Objetivos organizacionales. Visión y misión: <http://www.emagister.com/curso-las-organizaciones/objetivos-organizacionales-vision-mision>
- Moya. (2009). *Plan de Procesos Administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en —Llanta Fácil S.A. Ambato*.
- Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2012). *Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la Redalyc, 2*.
- Pasmay Tania. (mayo de 2012). *El Personal de Contacto y su influencia en el Servicio al Cliente de la Hostería Flor de Canela de la ciudad del Puyo*". Recuperado el 05 de enero de 2013, de Repositorio Digital UTA: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/888/search>
- Perez Pedro. (26 de enero de 2007). *Los cinco componentes del Control Interno*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Elementos del control: http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- Porret, M. (2010). *Gestión de Persona*. España: Personal. Esic Editorial. Cuarta edición. España. Pp. 86-104. 476-479.

- Reyes. (2007). *Administración de personal: relaciones humanas*. Mexico: Limusa S.A.
- Reyes Agustin. (2008). *Administración de empresas II*. Mexico: Limusa.
- Reyes Ponce. (2008). *Administración por objetivos: nuevo sistema para la dirección*. Mexico: LIMUSA.
- Rios Danilo. (11 de febrero de 2008). *importancia de los objetivos de la planificacion estrategica*. Recuperado el 1 de diciembre de 2013, de importancia de los objetivos de la planificacion estrategica: <http://danilorios-seminariogerencia.blogspot.com/2008/02/importancia-de-los-objetivos-de-la.html>
- Rivera, F. (2012). *El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pillaro*. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UTA, Ambato.
- Rodriguez. (2008). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Romero Leticia. (2009). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Villahermosa.
- Rovere, M. (2008). Planificación estratégica en salud; acompañando la democratización de un sector en crisis. *Public Health.*, 5-7.
- Sampieri. (2009). *¿SON FUNDAMENTALES LOS OBJETIVOS EN UNA INVESTIGACIÓN? ALGUNAS NOCIONES*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de importancia de los objetivos para la investigación: <http://es.scribd.com/doc/31450187/Importancia-de-los-objetivos-para-la-investigacion>
- Sanchez, & Pino. (2008). *Recursos Humanos*. Mexico: Editex.
- Sempertegui, F. P. (2010). *MASTER EN ECONOMÍA EMPRESARIAL (INCAE)*. Costa Rica.
- TIASA. (2012). *Planeacion estrategica*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Planeacion estrategica: <http://www.tiasa.com.mx/v2/6.htm>
- Tobar, L. (2008). Apuntes de Administración. En L. TOBAR, *Apuntes de Administración* (pág. 15).

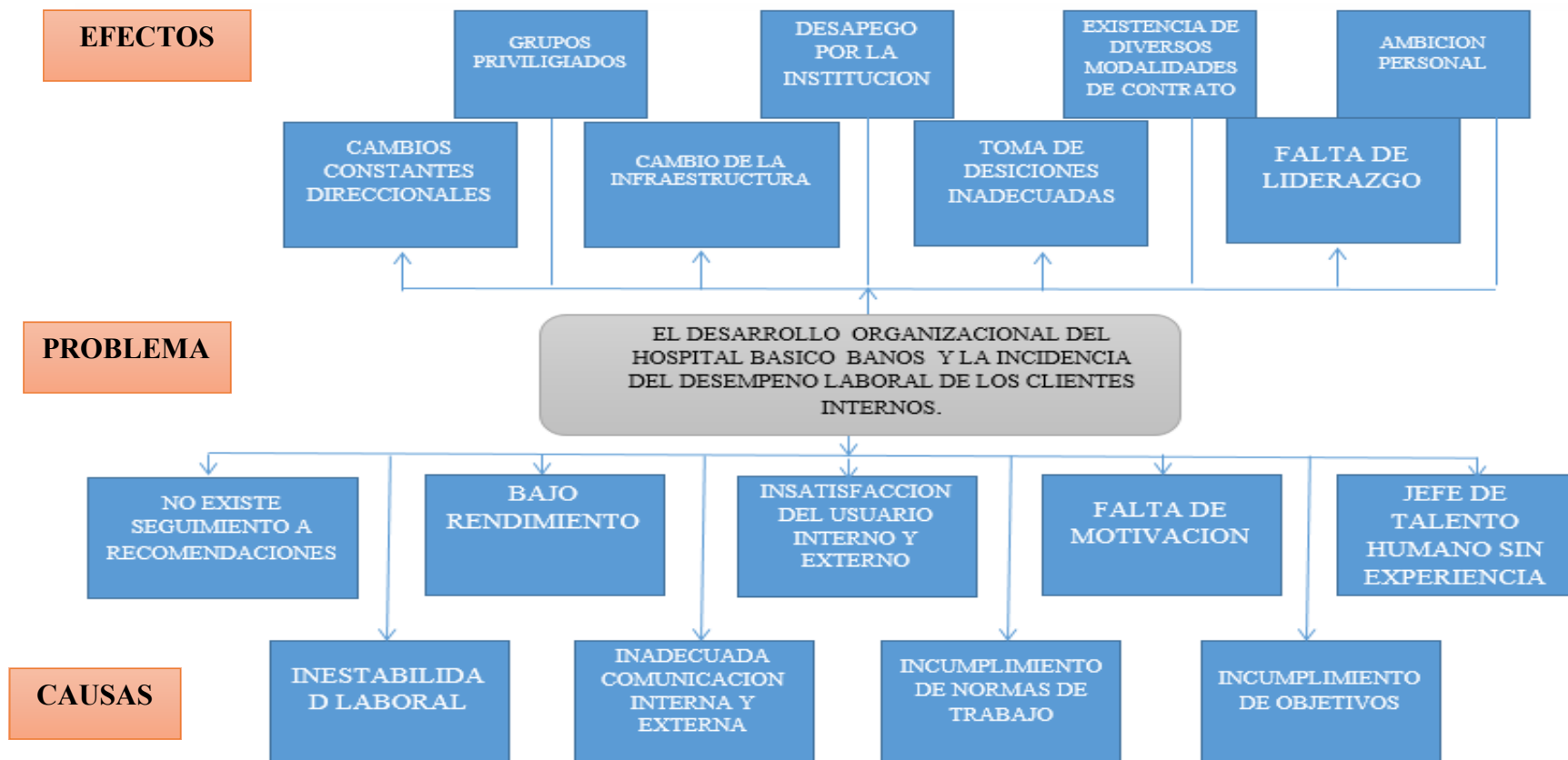
- Tocchetti, & Monsalve. (enero de 2008). *El Control en el proceso Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Tipos de control: <http://www.economicasunp.edu.ar/06-publicaciones/informacion/anuario04/tocchetti2004.pdf>
- Tugores, & Carrasco Cristina. (2007). *Introducción a la macroeconomía*. Honduras: FUOC.
- Universidad Autónoma de Guadalajara. (2011). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Coceptos: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf
- Valda Fernando. (10 de marzo de 2010). *El control Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Valda Juan. (12 de febrero de 2011). *Objetivos Organizacionales*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Funciones de los objetivos organizacionales: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- Valverde, M. (2009). *El Diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate*. FCCAA - UTA, Ambato.
- Varela, R. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación. Segunda edición.
- Velastegui Paulina, 2. (2010). *Modelo de Gestion del Talento Humano y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional en la Empresa “Avícola Agoyán”, de la ciudad de Baños*. Facultad de Ciencias Administrativas - UTA, Ambato.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación. Décimo primera edición. .
- Yorian. (10 de mayo de 2013). <http://es.scribd.com/doc/55028545/Base-Laboral>. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/55028545/Base-Laboral>: <http://es.scribd.com>

CONSULTAS EN LÍNEA

- Anónimo. (2011). El control administrativo: Concepto, Definición, Principios y Aplicaciones. *Revista Panorama Industrial*, 13. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Principios del control:
<http://noticias-industria.gaf.pe/2011/10/el-control-administrativo-concepto-definicion-principios-y-aplicaciones/>
- Anónimo. (18 de noviembre de 2010). *Los objetivos de la empresa*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Características de los objetivos:
<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Anónimo. (2012). *Objetivos y metas*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Cómo alcanzar objetivos a través de la manifestación acelerada:
<http://objetivosymetas.info/%C2%BFcomo-alcanzar-objetivos-a-traves-de-la-manifestacion-acelerada/>
- Anónimo. (2012). *Tipos de objetivos*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Tipos de objetivos:
<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/227-tipos-de-objetivos/>
- Arias. (junio de 2009). *Auditoria registro y control del personal*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Control de Personal:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>
- Barrera Maria. (2011). *El sistema de control de personal y su incidencia en el volumen de producción en la empresa Aluminios Hércules de la ciudad de Ambato*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Repositorio Digital UTA:
<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/888/search>
- Suárez, Mario. (2011). *Cálculo del tamaño de la muestra*. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>
- SITUACIÓN DE LA SALUD EN EL ECUADOR, Galo Viteri Díaz, Subsecretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador. gviteri@mef.gov.ec, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/gvd-salud.htm>
- http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Ecuador/EC_Ley_Organica_de_Salud.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Ing. Vanessa Ordoñez

ANEXO 2: NUESTRA ESTRUCTURA DEL MAIS

Viceministerios

Viceministerio de Gobernanza y Vigilancia de la Salud

Viceministerio de Atención Integral en Salud

Subsecretarías

Subsecretaría Nacional de Vigilancia de la Salud Pública

Subsecretaría Nacional de Gobernanza de la Salud Pública

Subsecretaría Nacional de Provisión de Servicios de la Salud

[Subsecretaría Nacional de Prevención, Promoción de la Salud e Igualdad](#)

Coordinaciones

[Coordinación General de Desarrollo Estratégico en Salud](#)

Coordinación General de Planificación

Coordinación General de Gestión Estratégica

Coordinación General de Asesoría Jurídica

Coordinación General Administrativa Financiera

Direcciones

[Dirección de Economía de la Salud](#)

[Dirección de Inteligencia de la Salud](#)

Dirección Nacional de Planificación e Inversión

[Dirección Nacional Información, Seguimiento y Control de Gestión](#)

Dirección Nacional de Gestión de Riesgos

Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Dirección Nacional de Gestión de Procesos

[Dirección Nacional de Cambio de la Cultura Organizacional](#)

Dirección Nacional Jurídica

Dirección Nacional de Consultoría Legal

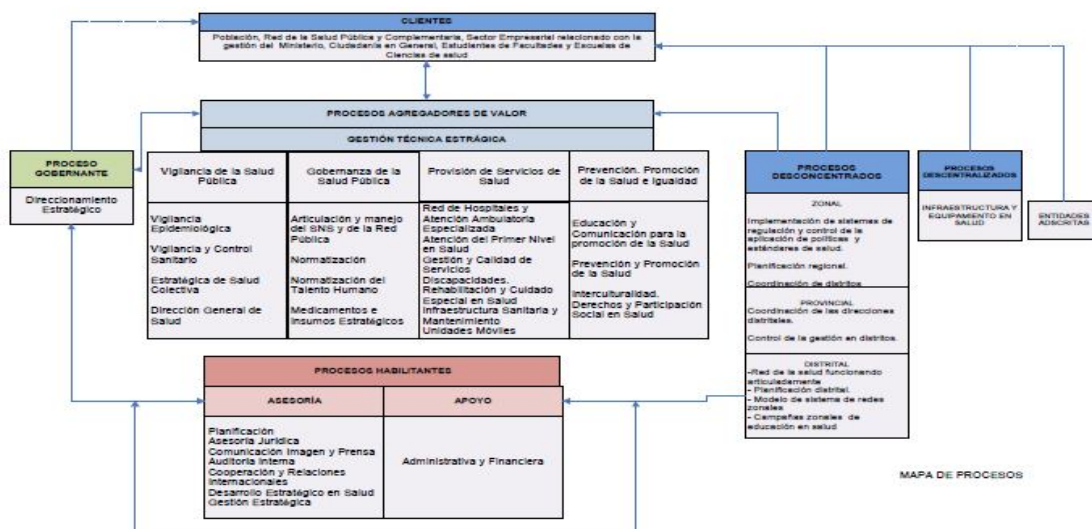
Dirección Nacional de Auditoría Interna

Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales

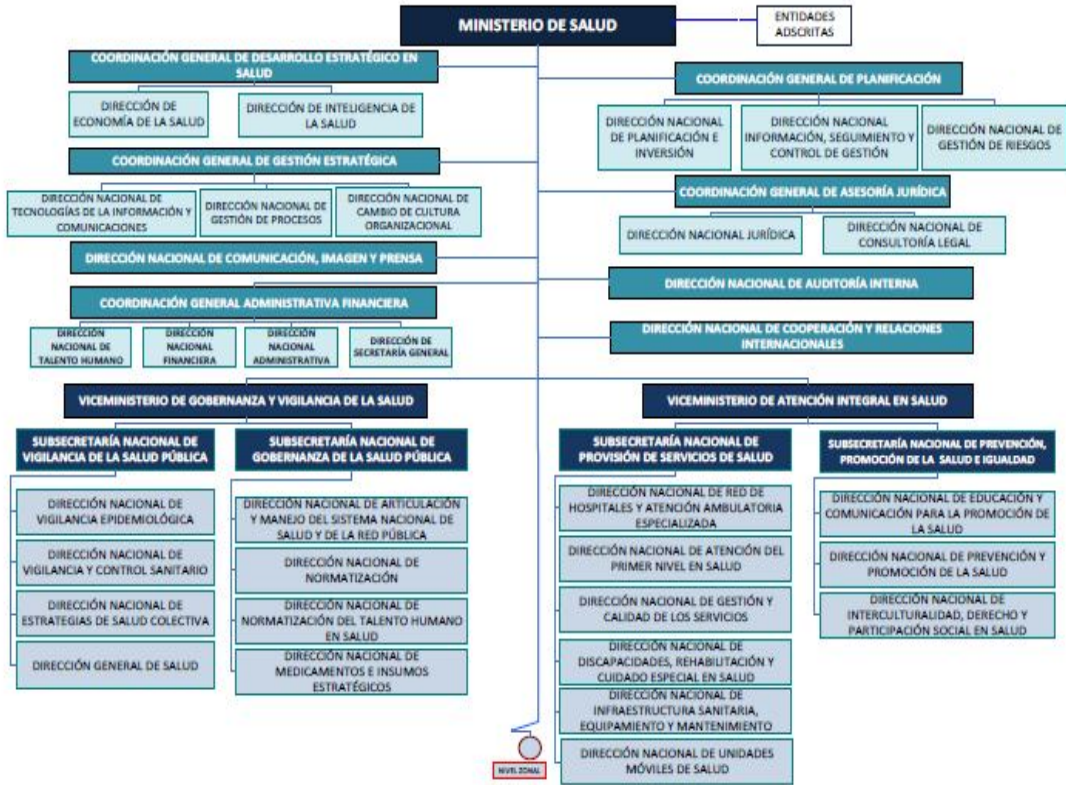
Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa
Dirección Nacional de Talento Humano
Dirección Nacional Financiera
Dirección Nacional Administrativa
Dirección de Secretaría General
[Dirección Nacional de Vigilancia Epidemiológica](#)
[Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario](#)
Dirección Nacional de Estrategias de Salud Colectiva
Dirección General de Salud
Dirección Nacional de Articulación y Manejo del Manejo del Sistema Nacional de Salud y de la Red Pública
[Dirección Nacional de Normalización](#)
Dirección Nacional de Normalización del Talento Humano en Salud
[Dirección Nacional de Medicamentos e Insumos Estratégicos](#)
Dirección Nacional de Red de Hospitales y Atención Ambulatoria Especializada
Dirección Nacional de Atención en Primer Nivel de Salud
Dirección Nacional de Gestión y Calidad de los Servicios
Dirección Nacional de Discapacidades, Rehabilitación y Cuidado Especial en Salud
[Dirección Nacional de Infraestructura Sanitaria, Equipamiento y Mantenimiento](#)
Dirección Nacional de Unidades Móviles en Salud
[Dirección Nacional de Educación y Comunicación de la Prevención y Promoción de la Salud](#)
[Dirección Nacional de Interculturalidad , derecho y Participación Social en Salud](#)
[Dirección Nacional de Prevención y Promoción de la Salud](#)

Art. 9.- Representaciones gráficas
Se definen las siguientes representaciones gráficas:

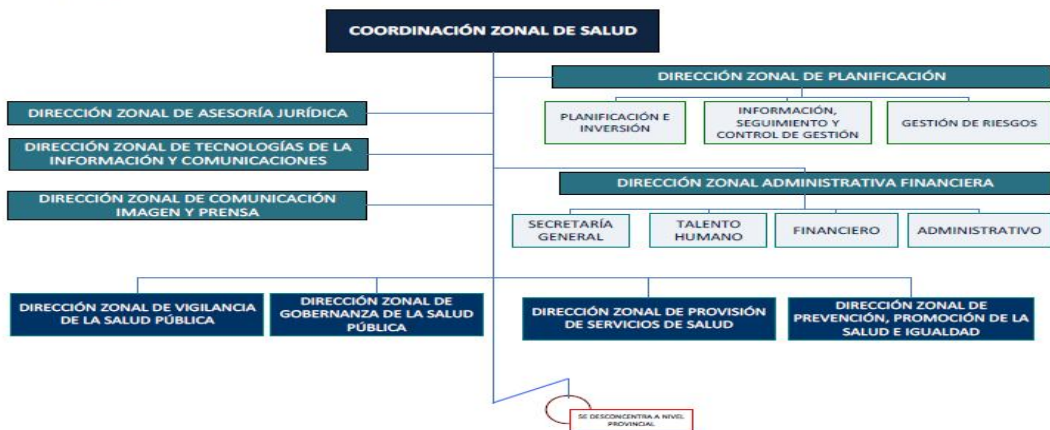
CADENA DE VALOR



Estructura Orgánica de la Planta Central



Estructura Orgánica de las Coordinaciones Zonales



Estructura Orgánica de las Direcciones Provinciales



Estructura Orgánica de las Direcciones Distritales



ANEXO 3: ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCION DE SALUD:

**El Desarrollo Organizacional y Desempeño Laboral del Hospital Básico
Baños de Agua Santa.**

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Baños de Agua Santa

Fecha:

Investigador: Ing. Vanessa Ordoñez

Objetivo: Determinar el Desarrollo Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del Hospital Básico Baños.

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) dentro del paréntesis. La ayuda que nos preste será importante para dar solución al problema.

INFORMACION GENERAL

LUGAR: Hospital Básico Baños

PUESTO:.....

NOMBRE:.....

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la institución?

| |
|-------------------|
| De 1 a 5 años |
| De 6 a 10 años |
| De 10 en adelante |

2. ¿Cree usted que dentro de la Institución existen relaciones sociales amistosas?

| |
|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo |
| b) En desacuerdo |

| |
|-------------------------------------|
| c) Indiferente |
| d) De acuerdo Totalmente de acuerdo |

3. ¿Tiene usted claros los objetivos de la Institución?

| |
|-------------------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo |
| b) En desacuerdo |
| c) Indiferente |
| d) De acuerdo Totalmente de acuerdo |

4. ¿El Hospital realiza Planes de Desarrollo Organizacional?

| |
|-----------|
| Semanales |
| Mensuales |
| Anuales |
| Nunca |

5. ¿Se realizan supervisiones sobre el trabajo que usted realiza?

| |
|-----------|
| Semanales |
| Mensuales |
| Anuales |
| Nunca |

6. ¿Los directivos realizan retroalimentación de los resultados alcanzados por su área o departamento?

| |
|----------------------------------|
| Totalmente de acuerdo |
| En desacuerdo |
| Indiferente |
| De acuerdo Totalmente de acuerdo |

7. **¿En el Hospital las recompensas se realizan en base a su desempeño laboral?**

| |
|----------------------------------|
| Totalmente de acuerdo |
| En desacuerdo |
| Indiferente |
| De acuerdo Totalmente de acuerdo |

..

8. **¿Se siente usted motivado al trabajar en esta Institución?**

| |
|----------------------------------|
| Totalmente de acuerdo |
| En desacuerdo |
| Indiferente |
| De acuerdo Totalmente de acuerdo |

9. **¿El control del desempeño laboral nos permite corregir errores en el trabajo?**

| |
|--------------|
| Siempre |
| Casi Siempre |
| A veces |
| Casi Nunca |
| Nunca |

10. **¿Es necesario establecer indicadores para medir las actividades realizadas?**

| |
|--------------|
| Siempre |
| Casi Siempre |
| A veces |
| Casi Nunca |
| Nunca |

11. ¿Considera importante la evaluación de resultados de las actividades para la toma de decisiones?

| |
|--------------|
| Siempre |
| Casi Siempre |
| A veces |
| Casi Nunca |
| Nunca |

12. ¿Se aplica objetivos a corto plazo a los trabajadores para determinar el alcance de sus actividades desempeñadas en cada departamento?

| |
|--------------|
| Siempre |
| Casi Siempre |
| A veces |
| Casi Nunca |
| Nunca |

13. En comparación con otras similares ¿Cómo considera la institución a sus empleados?

| | |
|---|--|
| a) Casi todas las demás tienen mejor consideración. | |
| b) Más o menos como todas | |
| c) Mejor que la mayoría. | |
| d) Mejor que todas. | |

14. ¿Qué le parece su trabajo actual?

| | |
|---|--|
| a) No me gusta, preferiría otro. | |
| b) Lo acepto, Ni me gusta Ni me disgusta. | |

| | |
|--|--|
| c) Me gusta aunque me gustaría enriquecerlo. | |
| d) Me gusta mucho. | |

15. Comparada con las responsabilidades del cargo, se siente:

| | |
|--|--|
| Sin la autoestima y autoridad mínima para desempeñarlo. | |
| Muchas veces tiene que solicitar autorización para decisiones que usted cree que debería tomar sin consulta. | |
| Algunas veces se requiere de autorización para asuntos que debería decidir usted. | |
| Posee la autoridad adecuada. | |

16. El rol que usted cumple en la institución y en su área (objetivos, responsabilidades, autoridad, etc.):

| | |
|------------------------------------|--|
| Lo desconoce. | |
| No está claro. | |
| Aunque claro, posee imprecisiones. | |
| Esta claramente definido. | |

17. También en relación a su rol en la organización y en su área, siente que:

| | |
|-----------------------------|--|
| Está en todo desacuerdo. | |
| Comparte algunos criterios. | |
| Esta mayormente de acuerdo. | |
| Está totalmente de acuerdo. | |

18. Las relaciones entre los miembros de su área muestra que:

| | |
|---|--|
| Existe cooperación. | |
| La cooperación es casual. | |
| La cooperación se concentra en los más identificados personalmente. | |
| La cooperación es amplia independientemente de los vínculos de amistad. | |

19. Su jefe inmediato, en sus juicios y evaluaciones de desempeño, con usted es:

| | |
|--------------------------------|--|
| No existen tales evaluaciones. | |
| Siempre injusto. | |
| A veces justo, otras no. | |
| Justo siempre. | |

20. Cuando su jefe le asigna un trabajo o proyecto:

| | |
|--|--|
| Los objetivos generalmente no son claros. | |
| Aunque claros los objetivos, no se toma en cuenta su opinión. | |
| Son claro y se pueden opinar. | |
| Los objetivos son claros, luego de intercambiar opiniones y llegar a acuerdos. | |

21. Se entera de políticas y planes de la institución que usted cree que debe conocer:

| | |
|--|--|
| Casi siempre por medios informales o de compañeros. | |
| A veces por medio informal, otras por comunicación de su supervisor. | |
| La mayoría de las veces por comunicación se su supervisor. | |
| Siempre por comunicación de su supervisor. | |

22. Respecto a otras áreas, ¿Cómo Cree usted que su superior aprovecha las oportunidades que brindan las políticas y sistema de personal de la institución?

| | |
|--|--|
| Loa otros departamentos (unidades) siempre hacen mejor uso de ellas. | |
| La mayoría hace mejor uso. | |
| El aprovechamiento de las mismas es más o menos adecuado. | |
| Nuestro supervisor es el que mejor las aprovecha. | |

23. La cooperación y la colaboración entre los miembros de la Dirección o Área al cual usted pertenece:

| | |
|---|--|
| Son muy escasas. | |
| Son casuales y mayormente por identificación personal. | |
| Son normales. | |
| Son amplias y promovidas sistemáticamente por el superior del área. | |

24. Acerca de su superior inmediato, cree usted que:

| | |
|---|--|
| No tiene condiciones para su puesto. | |
| Le faltan algunas condiciones necesarias. | |
| Esta bastante calificado para el puesto. | |
| Tiene gran competencia. | |

25. ¿Cómo calificaría el trabajo que desempeña su jefe inmediato?

| | |
|------------|--|
| Muy malo. | |
| Malo. | |
| Regular | |
| Bueno | |
| Muy bueno. | |

26. ¿Cuál parece ser la mayor preocupación de la Alta Dirección?

| | |
|----------------|--|
| Los costos. | |
| Los programas. | |
| La calidad. | |

27. ¿Cuál parece ser la menor preocupación de la Alta Dirección?

| | |
|----------------|--|
| Los costos. | |
| Los programas. | |
| La calidad | |

28. ¿Para su unidad, ha pensado alguna vez en preparar un SI - NO Programas para mejorar el desarrollo organizacional?

| | | |
|--|-----------|-----------|
| ¿Encargo a alguien? | SI | NO |
| ¿Lo hizo formalmente? | SI | NO |
| ¿Involucro a todos los jefes? | SI | NO |
| ¿Los jefes involucrados a sus colaboradores? | SI | NO |

29. Los servicios prestados por la institución se pueden mejorar Si - NO

| | |
|---|--|
| Mejorando los procesos | |
| Controlando las variaciones del estándar establecido | |
| Disminuyendo los reclamos establecidos se requiere conocer sus causas). | |
| Disminuyendo las quejas (se requiere conocer). | |
| Siendo más competitivos, etc. | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4: FOTOS DEL HOSPITAL BASICO BAÑOS FEBRERO 2013





Ing. Vanessa Ordoñez

Analista de Adquisiciones Distrital 18D03 Baños de Agua Santa – Salud.

ANEXO 5

TABLA 13: DE CHI CUADRADO

Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g=grados de libertad p=área a la derecha

El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$

| g | p | | | | | | | | | | |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 0.001 | 0.025 | 0.05 | 0.1 | 0.25 | 0.5 | 0.75 | 0.9 | 0.95 | 0.975 | 0.999 |
| 1 | 10.827 | 5.024 | 3.841 | 2.706 | 1.323 | 0.455 | 0.102 | 0.016 | 0.004 | 0.001 | 0 |
| 2 | 13.815 | 7.378 | 5.991 | 4.605 | 2.773 | 1.386 | 0.575 | 0.211 | 0.103 | 0.051 | 0.002 |
| 3 | 16.266 | 9.348 | 7.815 | 6.251 | 4.108 | 2.366 | 1.213 | 0.584 | 0.352 | 0.216 | 0.024 |
| 4 | 18.466 | 11.143 | 9.488 | 7.779 | 5.385 | 3.357 | 1.923 | 1.064 | 0.711 | 0.484 | 0.091 |
| 5 | 20.515 | 12.832 | 11.07 | 9.236 | 6.626 | 4.351 | 2.675 | 1.61 | 1.145 | 0.831 | 0.21 |
| 6 | 22.457 | 14.449 | 12.592 | 10.645 | 7.841 | 5.348 | 3.455 | 2.204 | 1.635 | 1.237 | 0.381 |
| 7 | 24.321 | 16.013 | 14.067 | 12.017 | 9.037 | 6.346 | 4.255 | 2.833 | 2.167 | 1.69 | 0.599 |
| 8 | 26.124 | 17.535 | 15.507 | 13.362 | 10.219 | 7.344 | 5.071 | 3.49 | 2.733 | 2.18 | 0.857 |
| 9 | 27.877 | 19.023 | 16.919 | 14.684 | 11.389 | 8.343 | 5.899 | 4.168 | 3.325 | 2.7 | 1.152 |
| 10 | 29.588 | 20.483 | 18.307 | 15.987 | 12.549 | 9.342 | 6.737 | 4.865 | 3.94 | 3.247 | 1.479 |
| 11 | 31.264 | 21.92 | 19.675 | 17.275 | 13.701 | 10.341 | 7.584 | 5.578 | 4.575 | 3.816 | 1.834 |
| 12 | 32.909 | 23.337 | 21.026 | 18.549 | 14.845 | 11.34 | 8.438 | 6.304 | 5.226 | 4.404 | 2.214 |
| 13 | 34.527 | 24.736 | 22.362 | 19.812 | 15.984 | 12.34 | 9.299 | 7.041 | 5.892 | 5.009 | 2.617 |
| 14 | 36.124 | 26.119 | 23.685 | 21.064 | 17.117 | 13.339 | 10.165 | 7.79 | 6.571 | 5.629 | 3.041 |
| 15 | 37.698 | 27.488 | 24.996 | 22.307 | 18.245 | 14.339 | 11.037 | 8.547 | 7.261 | 6.262 | 3.483 |
| 16 | 39.252 | 28.845 | 26.296 | 23.542 | 19.369 | 15.338 | 11.912 | 9.312 | 7.962 | 6.908 | 3.942 |
| 17 | 40.791 | 30.191 | 27.587 | 24.769 | 20.489 | 16.338 | 12.792 | 10.085 | 8.672 | 7.564 | 4.416 |
| 18 | 42.312 | 31.526 | 28.869 | 25.989 | 21.605 | 17.338 | 13.675 | 10.865 | 9.39 | 8.231 | 4.905 |
| 19 | 43.819 | 32.852 | 30.144 | 27.204 | 22.718 | 18.338 | 14.562 | 11.651 | 10.117 | 8.907 | 5.407 |
| 20 | 45.314 | 34.17 | 31.41 | 28.412 | 23.828 | 19.337 | 15.452 | 12.443 | 10.851 | 9.591 | 5.921 |
| 21 | 46.796 | 35.479 | 32.671 | 29.615 | 24.935 | 20.337 | 16.344 | 13.24 | 11.591 | 10.283 | 6.447 |
| 22 | 48.268 | 36.781 | 33.924 | 30.813 | 26.039 | 21.337 | 17.24 | 14.041 | 12.338 | 10.982 | 6.983 |
| 23 | 49.728 | 38.076 | 35.172 | 32.007 | 27.141 | 22.337 | 18.137 | 14.848 | 13.091 | 11.689 | 7.529 |
| 24 | 51.179 | 39.364 | 36.415 | 33.196 | 28.241 | 23.337 | 19.037 | 15.659 | 13.848 | 12.401 | 8.085 |
| 25 | 52.619 | 40.646 | 37.652 | 34.382 | 29.339 | 24.337 | 19.939 | 16.473 | 14.611 | 13.12 | 8.649 |
| 26 | 54.051 | 41.923 | 38.885 | 35.563 | 30.435 | 25.336 | 20.843 | 17.292 | 15.379 | 13.844 | 9.222 |
| 27 | 55.475 | 43.195 | 40.113 | 36.741 | 31.528 | 26.336 | 21.749 | 18.114 | 16.151 | 14.573 | 9.803 |
| 28 | 56.892 | 44.461 | 41.337 | 37.916 | 32.62 | 27.336 | 22.657 | 18.939 | 16.928 | 15.308 | 10.391 |
| 29 | 58.301 | 45.722 | 42.557 | 39.087 | 33.711 | 28.336 | 23.567 | 19.768 | 17.708 | 16.047 | 10.986 |
| 30 | 59.702 | 46.979 | 43.773 | 40.256 | 34.8 | 29.336 | 24.478 | 20.599 | 18.493 | 16.791 | 11.588 |
| 35 | 66.619 | 53.203 | 49.802 | 46.059 | 40.223 | 34.336 | 29.054 | 24.797 | 22.465 | 20.569 | 14.688 |
| 40 | 73.403 | 59.342 | 55.758 | 51.805 | 45.616 | 39.335 | 33.66 | 29.051 | 26.509 | 24.433 | 17.917 |
| 45 | 80.078 | 65.41 | 61.656 | 57.505 | 50.985 | 44.335 | 38.291 | 33.35 | 30.612 | 28.366 | 21.251 |
| 50 | 86.66 | 71.42 | 67.505 | 63.167 | 56.334 | 49.335 | 42.942 | 37.689 | 34.764 | 32.357 | 24.674 |
| 55 | 93.167 | 77.38 | 73.311 | 68.796 | 61.665 | 54.335 | 47.61 | 42.06 | 38.958 | 36.398 | 28.173 |
| 60 | 99.608 | 83.298 | 79.082 | 74.397 | 66.981 | 59.335 | 52.294 | 46.459 | 43.188 | 40.482 | 31.738 |
| 65 | 105.988 | 89.177 | 84.821 | 79.973 | 72.285 | 64.335 | 56.99 | 50.883 | 47.45 | 44.603 | 35.362 |
| 70 | 112.317 | 95.023 | 90.531 | 85.527 | 77.577 | 69.334 | 61.698 | 55.329 | 51.739 | 48.758 | 39.036 |
| 75 | 118.599 | 100.839 | 96.217 | 91.061 | 82.858 | 74.334 | 66.417 | 59.795 | 56.054 | 52.942 | 42.757 |
| 80 | 124.839 | 106.629 | 101.879 | 96.578 | 88.13 | 79.334 | 71.145 | 64.278 | 60.391 | 57.153 | 46.52 |
| 85 | 131.043 | 112.393 | 107.522 | 102.079 | 93.394 | 84.334 | 75.881 | 68.777 | 64.749 | 61.389 | 50.32 |
| 90 | 137.208 | 118.136 | 113.145 | 107.565 | 98.65 | 89.334 | 80.625 | 73.291 | 69.126 | 65.647 | 54.156 |
| 95 | 143.343 | 123.858 | 118.752 | 113.038 | 103.899 | 94.334 | 85.376 | 77.818 | 73.52 | 69.925 | 58.022 |
| 100 | 149.449 | 129.561 | 124.342 | 118.498 | 109.141 | 99.334 | 90.133 | 82.358 | 77.929 | 74.222 | 61.918 |