

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Tema: “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU VINCULACIÓN CON LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO”.

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud.

Autora: Ingeniera Iveth Katherine Sánchez Carvajal

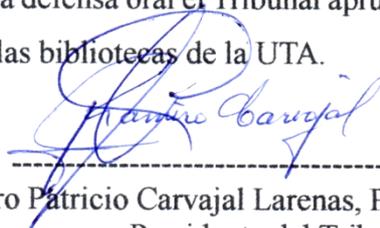
Directora: Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magister

Ambato - Ecuador

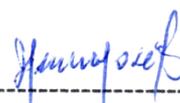
2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

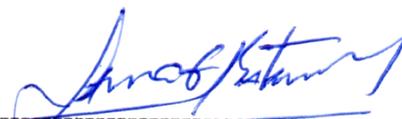
El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Phd., e integrado por los señores: Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, Magíster; Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, Magister; Ingeniero Rodrigo Fernando Miranda López, Magister; designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU VINCULACIÓN CON LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO” elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Iveth Katherine Sánchez Carvajal, para optar por el Grado Académico de Magister 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.



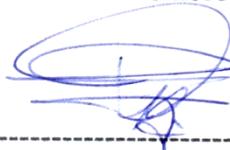
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Phd.
Presidente del Tribunal



Ing. José Bernardo Herrera Herrera, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López, Mg.
Miembro del Tribunal



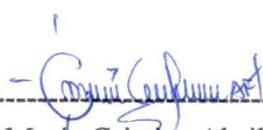
Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de Titulación , presentado con el tema: “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU VINCULACIÓN CON LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO” le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Iveth Katherine Sánchez Carvajal, Autora bajo la Dirección de la Psicóloga María Cristina Abril Freire Magíster, Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Iveth Katherine Sánchez Carvajal
C.C: 1804375978
AUTORA



Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magister
C. C.:1803324175
DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

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



Ingeniera Iveth Katherine Sánchez Carvajal
C.C. 1804375978

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
A la Unidad Académica de Titulación	ii
Autoría del Informe de Investigación	iii
Derechos de Autor	iv
Índice General de Contenidos.....	v
Índice de Tablas	ix
Dedicatoria.....	xiv
Agradecimiento.....	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Executive Summary.....	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento Del Problema	4
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.1.1 Contextualización Macro.....	4
1.2.1.2 Contextualización Meso	6
1.2.1.3 Contextualización Micro	7
1.2.2 Análisis crítico	9
1.2.3 Prognosis.....	11
1.2.4 Formulación del problema	11
1.2.5 Interrogantes.....	11
1.2.6 Delimitación.....	12

1.3	Justificación	12
1.4	Objetivo	13
1.4.1	Objetivo General.....	13
1.4.2	Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II.....		15
MARCO TEÓRICO.....		15
2.1	Antecedentes Investigativos.....	15
2.2	Fundamentación Filosófica	18
2.3	Fundamentación Legal.....	20
2.4	Categorías Fundamentales	24
2.4.1	Desarrollo Conceptual de la Variable Independiente.....	27
2.4.1.1	Desarrollo Organizacional	27
2.4.2	Comunicación Organizacional.....	29
2.4.3	Comunicación Interna.....	34
2.4.2	Desarrollo Conceptual De La Variable Dependiente	41
2.4.2.1	Gestión Del Talento Humano.....	41
2.4.2.2	Subsistema De Aplicación De Personal.....	43
2.4.2.3	Eficiencia Laboral.....	48
2.5	Hipótesis	55
2.6	Señalamiento De Variables	55
2.6.1	Variable Independiente.....	55
2.6.2	Variable Dependiente	55
CAPÍTULO III.....		56
METODOLOGÍA		56
3.1	Enfoque de la Investigación.....	56

3.2 Modalidad de Investigación.....	56
3.2.1 Modalidad Bibliográfica o Documental	56
3.2.2 Modalidad de Campo.....	57
3.3 Tipo de Investigación.....	57
3.3.1 Investigación Descriptiva	57
3.3.2 Investigación Correlacional	57
3.4 Población y Muestra	57
3.5 Operacionalización de Variables.....	59
3.6 Plan De Recolección De La Información	61
3.7 Procesamiento Y Análisis	62
CAPÍTULO IV	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
4.1 Instrumentos de Recolección de la Información.....	63
4.2 Validación del Instrumento de Recolección de Información	63
4.2 Análisis e Interpretación General de Resultados	100
4.3 Verificación de Hipótesis	104
4.4 Correlación de Variables.....	105
CAPÍTULO V.....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
5.1 Conclusiones	110
5.2 Recomendaciones	111
CAPÍTULO VI.....	113
LA PROPUESTA.....	113
6.1 Datos Informativos.....	113

6.2 Antecedentes	113
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.....	115
6.5.1 Factibilidad Organizativa.....	116
6.5.2 Factibilidad Tecnológica.....	116
6.5.3 Factibilidad ambiental.....	116
6.5.4 Factibilidad equidad de género	116
6.6 Fundamentación Técnico-Científico.....	117
6.7 Metodología, Modelo Operativo.....	122
FASE 1	123
FASE 2	128
FASE 3	130
FASE 4.....	141
6.8 Administración de la Propuesta	147
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Barreras Comunicacionales	34
Tabla N° 2: Procesos de la Gestión del Talento Humano	43
Tabla N° 3: Población	57
Tabla N° 4: Variable Independiente: Comunicación interna.....	59
Tabla N° 5: Variable Dependiente: Eficiencia laboral	59
Tabla N° 6: Plan de Recolección de la Información.....	61
Tabla N° 7: Características Test Factores Psicosociales	64
Tabla N° 8: Escala Alfa de Cronbach V. Independiente	66
Tabla N° 9: Estadístico de fiabilidad V. Independiente	67
Tabla N° 10: Escala Alfa de Cronbach V. Independiente	67
Tabla N° 11: Estadístico de fiabilidad de la V. Dependiente	68
Tabla N° 12: Libertad del trabajador para hacer su trabajo	69
Tabla N° 13: Existencia de procedimiento de atención a reclamos	70
Tabla N° 14: Control del ritmo de trabajo por el trabajador	71
Tabla N° 15: Conocimiento del manejo de equipos y herramientas.....	72
Tabla N° 16: Información de seguridad ocupacional.....	73
Tabla N° 17: Donde acude en caso de ayuda.....	74
Tabla N° 18: Solución de problemas	75
Tabla N° 19: Elección de vacaciones.....	76
Tabla N° 20: Corrección de incidentes por si mismo	77
Tabla N° 21: Posibilidad de realizar pausas activa laboral	78
Tabla N° 22: Utilización de medios formales para transmitir información	79
Tabla N° 23: Ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas	80
Tabla N° 24: Actuación del mando intermedio.....	81
Tabla N° 25: Recuperación de retrasos.....	82
Tabla N° 26: Criterio de retribución al trabajador	83
Tabla N° 27: Instrucciones precisas para realizar tareas.....	84
Tabla N° 28: Posibilidad de hablar durante el trabajo	85
Tabla N° 29: Conocimiento para el desempeño de funciones	86
Tabla N° 30: Posibilidad de organizar el trabajo en equipo.....	87
Tabla N° 31: Control del resultado del trabajo	88

Tabla N° 32: Participación en eventos	89
Tabla N° 33: Ausencia del puesto de trabajo	90
Tabla N° 34: Clima del lugar de trabajo	91
Tabla N° 35: Información de resultados de trabajo	92
Tabla N° 36: Cambio de puesto durante la jornada laboral	93
Tabla N° 37: Capacitación	94
Tabla N° 38: Tipo de relaciones en la empresa.....	95
Tabla N° 39: Existencia de problemas en el área de trabajo.....	96
Tabla N° 40: Aumento de ausencias por estrés.....	97
Tabla N° 41: Existencia de acoso	98
Tabla N° 42: Dimensión 1	100
Tabla N° 43: Dimensión 2	101
Tabla N° 44: Dimensión 3	102
Tabla N° 45: Dimensión 4	103
Tabla N° 46: Resumen del procesamiento de los casos.....	104
Tabla N° 47: Tabla de contingencia	104
Tabla N° 48: Pruebas de chi-cuadrado.....	105
Tabla N° 49: Cálculo del coeficiente de correlación lineal.....	108
Tabla N° 50: Resultado del cálculo del coeficiente de correlación lineal.....	108
Tabla N° 51: Modelo Operativo.....	122
Tabla N° 52: Matriz de Evaluación de Factores Externos	123
Tabla N° 53: Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Diagnostico Interno. 124	
Tabla N° 54: Matriz de Impacto Cruzado para la Selección de Opción Estratégicas	126
Tabla N° 55: Popularidad de los servicios	130
Tabla N° 56: Estrategia de Desarrollo profesional	131
Tabla N° 57: Estrategia de Igualdad Profesional	132
Tabla N° 58: Estrategia de Reconocimiento	133
Tabla N° 59: Estrategia de Comunicación	134
Tabla N° 60: Asignación presupuestaria	135
Tabla N° 61: Estrategia de Desarrollo Profesional	136
Tabla N° 62: Estrategia de igualdad profesional.....	137
Tabla N° 63: Estrategia de Reconocimiento	138
Tabla N° 64: Estrategia de Comunicación	139

Tabla N° 65: Control de estrategias de Endomarketing.....	141
Tabla N° 66: Control Estrategias popularidad de los servicios	142
Tabla N° 67: Control Estrategias Desarrollo Profesional	143
Tabla N° 68: Control Estrategias Igualdad Profesional	144
Tabla N° 69: Control Estrategias de Reconocimiento	145
Tabla N° 70: Control Estrategias de Comunicación	146
Tabla N° 71: Administración de la Propuesta	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas.....	9
Gráfico N° 2: Categorías fundamentales	24
Gráfico N° 3: Subordinación de la Variable Independiente	25
Gráfico N° 4: Subordinación de la Variable Dependiente	26
Gráfico N° 5: Comunicación Organizacional	30
Gráfico N° 6: Proceso de la Comunicación	32
Gráfico N° 7: La Comunicación cumple cuatro funciones.....	35
Gráfico N° 8: Pirámide de Riqueza del canal	37
Gráfico N° 9: Flujos de la Comunicación.....	40
Gráfico N° 10: Dirección del flujo en las Comunicaciones.....	40
Gráfico N° 11: Libertad del trabajador para hacer su trabajo	69
Gráfico N° 12: Existencia de procedimiento de atención a reclamos.....	70
Gráfico N° 13: Control del ritmo de trabajo por el trabajador.....	71
Gráfico N° 14: Conocimiento del manejo de equipos y herramientas	72
Gráfico N° 15: Información de seguridad ocupacional	73
Gráfico N° 16: Donde acude en caso de ayuda	74
Gráfico N° 17: Solución de problemas	75
Gráfico N° 18: Elección de vacaciones	76
Gráfico N° 19: Corrección de incidentes por si mismo	77
Gráfico N° 20: Posibilidad de realizar pausas activa laboral.....	78
Gráfico N° 21: Utilización de medios formales para transmitir información.....	79
Gráfico N° 22: Ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas.....	80
Gráfico N° 23: Actuación del mando intermedio	81
Gráfico N° 24: Recuperación de retrasos	82
Gráfico N° 25: Criterio de retribución al trabajador.....	83
Gráfico N° 26: Instrucciones precisas para realizar tareas	84
Gráfico N° 27: Posibilidad de hablar durante el trabajo	85
Gráfico N° 28: Conocimiento para el desempeño de funciones.....	86
Gráfico N° 29: Posibilidad de organizar el trabajo en equipo	87
Gráfico N° 30: Control del resultado del trabajo.....	88
Gráfico N° 31: Participación en eventos.....	89

Gráfico N° 32: Ausencia del puesto de trabajo.....	90
Gráfico N° 33: Clima del lugar de trabajo.....	91
Gráfico N° 34: Información de resultados de trabajo.....	92
Gráfico N° 35: Cambio de puesto durante la jornada laboral.....	93
Gráfico N° 36: Capacitación.....	94
Gráfico N° 37: Tipo de relaciones en la empresa.....	95
Gráfico N° 38: Existencia de problemas en el área de trabajo.....	96
Gráfico N° 39: Aumento de ausencias por estrés.....	97
Gráfico N° 40: Existencia de acoso.....	98
Gráfico N° 41: Dimensión 1.....	100
Gráfico N° 42: Estado Dimensión 1.....	100
Gráfico N° 43: Dimensión 2.....	101
Gráfico N° 44: Estado Dimensión 2.....	101
Gráfico N° 45: Dimensión 3.....	102
Gráfico N° 46: Estado Dimensión 3.....	102
Gráfico N° 47; Dimensión 4.....	103
Gráfico N° 48: Estado Dimensión 4.....	103
Gráfico N° 49: Gráfico de relación de las variables.....	106
Gráfico N° 50: Fase 2. Estrategias de Endomarketing.....	128

DEDICATORIA

A:

Jehová por su infinita bondad por haberme ayudado y dado la valentía necesaria en el momento indicado para seguir adelante con mi vida, por estar conmigo en cada paso que doy.

A mi pequeño Martín que con su tierna sonrisa me impulso a seguir con cada uno de mis sueños.

A mis padres por creer en mí y siempre estar a mi lado en cada decisión de mi vida los amo.

Iveth Sánchez

AGRADECIMIENTO

Al Hospital General Docente Ambato, por haberme brindado la oportunidad de realizar este trabajo de investigación.

A mi tutora, la Ps. María Cristina Abril por su gran ayuda y colaboración en cada momento de consulta y soporte en este trabajo de investigación.

A mis compañeras de maestría, Andre y Joha por ser más que mis compañeras, mis amigas por escucharme y animarme a seguir adelante y estar presentes no solo en los buenos momentos.

Iveth Sánchez

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Tema “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU VINCULACIÓN CON LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO”

AUTORA: Ingeniera Iveth Katerine Sánchez Carvajal
DIRECTORA: Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magister
FECHA: 11 de Enero de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación interna es uno de los aspectos organizacionales considerada actualmente como una herramienta estratégica capaz de influir de forma positiva en el adecuado funcionamiento y articulación empresarial para ofrecer un servicio de calidad. El objetivo general del presente estudio determinar la vinculación entre la comunicación interna con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Ambato; utilizando la modalidad de investigación de campo a través de la técnica de la encuesta por medio del Test de Factores Psicosociales compuesto por 30 preguntas agrupadas en 4 dimensiones para medir el nivel de comunicación interna y eficiencia laboral de las 96 personas que laboran en el Área de Consulta Externa, estos resultados fueron trasladados a la hoja de estado de cada una de las dimensiones. A la variable independiente comunicación interna se la asoció con la dimensión 2: formación, información y comunicación; mientras que la variable dependiente se la asoció con la dimensión 3: gestión del tiempo. Los resultados permiten concluir que los factores que afectan la comunicación interna en el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato son el deficiente uso de medios de comunicación, desconocimiento de perfiles de cargos según niveles jerárquicos, descontrolados flujos de comunicación informal y escasa comunicación interna de la planificación institucional lo cual bloquea la eficiencia laboral. El nivel de eficiencia laboral es inadecuado debido a la imposibilidad de que el colaborador ejerza autonomía sobre el ritmo de trabajo ya que no pueden realizar pausas en su puesto de trabajo por el proceso continuo y permanente de atención al usuario que muchas veces sobrepasa la jornada laboral y el sobretiempo no es reconocido económicamente, generando ambientes de trabajo estresante que afectan el rendimiento grupal e individual. Por ello, se propone la implementación de estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing para elevar la eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato con el propósito de apoyar el logro de las metas institucionales.

Descriptores: Comunicación interna, eficiencia laboral, herramienta estratégica, Test de Factores Psicosociales, dimensiones, formación, información, gestión del tiempo, autonomía, Endomarketing.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Theme: “INTERNAL COMMUNICATION AND ITS LINKAGE TO THE WORK EFFICIENCY OF THE EXTERNAL CONSULTATION PERSONNEL OF HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO”

Author: Engineer Iveth Katerine Sánchez Carvajal
Directed by: Psychologist María Cristina Abril Freire, Magister
Date: January 11th, 2017

EXECUTIVE SUMMARY

Internal communication is one of the organizational aspects currently considered as a strategic tool capable of positively influencing the proper functioning and business articulation to offer a quality service. The overall objective of this study is to determine the link between internal communication and the work efficiency of the External Consultation staff of Hospital General Docente Ambato; Using the field research modality through the technique of the survey through the Psychosocial Factors Test composed of 30 questions grouped in 4 dimensions to measure the level of internal communication and work efficiency of the 96 people who work in the Area of External Query, these results were transferred to the status sheet of each of the dimensions. The independent internal communication variable was associated with dimension 2: training, information and communication; While the dependent variable was associated with dimension 3: time management. The results allow us to conclude that the factors that affect internal communication in the External Consultation Staff of the Hospital General Docente Ambato are the poor use of means of communication, ignorance of job profiles according to hierarchical levels, uncontrolled flows of informal communication and poor internal communication Of institutional planning, which blocks labor efficiency. The level of work efficiency is inadequate due to the inability of the employee to exercise autonomy over the pace of work since they cannot take breaks in their work place by the continuous and permanent process of customer service that often exceeds the working day And overtime is not recognized economically, generating stressful work environments that affect group and individual performance. Therefore, it is proposed the implementation of internal communication strategies based on endomarketing to raise the work efficiency of the External Consultation Staff of the Hospital General Docente Ambato with the purpose of supporting the achievement of institutional goals.

Keywords: Internal communication, work efficiency, strategic tool, Psychosocial Factors Test, dimensions, training, information, time management, autonomy, Endomarketing

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es considerada una herramienta de gestión y de procesos para la generación de un entorno productivo, armonioso y participativo que guarda una relación intencional dentro del quehacer organizacional hospitalario de ahí la importancia de investigar la comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato para determinar las debilidades y fortalezas que permitieron diseñar e implementar estrategias para potenciar acciones comunicativas que impulse la identidad corporativa, potenciando la comunicación personal y ascendente, intensificando las herramientas comunicacionales con claridad mediante una participación activa en actividades planificadas que involucran aspectos de solidaridad, ética y clima laboral.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en capítulos.

Capítulo I denominado El Problema, se describe el planteamiento del problema detectado en el área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, con el objeto de buscar evidencia del problema dentro del contexto mundial, nacional e institucional, describiendo y registrando la situación problemática de la deficiente comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral; se plantó interrogantes de investigación que facilitó la formulación de objetivos de investigación que se pretende alcanzar y que justifican los propósitos que estimulan y respaldan el presente estudio.

Capítulo II denominado Marco Teórico comprende la revisión y análisis de investigaciones realizadas con anterioridad para profundizar los aspectos más sobresalientes, relacionarlos con las variables y categorías de estudio; la fundamentación filosófica se ubica en el paradigma crítico propositivo puesto que parte de una crítica a la situación del contexto para llegar a una propuesta de solución al problema detectado; dentro de la fundamentación legal se han considerado los art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador que garantiza el derecho a la salud por parte del Estado, para lo cual se han vinculado reglamentos, estatutos y normas jurídicas que formulan los principios de la prestación de los servicios de salud en el país. Además, se tomó en cuenta a la Ley Orgánica del Servicio Pública (LOSEP) que rige los derechos, deberes y

prohibiciones de trabajo del servidor público. Las categorías fundamentales permitió revisar y analizar temas y subtemas que se relacionan con las variables con el propósito de actualizar el conocimiento científico a través de la investigación bibliográfica; finalmente se formula la hipótesis y el señalamiento de variable independiente: comunicación interna y variable dependiente: eficiencia laboral.

Capítulo III, Marco Metodológico consta de las estrategias y técnicas que se utilizaron para ejecutar la investigación y comprende el enfoque cuali-cuantitativo utilizado ya que permitió el análisis e interpretación de resultados; describe el nivel de investigación bibliográfico y de campo utilizado para la recolección de la información primaria y secundaria; los tipos de investigación descriptiva, exploratoria, y correlacional trazaron los pasos de investigación a seguir; la población de estudio lo constituyeron 96 profesionales de la salud que laboran en el área de Consulta Externa, a quienes se les aplicó el Test de Factores Psicosociales de Navarra, basad en cuatro variables relacionadas con el entorno laboral: participación, implicación y responsabilidad; formación, información y comunicación; gestión del tiempo y cohesión del grupo.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados que arrojó el test de Factores Psicosociales aplicado. Se realizó un análisis e interpretación individual de las treinta preguntas y luego, los resultados del test fueron trasladados a una hoja de valoración con el objeto de determinar rangos que para la identificación de situaciones de riesgo sobre los aspectos relacionados con la comunicación interna y la eficiencia laboral. A continuación se realizó la verificación de hipótesis a través de la técnica estadística del chi cuadrado y correlación de variables para determinar si los cambios en una de las variables influyen en los de la otra.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, consta de conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos y recomendaciones.

Capítulo VI, Propuesta, consta de datos informativos de la institución ejecutora, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivo general, objetivos específicos, análisis de factibilidad, fundamentación científico-técnica, modelo operativo, administración de la propuesta y plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.

Finalmente se encuentran una amplia bibliografía que la autora ha encontrado de utilidad y se relacionan con el tema de estudio; y se adjuntan como anexos la matriz del Test de Factores Psicosociales utilizado como instrumento para la recolección de datos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU VINCULACIÓN CON LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

A nivel mundial las organizaciones modernas constantemente se encuentran comunicando información solicitada por los usuarios internos y externos, apoyados en herramientas de gestión y con el propósito de crear ambientes de confianza para promover la eficiencia laboral; por ello transmiten claramente sus ideas y proyectos. Esta situación tan sencilla a primera vista, en realidad es muy compleja de alcanzar, tomando en cuenta que los tiempos han cambiado y con ello las demandas de excelencia en todos los ámbitos laborales.

De acuerdo con Formanchuk (2010) quien cita a Peter Drucker, el teórico del Management, señala que: “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. Este tema, actualmente es muy analizado para justificar dificultades en la eficiencia laboral, ya que los directivos son incapaces de enfrentar problemas de gestión organizacional que surge a raíz de la toma de decisiones que genera un impacto negativo en la empresa.

Los hospitales son sistemas complejos que, como ninguna otra organización, deben mantener un nivel muy alto de comunicación en todos sus niveles, áreas, secciones y

departamentos para mantener fluidez en un trabajo exigido como un derecho de acceso público oportuno sin exclusión.

De acuerdo con Medina (2012) afirma:

La comunicación institucional externa e interna hospitalaria constituye una actividad de reciente creación impulsada permanentemente a través de varios factores como el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación, el surgimiento de los grupos hospitalarios privados o el interés creciente que la gente manifiesta hacia la salud. La comunicación institucional hospitalaria se centra en la comunicación externa. sin embargo, la comunicación interna es cada vez más importante porque es considerada una herramienta directiva con valor estratégico que afecta a todos los colaboradores del hospital e influye en el funcionamiento de la institución, en la calidad del servicio ofrecido al paciente y en la imagen de marca del hospital (p. 19).

La comunicación interna hospitalaria es uno de los aspectos organizacionales que más importancia e impacto tiene, ya que las instituciones han comenzado a considerarla como una “herramienta estratégica capaz de influir de forma positiva en el buen funcionamiento de un hospital” (Medina, 2012). Un hospital sin una buena comunicación interna y externa simplemente está destinado al fracaso ya que no existe una adecuada articulación de todas sus áreas, tendientes a generar productos y servicios orientados a la promoción de la salud del ciudadano para satisfacer sus necesidades.

A criterio de Mira (2013), los hospitales son una fuente inagotable de información interna; por su parte, Quino (2014) reconoce que la comunicación interna en el Hospital Harry Williams de Cochabamba, Bolivia, es vital en la intención de ofrecer un servicio de calidad y de crecimiento organizacional basados en un marco de excelencia que orienta el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Herrero (2014) realizó un estudio comparativo de eficiencia técnica de los hospitales públicos y de las empresas públicas hospitalarias de Andalucía, España; señalando que las empresas públicas poseen mayor eficiencia atribuida al buen manejo de la comunicativo horizontal y vertical que forman un todo indisoluble por las interrelaciones que producen.

Consecuentemente, la comunicación se torna en un elemento integral dentro de los factores que forman para de la eficiencia laboral dentro de un servicio de salud ya que favorece la cohesión y actitudes de coherencia en las tareas que implican los componentes organizacionales y que generan nuevos comportamientos mentales y de lenguaje común para el trabajo en equipo

1.2.1.2 Contextualización Meso

De acuerdo con Abelsuing (2012):

En el Ecuador se vive un proceso de cambios emergentes a consecuencia de las nuevas leyes; las instituciones ecuatorianas revisan sus prácticas, modifican órganos y evalúan su pertinencia social. Las transiciones demandan fortalecer sus capacidades y para ello proyectar la comunicación interna es urgente.

Por ello, las instituciones hospitalarias como entes públicos, se encuentran en un proceso de acreditación internacional que avale la calidad del servicio a través de la eficiencia laboral de sus colaboradores.

Según la Biblioteca del Banco Central del Ecuador (BCE, 2010):

El país se ubicó en el puesto 101 del Índice de Competitividad Global (ICG) de entre 139 países. Los resultados de esta medición fue difundida por el Foro Económico Mundial, que señala que el país permanece rezagado en el ámbito de la competitividad, con una leve tendencia al alza. Otros datos preocupantes en la medición se encuentran en la categoría de eficiencia laboral, donde el Ecuador se situó en el puesto 137 de los 139 países analizados.

La comunicación interna ha sido considerada hasta ahora un paradigma que no requiere de gestión y de procesos para que genere un entorno productivo, armonioso y participativo.

En el Ecuador, utilizar los servicios de hospitales públicos constituye un verdadero reto para el usuario, las quejas y reclamos constantes por la falta de información oportuna sobre las consultas médicas genera insatisfacción en el usuario lo cual influye negativamente en la eficiencia laboral y consecuentemente en la imagen institucional.

1.2.1.3 Contextualización Micro

El Hospital General Docente Ambato está conformado por tres áreas: Emergencia, Hospitalización y Consulta Externa; esta área atiende turnos para consultas médicas, psicológicas y odontológicas. Cuenta con alrededor de 54 profesionales médicos, que atienden de lunes a viernes en horarios de 7:00 a 19:00 y los días sábados de 7:00 a 15:30.

En el área de Consulta Externa existen algunos problemas generados por la comunicación informal o rumores lo cual ocasiona distorsión del mensaje que se emite.

Las actividades y funciones que el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato debe cumplir, no están delegadas correctamente, cada colaborador procede a realizar sus funciones de acuerdo al mensaje o instrucción que recibe, generando una relación inadecuada entre los colaboradores y en su forma de trabajar, lo que afecta su eficiencia laboral.

La comunicación en esta institución de salud, como en las demás instituciones del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, es manejada a través del correo electrónico institucional (zimbra) y del sistema de gestión documental (quipux) por medio de los cuales “se envía y se recibe oficios, memorandos, circulares y todo lo que implica comunicación formal dentro y fuera de la institución”. (Secretaría Nacional de Administración Pública (2015). Lamentablemente, la mayoría de colaboradores no tienen cuenta personal en el Quipux, siendo de uso únicamente para los directivos. El sistema ZIMBRA en cambio, no es utilizado diariamente por los colaboradores debido a la falta de capacitación para el uso de estas herramientas informáticas de comunicación directa; por esta razón, el personal de Consulta Externa, desconoce las funciones encomendadas y no se entera de lo que sucede con la institución a nivel local y más aún a nivel nacional.

Los problemas que afectan la comunicación interna del Personal de Consulta Externa es el ausentismo de médicos que ocasiona, que en ventanilla, se otorgue turnos para médicos ausentes, motivo por el cual se producen la mayor cantidad de quejas e insatisfacciones en la atención de este servicio. Además, está el hecho de no poder agendar turnos por la

falta de profesionales médicos, alargando así los días de espera en busca de una cita médica de especialidad.

El personal que labora en Consulta Externa así como el personal administrativo, médicos, enfermeras, auxiliares y personal de servicio son el reflejo del estilo de liderazgo de la institución a la que representan; de ellos, no todos conocen la misión, visión y valores institucionales generando así un clima de tensión, estrés y de conflicto laboral que bloquea la comunicación interna y por lo tanto la eficiencia laboral del equipo de trabajo.

La relación entre comunicación interna y la eficiencia laboral en el HGD Ambato se puede percibir muy distante lo cual genera desconfianza en la prestación de sus servicios aun cuando se está repotenciando la infraestructura y equipamiento médico.

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de problemas

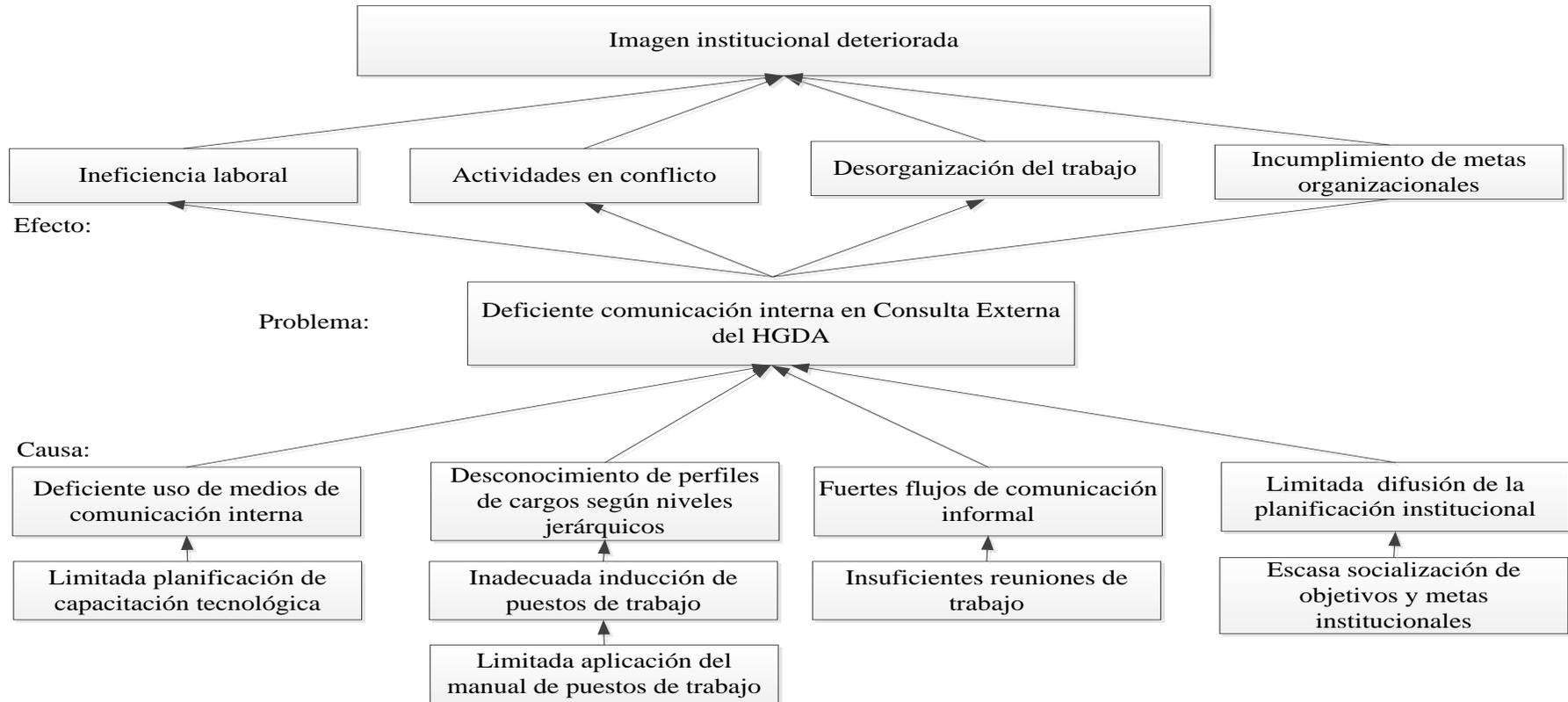


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas

Fuente: Investigación de campo Consulta Externa HGD Ambato

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

La deficiente comunicación interna en Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato se debe a una limitada planificación de capacitación tecnológica que ocasiona el deficiente uso de medios de comunicación interna y por lo tanto genera ineficiencia laboral reflejada en la poca capacidad de disponer de los recursos necesarios para la toma oportuna de decisiones.

La limitada aplicación del manual de puestos de trabajo da lugar a una inadecuada inducción de puestos de trabajo ocasionando un desconocimiento de perfiles de cargos según niveles jerárquicos que generan actividades en conflicto evidenciadas en la duplicidad de funciones no delegadas adecuadamente que acentúan los efectos negativos de la centralización de funciones que perjudica significativamente el clima laboral y consecuentemente las relaciones del trabajo.

Se evidencian insuficientes reuniones de trabajo que ocasiona fuertes flujos de comunicación informal que generan desorganización en el trabajo, ya que un mismo colaborador recibe diferentes órdenes de manera informal al mismo tiempo, creando confusión, equivocación, desorden en la ejecución de su trabajo que lamentablemente afecta su eficiencia laboral. Si los flujos de comunicación provenientes de cualquier nivel no circulan por canales formales con transparencia y velocidad pertinente, se produce vacíos de información que son llenados por rumores negativos que desvían la atención de la gestión organizacional.

La escasa socialización de objetivos y metas institucionales da lugar a la limitada planificación institucional genera incumplimiento de metas organizacionales que constituyen una limitante para que los colaboradores del Hospital General Docente Ambato conozcan y se empoderen de la misión, visión, valores institucionales y de la organización por departamentos así como de las personas que forman parte de ella y sus funciones; todo ello, imposibilita la gestión directa con la persona apropiada, ocasionando así, tiempos muertos en su productividad. La comunicación interna proporciona coherencia e integración entre objetivos, acciones y planes, compartiendo información y conocimiento compartido apropiado; todo ello, genera una imagen institucional deteriorada que pone en riesgo la comunicación y la percepción positiva de los diversos servicios que ofrece esta institución.

1.2.3 Prognosis

De no darse solución a la deficiente comunicación interna que se vincula con la eficiencia laboral en Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, se distorsionará aún más la imagen institucional de esta entidad de salud que se encuentra en proceso de repotenciación y futura acreditación internacional de servicios de salud; todo esfuerzo realizado será inútil y se continuará con la desinformación, la confusión y duplicidad de funciones que tanto afecta la productividad, la planificación y la gestión administrativa con resultados inciertos.

1.2.4 Formulación del problema

¿Qué grado de vinculación existe entre la comunicación interna y la eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato?

1.2.5 Interrogantes

¿Qué factores afectan la comunicación interna en el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato?

¿Cuál es el estado de eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato?

¿Cuál es el coeficiente de correlación existente entre la comunicación interna y la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato?

¿Qué alternativa de solución existe a la deficiente comunicación interna que afecta la eficiencia laboral en el Área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato?.

1.2.6 Delimitación

De contenido

Área:	Administración
Ámbito:	Comunicación Interna
Aspecto:	Eficiencia laboral

Espacial

Razón Social:	Hospital General Docente Ambato
General:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Av. Pasteur y Unidad Nacional
Teléfono:	032821058

Temporal

El presente trabajo de investigación se realizó entre los meses de Enero a Junio del 2016.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un proceso presente en todas las actividades humanas de la cual depende la construcción de la sociedad y tiene una vital relación intencional dentro del quehacer organizacional hospitalario de ahí la importancia de investigar la comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato para determinar las debilidades y fortalezas que posibiliten generar estrategias para potenciar acciones comunicativas que generen un entorno productivo, armonioso, participativo que permita mejorar la eficiencia laboral.

Es de interés para el Hospital General Docente Ambato puesto que permanentemente se encuentra generando información que influye directamente en la opinión pública y sociedad en general por ello es necesario la gestión de la comunicación interna como medio para conocer las necesidades, críticas y sugerencias de cada colaborador para

aportar con soluciones hacia la institución; solo así, se logrará reducir las barreras organizacionales presente en los diferentes niveles jerárquicos.

Los beneficiarios directos serán todos los colaboradores del Área de Consulta Externa porque promoverá la identificación, integración y trabajo en equipo del personal que creará un clima de confianza para disminuir los fuertes flujos de comunicación descontrolada que crea confusión, desorden en la ejecución de las tareas afectando notablemente la eficiencia laboral y la satisfacción del usuario.

Es factible su realización ya que se cuenta con la autorización del Sr. Director, Gerente y Líder del Estadística del Hospital General Docente Ambato; quienes se encuentran muy preocupados por mejorar la comunicación interna en el Área de Consulta Externa como una herramienta básica que respalde la toma oportuna y efectiva de decisiones para mejorar la atención en salud y elevar la eficiencia laboral de los colaboradores de esta área.

Es pertinente porque no existen trabajos anteriores que guarden relación al presente tema en el Hospital General Docente Ambato tomando en cuenta que la comunicación interna es según algunos autores, una actividad de reciente creación que se está potenciando fuertemente a nivel hospitalario y se la considera como una herramienta directiva de valor estratégico que influye directamente en la calidad del servicio ofrecido al paciente y en la imagen de marca hospitalaria.

1.4 OBJETIVO

1.4.1 Objetivo General

Determinar la vinculación entre la comunicación interna con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que afectan la comunicación interna en el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

- Analizar el nivel de eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.
- Determinar el coeficiente de correlación que existe entre la comunicación interna y la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato.
- Proponer una alternativa de solución para mejorar la comunicación interna vinculada a la eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se realizó una investigación previa en el Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato, Maestría en Gerencia de Institución de Salud con el objeto de comprobar si existen trabajos que guarden relación al tema propuesto y se determinó que no existen, por lo que se procedió a buscar en el repositorio digital de la Facultad de Ciencias Administrativas y se encontró el siguiente trabajo:

Ixquiac (2014) de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, con el tema: “Medios de Comunicación Interna y Eficiencia Laboral” concluye que:

- Los medios de comunicación interna que se utilizan en la Dirección Departamental de Educación influyen positivamente en la eficiencia laboral pues permiten que los colaboradores se encuentren informados de las diferentes actividades que se deben realizar
- Se detectaron medios de comunicación que actúan de forma positiva en el desarrollo del trabajo tales como el correo electrónico, el teléfono y memorándum, a esto se suma la comunicación oral que es más eficiente y rápida. Asimismo se detectaron algunos medios negativos como la comunicación informal que afecta en un porcentaje considerable a la eficiencia de los procesos.
- Dentro de la organización se detecta que un gran porcentaje de colaboradores alcanzan la eficiencia en los procesos a través de los medios de comunicación interna colaboradores, pero también existe un pequeño porcentaje que necesita mejorar la misma, por lo tanto es necesario fortalecerlos y fortalecer la comunicación. (p. 68)

Toda organización tiene diferentes niveles de comunicación que deben ser bien manejados para que todos los colaboradores sean informados adecuadamente de las funciones a cumplir para lograr el trabajo en equipo y la eficiencia laboral en el cumplimiento de la misión y visión organizacionales.

Altamirano (2014) de la Universidad San Francisco de Quito, con el tema: “La Comunicación en el Hospital Metropolitano: Mecanismos para el análisis de la comunicación” concluye que:

- El personal considera que los principales valores que tiene el Hospital es la responsabilidad y servicio, lo que evidencia un compromiso e identificación del personal con la Institución, punto a favor para desarrollar políticas y estrategias de comunicación interna que fortalezcan la identidad.
- El alto nivel de comentarios y la poca gente que se informa por reuniones debe ser atacado por una política de socializaciones constantes en las que estén presentes toda el área técnica y que no solo sean por obligación sino dentro de una serie de políticas de integración y de coordinación de esfuerzos de todos los colaboradores del Hospital.
- La satisfacción de los ciudadanos frente al servicio recibido, la imagen pública y reputación del Hospital, así como el clima laboral son variables que están estrechamente vinculadas, y de su interacción, dependerá el producto final que es la posibilidad de ofrecer servicios de salud con calidad y calidez (p. 84)

La comunicación guarda relación con la imagen de logotipo, según la cual es posible fortalecer en la mente de los usuarios el slogan de identificación institucional, todo ello permite generar confianza y motivación colectiva en los colaboradores, quienes se sienten comprometidos con la institución y con mejorar la calidad de atención que ofrecen al usuario.

Inca (2013) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Medicina, dentro de la Maestría en Salud Pública X Promoción con el Tema: “La exposición a los factores de riesgo psicosociales incide en la salud y eficiencia del usuario interno del Centro de Salud La Concordia e influye en el trato al paciente” concluye que:

- La implementación de actividades aisladas no es eficaz para disminuir la exposición de los factores de riesgo psicosociales, aquellas deben ser agrupadas en un programa para obtener un impacto.
- Dentro de la gestión técnica para la evaluación de los factores de riesgos laborales, el riesgo psicosocial es uno de los más complejos de evaluar, no existen recetas para su evaluación, menos aún estrategias únicas y centralizadas que sean efectivas para disminuir su exposición.
- Las áreas donde se evidencia mayor resistencia y escepticismo a la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales coinciden con las que reportan mayor frecuencia de maltrato al usuario (enfermería, estadística). Cabe destacar que son áreas críticas que tienen el

primer acercamiento con el paciente, y por ende también son objeto de maltrato por parte del usuario externo. (p. 69).

Es necesario que todo el personal administrativo y técnico labore en equipo para hacer más eficiente. El personal de salud es un grupo vulnerable con alta sobreexposición a factores psicosociales (estrés, presión laboral, carga de trabajo extrema, ambigüedad del rol) lo cual requiere mantener una adecuada comunicación interna que genere un equilibrio entre su responsabilidad laboral y los factores psicosociales propios del ambiente hospitalario.

Bustamante (2013) con el tema: La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud; trabajo realizado para la Universidad de Caldas y publicado en la revista Hacia la Promoción de la Salud; tuvo como objetivo describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud; dentro de los materiales y métodos de investigación utilizados se encuentra el enfoque cuali-cuantitativo, la metodología del estudio de un caso a través de las técnicas de la entrevista en profundidad y análisis de contenidos; y en la parte cuantitativa, se trabajó a partir de un análisis descriptivo de corte transversal donde se obtuvo información primaria a partir de encuestas aplicadas a 109 empleados de seis centros evaluados, que permitieron recolectar datos para concluir que:

La comunicación interna entra a formar parte como un área novedosa que puede realizar grandes aportes desde la concepción de que la salud cuenta con instituciones que trabajan por ella y donde la comunicación interna se convierte en una estrategia clave para alcanzar sus objetivos. La comunicación interna en escenarios de salud entra a relacionarse con áreas más desarrolladas de la comunicación en salud como la relación médico-paciente con un fin último de apoyar desde la comunicación el mejoramiento de la salud de los individuos y las comunidades.

La comunicación interna es la clave en la formación de una nueva cultura en las instituciones de salud y en su forma de ver y hacer las cosas, pues solo así es posible reorientar los servicios tradicionales de estas que se encuentran enfocados más al asistencialismo y la curación que hacia un trabajo de promoción de la salud.

El autor señala la importancia que tiene una adecuada comunicación interna en la promoción de salud ya que constituye una estrategia que contempla seis funciones: buscar

la identificación de los empleados con la institución y la filosofía de promoción de la salud; suministrar información útil y oportuna sobre la organización y sobre la promoción de la salud; apoyar la instrucción, formación, integración y la creación de la buena imagen de los empleados que guarden consonancia con la imagen institucional para fomentar y potenciar las funciones de los procesos comunicativos internos a través de la información, capacitación, motivación, integración y participación del quehacer en promoción de la salud que realiza la institución donde laboran.

González y otros (2009) en el 54 Congreso SEFH Farmacia Hospitalaria y Desarrollo Sostenible, con el tema: “Sistematización de la Comunicación Interna en el Servicio de Farmacia del Hospital General Universitario Gregorio Marañón” concluye que:

La sistematización del proceso de Comunicación Interna es crítica para conseguir una mayor motivación del personal y para ello una buena herramienta es la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para el servicio. La evaluación periódica del mismo será una importante vía de entrada para la revisión del Plan Estratégico del servicio.

La comunicación interna es una herramienta básica para motivar al personal para lograr una mayor eficiencia laboral en los procesos y objetivos que cada organización se traza.

A través de los antecedentes investigativos encontrados, se ha podido comprobar que la comunicación interna es factor fundamental para lograr la eficiencia laboral y es motivo de preocupación en toda organización y más aún, en los entornos de salud donde la comunicación es permanente fuente de información interna y externa que influye directamente en la calidad del servicio al usuario y consecuentemente en su satisfacción.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el presente trabajo de investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo porque permite analizar la realidad del problema, identificando las causas y los efectos que genera el mismo, proponiendo soluciones que contribuyan con el cambio institucional, logrando que esta incremente su eficiencia laboral y mejore la satisfacción al cliente, garantizando estabilidad y permanencia de los servidores públicos; tomando en

cuenta que el cumplimiento de los objetivos se logra mediante la participación de los sujetos involucrados y comprometidos en la organización.

Según Díaz (2010) la fundamentación filosófica se refiere a que la investigación responda a una ubicación paradigmática. La administración no solamente es una práctica social sino una ciencia que pertenece al grupo de las ciencias sociales (humanas), con características ideográficas que trasciendan lo nomotético (p.23).

Mientras para unos, es la ciencia que busca la eficiencia en la producción a través de la organización del trabajo; para otros es la que dinamiza las relaciones humanas de los colaboradores o la que operacionaliza el trabajo dentro de la teoría de sistemas. Existen investigadores que ven a la administración como la ciencia que hace del trabajo planificado y organizado, la realización misma del ser humano y el desarrollo de la sociedad. Para estos últimos problemas que se investiga en la administración como es el caso de la eficiencia laboral son problemas que no pueden estar sujetos únicamente a la comprobación experimental y a la cuantificación matemática.

Hernández, Montero, & García (2015) señala que Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial; vislumbró que “todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas (proceso administrativo) desde los altos cargos administrativos” (p. 12). Para ello, estableció catorce principios de administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

Partiendo de una crítica al carácter meramente instrumental y pragmático de la administración tradicional se busca explorar en la filosofía y en las ciencias humanas nuevos conocimientos epistemológicos que permitan darle a la administración una visión más integral y sustancial de lo humano.

Albornoz (2014) asevera que:

Con Frederick Taylor se inicia la organización y administración científica del trabajo. Su modelo perduró hasta los años treinta, para los seguidores del taylorismo, la premisa fundamental fue la eficiencia, la cual se determinaba por normas estándares, objetivos cuantificables, planeación y división del

trabajo, siendo la principal motivación del trabajador lo económico, bajo éste paradigma, el trabajador ideal es obediente, sin iniciativa, centralizándose la toma de decisiones en el nivel jerárquico (p. 11)

Por su parte Mayo (2012) en sus estudios, encontró otros elementos importantes para entender las necesidades internas del ser humano, logrando como resultado un nuevo paradigma, en donde la organización laboral, se torna compleja, erigiéndose en una entidad social, una nueva cosa, y el trabajo allí en una de las actividades más significativas para el hombre, también descubre la importancia del trabajo grupal como elemento integrador, de identidad, de colaboración y participación.

Taylor por su parte considera que el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos mientras que Mayo creía que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador; surgiendo así el concepto de hombre social, donde las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los colaboradores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico, a pesar de que esas recompensas son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Con base en la Constitución de la República del Ecuador vigente, el presente proyecto de investigación se basa en el Capítulo II, Derechos del Buen Vivir, 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.

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.

Dentro de este marco jurídico, el Hospital General Docente Ambato se encuentra en esta línea de repotenciación de sus servicios hospitalarios, como un elemento para garantizar la calidad de los servicios de salud

LOSEP

TÍTULO I

DEL SERVICIO PÚBLICO

CAPÍTULO ÚNICO

PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

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

TÍTULO III

DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO 1

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

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

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;

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;

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;

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

l) 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.

TÍTULO V

DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO 1

SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

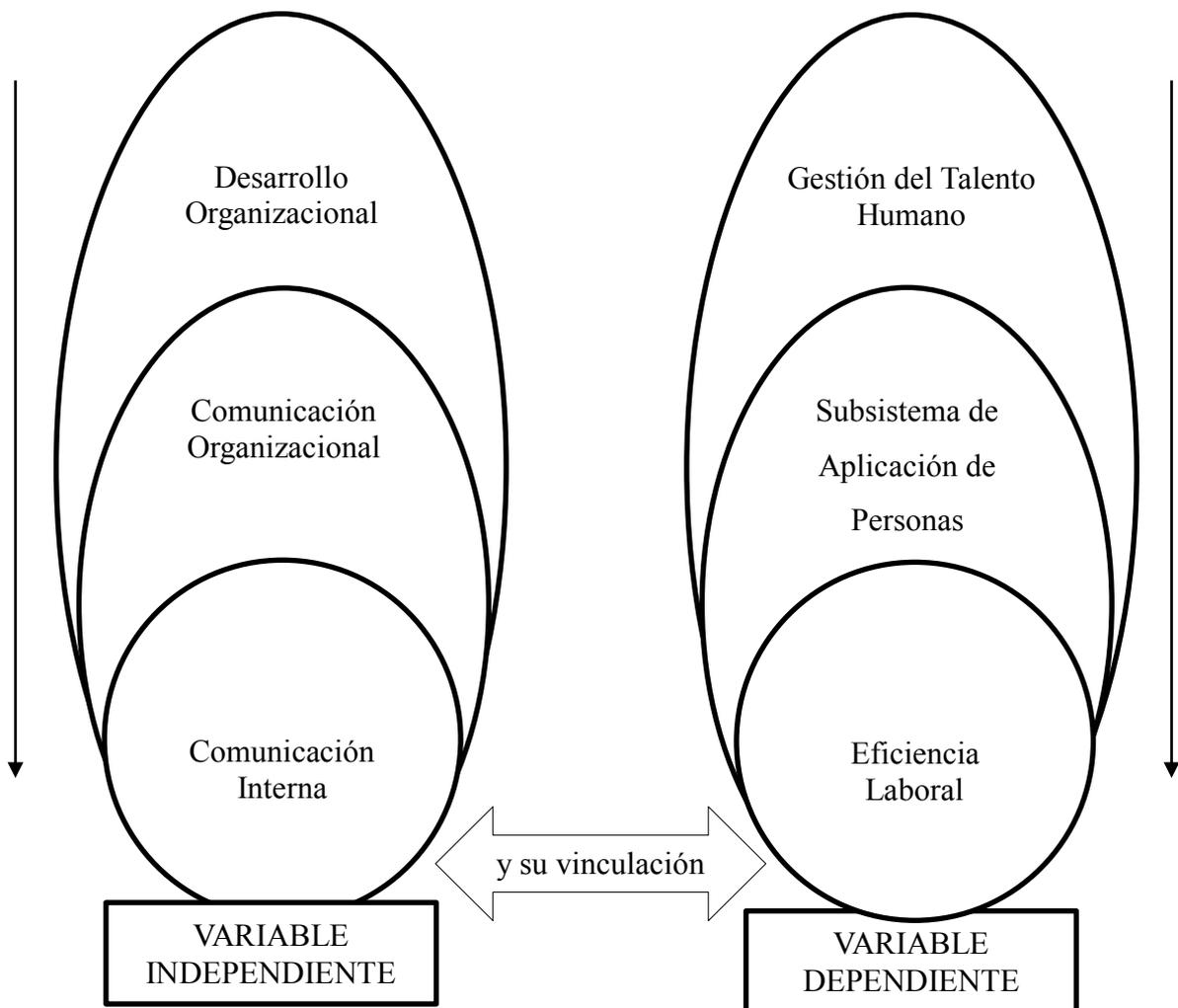


Gráfico N° 2: Categorías fundamentales

Fuente: DÍAZ, F. (2010)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Subordinación de la Variable Independiente

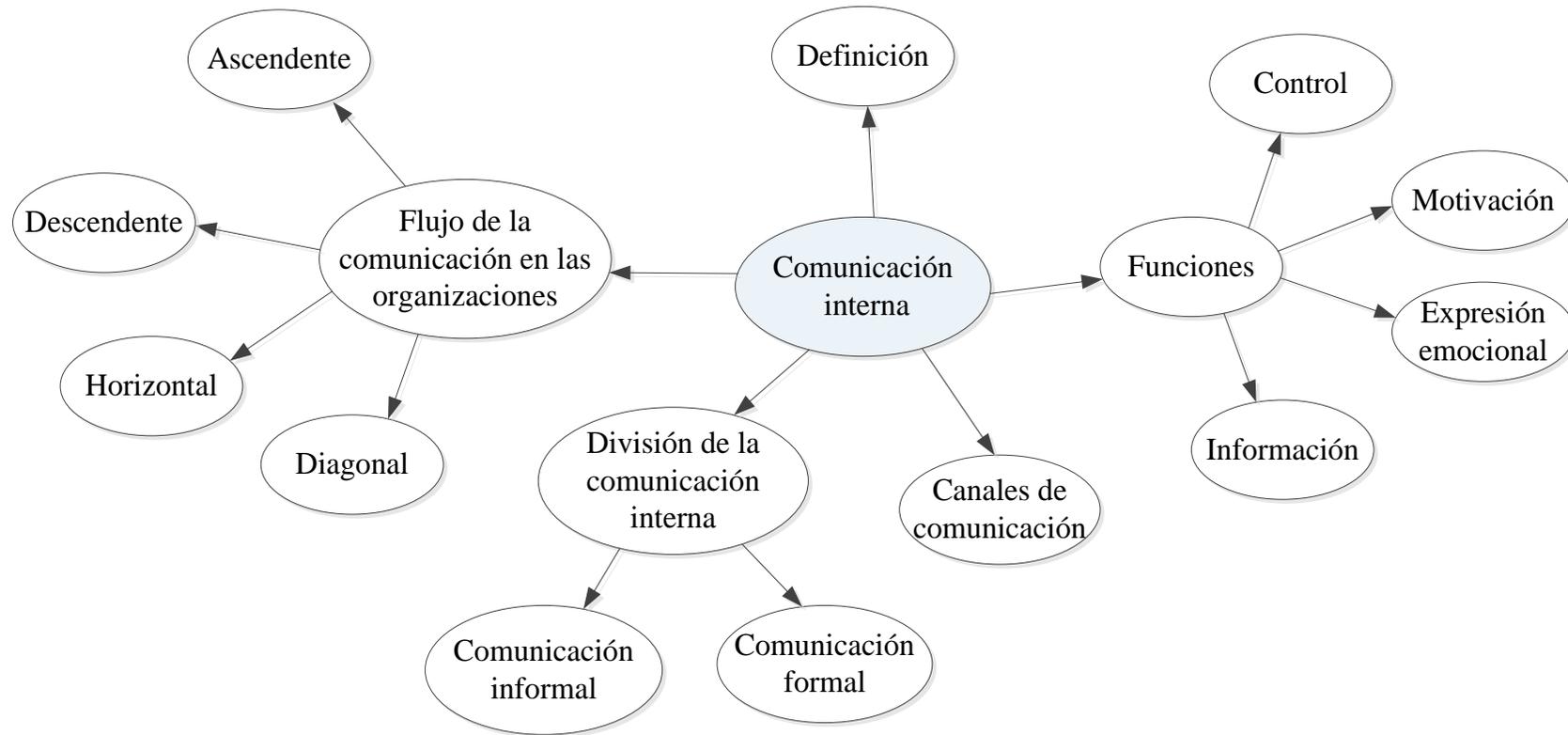


Gráfico N° 3: Subordinación de la Variable Independiente
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Subordinación de la Variable Independiente

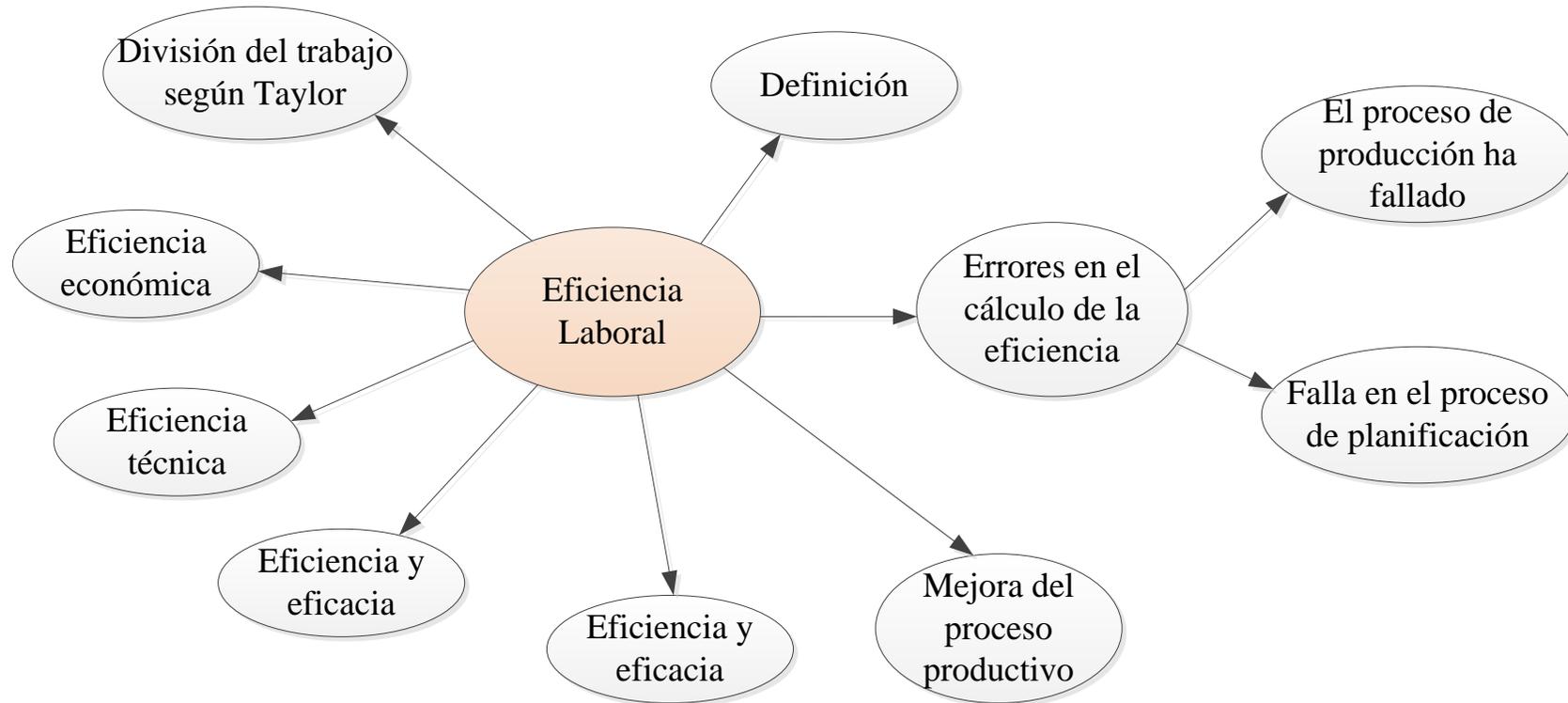


Gráfico N° 4: Subordinación de la Variable Dependiente
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

2.4.1 DESARROLLO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para (Chiavenato, 2007, pág. 8) el Desarrollo Organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”; mientras que para Trejo, S. (2008) es “el resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático”. Además, Chiavenato, I. (2008) lo describe como un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios colaboradores formulan el cambio necesario para implementarlo a través de un consultor interno o externo.

Consecuentemente se puede considerar al Desarrollo Organizacional como un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio que permita el incremento de la eficacia de la organización y el bienestar de los colaboradores, cuyo objetivo es la creación de una identificación de las personas en relación a la organización en base a la motivación e incremento de la lealtad para lograr espíritu de equipo a través de la integración e interacción que permita alcanzar un perfeccionamiento de la percepción que facilite la adaptación de toda la organización.

Surgió a partir de 1962, dentro de un conjunto de ideas al respecto de hombre, de la organización y del ambiente con el propósito de propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.

Características del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2007) considera que la propia definición del Desarrollo Organizacional presupone características como las siguientes:

1. Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.

3. Agente de cambio: el Desarrollo Organizacional utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el Desarrollo Organizacional no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el Desarrollo Organizacional se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el Desarrollo Organizacional suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el Desarrollo Organizacional no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del Desarrollo Organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización (p. 67)

Modelos de Desarrollo Organizacional

Han sido diseñados para estudiar los fenómenos sobre los cuales se pretende actuar, entre ellos se encuentran:

- **Autocrático.-** Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa.
- **De custodia.-** Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo.

- **De apoyo.-** Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus colaboradores y la orientación de sus colaboradores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo.
- **Colegial.-** Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado.

2.4.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación Organizacional, según Chiavenato (2009) es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones; la comunicación organizacional se le define mediante tres formas:

Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno; tales como inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general.

La comunicación organizacional es una herramienta de mucha importancia para el aporte laboral actualmente, puesto que genera la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. “la comunicación organizacional llega a permitir el

conocimiento del talento humano, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo (King (2012)).

El autor Rebeil (2010) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se emiten y reciben mensajes dentro una organización; es decir la comunicación organizacional es aquella que sirve para relacionar a cada uno de las partes de la empresa y así obtener el trabajo en equipo; además se puede decir también que la comunicación organizacional está íntimamente ligada con la eficiencia y el rendimiento laboral de una empresa puesto que mediante la misma se puede alcanzar los objetivos planificados y transmitir una buena imagen institucional.



Gráfico N° 5: Comunicación Organizacional

Fuente: Hernández (2011)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Elementos

En concordancia con Cevallos (2010) el Proceso de la comunicación se explica mejor en términos de un modelo que muestra una secuencia de elementos como:

1. **Emisor:** Se considera aquella persona, organización o empresa que genera el mensaje. Es decir aquella que determina el contenido y los objetivos del mismo.
2. **Objetivo del mensaje:** Es aquel que pretende resolver las siguientes preguntas ¿Para qué se emite el mensaje? ¿Qué se espera lograr con él? ¿Qué reacción se procura?

3. **Mensaje:** Es la ideación (conocimientos, valores) que se pretende transmitir o enviar al receptor, esta codificación puede estar en un formato, escrito, oral.

En muchas ocasiones el contenido del mensaje puede ser afectado por el contexto en que se desenvuelve la comunicación es decir por el espacio, el tiempo y las circunstancias socio-culturales que rodean a la misma.

4. **Medio:** El espacio, distancia, mecanismo o canal por el que viaja un mensaje se considera como medio incluye los órganos naturales como vista y oído por ejemplo además de documentos físicos como una carta, película, un diario que permiten sensibilizar los sentidos del receptor.

Según Cevallos (2010)

La comunicación a distancia la podemos dividir en dos grupos: uno en el que la transmisión de información se realiza en los dos sentidos, y el receptor puede interactuar a través del medio (teléfono, videoteléfono) y otro, en que el medio permite la difusión de un mismo mensaje a un público numeroso y disperso, que no puede responder en el acto a través del mismo medio. En este grupo se incluyen los medios de comunicación de masas, a través de los cuales se difunde la publicidad (p. 2).

5. **Receptor:** Es la persona o grupo de personas, que reciben el mensaje emitido.

6. **Interpretación:** Es la manera cómo interpreta o descifra el mensaje directa o indirectamente por medio de un proceso mental que maneja el receptor.

7. **Efecto:** Es el resultado obtenido a través del mensaje; esencialmente: un cambio de comportamiento en el receptor.

8. **Retroalimentación:** En la comunicación personal en donde existe la presencia física del emisor y el receptor, existe la capacidad de interactuar, de reaccionar al mensaje recibido entre los dos elementos; por ejemplo el emisor, en consecuencia, puede emitir un nuevo mensaje teniendo en cuenta la respuesta del receptor. A esto se denomina “feed-back” (retroalimentación).

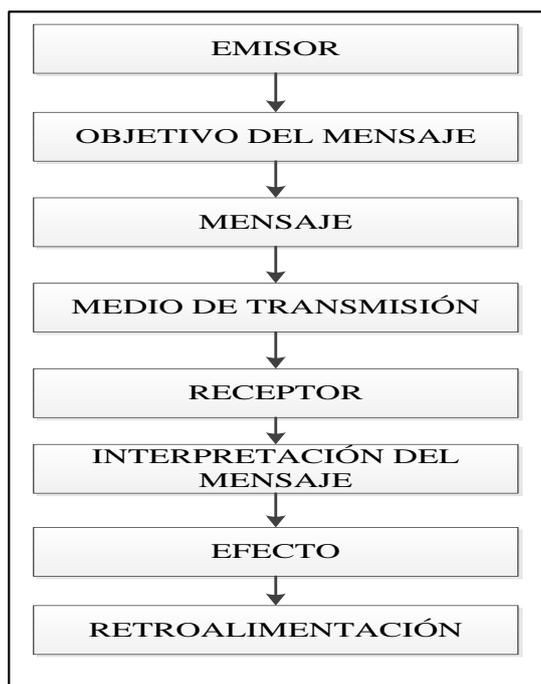


Gráfico N° 6: Proceso de la Comunicación

Fuente: Cevallos (2010)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se presenta en tres escenarios según Andrade (2005):

- **Escenario social:** Este escenario hace mención a la interacción que existe en las personas y diversos factores que se relacionan con las mismas como ejemplo se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión de índole laboral.
- **Escenario físico o visual:** Se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado” y es decir letreros y decoraciones.
- **Escenario institucional:** Es aquel que relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, clientes, proveedores, y demás personas involucradas; ejemplos memorándums, avisos en pizarra, publicidad entre otros.

La comunicación corporativa habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de

la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Kreps, 1995)

Barreras

Existen diversas formas de barreras de comunicación dentro y entre cualquiera de los elementos del proceso de comunicación entre las cuales se tiene tres categorías principales: técnicas, semánticas y humanas.

1. Barreras técnicas: Sikula (2010) considera que los problemas técnicos antiguamente determinaban la existencia de barreras de comunicación. “Las fallas en los canales de comunicación se atribuían a fallas mecánicas, obstrucciones físicas, malos funcionamientos tecnológicos, obstáculos concretos dentro de las etapas de medio de transición y recepción del proceso de comunicación” (p. 32).
2. Barreras semánticas: La semántica es el estudio del significado, dentro de algunas culturas el significado se expresa por medio del lenguaje; por lo que en algunas ocasiones el lenguaje puede “servir como ayuda y como obstáculo para la organización” según Sikula. (2010). Por lo que las palabras habladas y escritas tienen varios significados para distintas personas, cuando se usan en contextos y situaciones diversas.
3. Barreras humanas: Son aquellas que se presentan debido a emociones, predisposiciones, percepciones, competencias (o incompetencias), capacidades (o incapacidades), sensaciones entre otras del ser humano. Estas barreras principalmente se puede observar en el proceso de la comunicación en el elemento de la interpretación del mensaje donde influye mucho la capacidad del proceso mental de cada individuo para decodificar cada mensaje de la forma adecuada.

Sikula (2010) Resume en la siguiente tabla cada uno de las barreras de la comunicación.

Tabla N° 1: Barreras Comunicacionales

Técnicas	Semánticas	Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio o Distancia • Fallas mecánicas • Mal funcionamiento eléctrico. • Interferencias físicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de las palabras. • Decodificación de gestos • Traducción de idiomas • Significado de signos y símbolos. • Significado indirecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Variaciones conceptuales. • Diferencias de susceptibilidad • Variables de personalidad. • Discrepancias de competencias. • Entradas sensitivas.

Fuente: Sikula (2010)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa

- **Comunicación Interna:** Se considera comunicación interna al conjunto de diferentes actividades que se realizan dentro de una organización con el fin de mantener las buenas relaciones entre el personal mediante la utilización de mensajes transmitidos a través de los diferentes tipos de medios de comunicación con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** Son los mensajes emitidos por la organización dirigidos hacia el público externos, con el fin mejorar las relaciones públicas y con ello proyectar una imagen institucional de calidad.

2.4.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Definición

La comunicación interna está orientada al público interno, es decir a los colaboradores de una institución directamente vinculados a ella. Está formada por todos los medios informativos que se emplean en una institución como son: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, entre otros. Esta comunicación se puede realizar cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo equipo de trabajo de la institución.

De acuerdo con Bustamante (2013) la comunicación interna dentro de los escenarios de la salud ha revelado el importante papel que desempeña en el cumplimiento de los objetivos institucionales, poniendo en evidencia su influencia en la eficacia, eficiencia y la calidad de la gestión de una organización.

La comunicación interna es fundamental en la generación de una nueva cultura en las instituciones de salud para reorientar los servicios tradicionales a través de los profesionales que laboran en estas instituciones de salud y están llamados a ser los principales voceros de la comunicación interna en sus áreas de trabajo para lograr una mayor y mejor imagen institucional que redunde en el incremento de acciones de promoción de la salud hacia los usuarios con la intención de fomentar acciones dirigidas directamente a modificar condiciones sociales y ambientales para mitigar su impacto en la salud pública e individual (Choque, 2015).

Funciones

La comunicación interna en una institución cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización según Hernández (2011): control, motivación, expresión emocional e información, que permiten mantener la coordinación entre las distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un estema, un todo; es un instrumento de cambio porque permite la introducción, aceptación e interiorización de valores, difusión y pautas de gestión que acompañan el desarrollo.



Gráfico N° 7: La Comunicación cumple cuatro funciones

Fuente: Hernández (2011)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

1. Control: La comunicación permite controlar la conducta de los miembros de la organización, donde existen lineamientos formales que los colaboradores deben seguir y jerarquías de autoridad.
2. Motivación: La comunicación promueve la motivación, mediante la cual se explica a los colaboradores lo que debe hacerse, cómo lo están haciendo y como se puede mejorar el rendimiento, si acaso no es el óptimo.
3. Expresión emocional: La comunicación sirve como un escape para expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales; además de un mecanismo para los miembros de la organización mediante el cual pueden manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción dentro y fuera del trabajo.
4. Información: La comunicación facilita la toma de decisiones, puesto que proporciona información a individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar diferentes opciones para solucionar problemas.

Todas estas funciones son muy importantes dentro de la organización puesto que ayudan en el manejo de la misma. La comunicación interna influye de una u otra forma en la organización, así como en sus integrantes, puesto que ayudan alcanzar los objetivos propuestos y a solucionar los problemas de la misma. Como lo dice Hernández (2011) “Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (p. 197).

Canales de Comunicación Interna.

Los administradores pueden elegir entre muchos canales con los cuales comunicarse con otros administradores o colaboradores. Un administrador puede analizar un problema cara a cara, hacer una llamada telefónica, utilizar mensajería instantánea y enviar un correo electrónico, escribir un memorando o carta o colocar un asunto en un boletín de noticias, según la naturaleza del mensaje. Por tal razón las características físicas de un canal de comunicación limitan el tipo y cantidad de información que se comunica a través de él. Los canales para los administradores se clasifican en una jerarquía sustentada en la riqueza de información. (Daft & Marcic, 2010).

La capacidad de un canal de información está determinado por:

- Capacidad de manejar múltiples señales de forma simultánea.
- La capacidad de facilitar una retroalimentación rápida, de dos vías.
- La capacidad de establecer un enfoque personal de la comunicación.

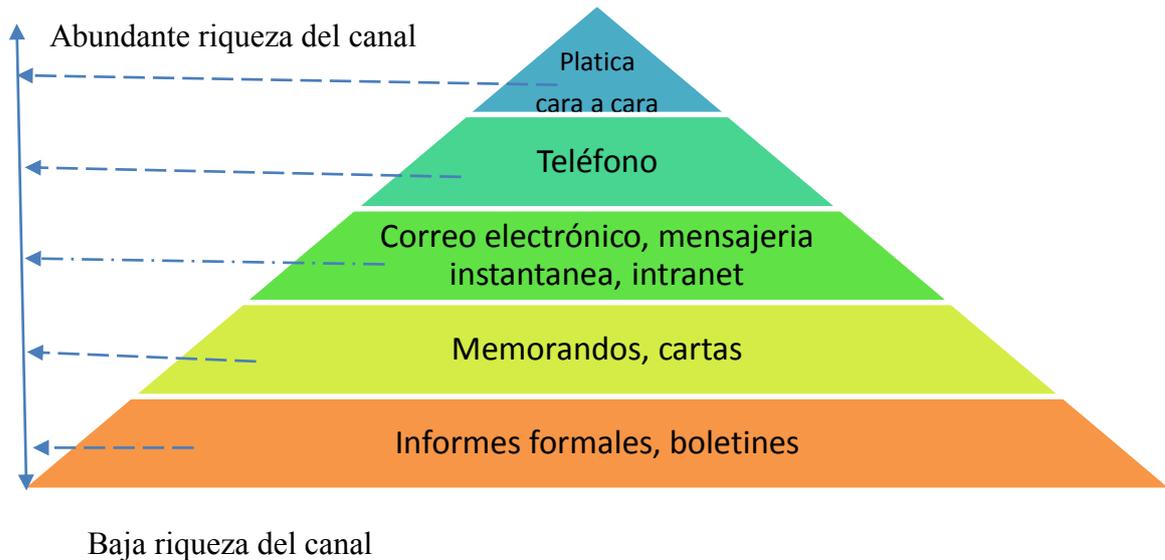


Gráfico N° 8: Pirámide de Riqueza del canal
Fuente: Daft & Marcic (2010)
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Una discusión cara a cara es el medio más rico, porque permite una experiencia directa, múltiples señales de información, retroalimentación inmediata y enfoque personal. Las conversaciones telefónicas están a continuación en la jerarquía de riqueza. Aunque falta el contacto visual, la postura y otras señales del lenguaje corporal, la voz humana transmite una gran cantidad de información emocional.

La mensajería electrónica, como el correo electrónico y la mensajería instantánea, cada vez se utiliza más para mensajes que alguna vez fueron enviados por vía telefónica. Como los mensajes de correo electrónicos carecen de señales visuales y verbales y no permiten que haya una interacción ni retroalimentación, los mensajes en ocasiones pueden ser mal entendidos. En algunas ocasiones se ha considerado que los mensajes electrónicos tienden a ser mucho más bruscos que otras formas de comunicación y se los considera en algunas culturas como una forma grosera de comunicarse.

La mensajería instantánea permite a los usuarios ver quien está conectado a una red y compartir mensajes cortos o documentos con ellos de manera instantánea. El uso excesivo de la mensajería instantánea y los correos electrónicos puede dañar la comunicación de la empresa, porque las personas abandonan la riqueza del diálogo que construye las relaciones interpersonales sólidas. (Daft & Marcic, 2010, p. 486)

División de la Comunicación Interna

La comunicación interna se divide en formal e informal, las que a su vez se presenta en tres flujos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

1. Comunicación Formal:

Es la comunicación estructurada y planificada con anticipación. Puede ser ascendente, descendente, horizontal o transversal. El contenido de esta comunicación es únicamente referido a ámbitos laborales.

Se utiliza en su mayoría la escritura como medio, además su proceso es muy lento puesto que debe cumplir con varios trámites burocráticos para llegar a su destino.

2. Comunicación Informal

El contenido de la comunicación tiene referencia ámbitos laborales, utiliza canales no oficiales para su transmisión (reuniones fuera del lugar de trabajo, encuentros en pasillos entre otros).

La comunicación informal considera la necesidad de comunicación de los miembros de una organización y tiende a estar mucho más libre de barreras.

Flujo de Comunicación en las Organizaciones.

Es el proceso de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser Descendente, Ascendente u Horizontal.

Comunicación Descendente

La comunicación descendente se utiliza en una organización desde los niveles más altos hasta los bajos jerárquicamente, es decir van desde el superior al subordinado, se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, y entrenamientos, además de dar información sobre las políticas y directrices de la organización y sobre todo para generar una retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de funciones (Sikula, 2010, p. 35).

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente existe desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, se utiliza para informar sobre los resultados de las tareas encomendadas, para dar opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, además para indicar necesidades y brindar sugerencias. Los medios de comunicación ascendentes que se utilizan con mayor frecuencia son: memorándums, juntas de colaboradores y conversaciones ascendentes (Sikula, 2010, p. 35).

Comunicación Horizontal.

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, es decir que fluye entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización (Ocampo, 2011).

- Coordinar las actividades de los distintos colaboradores o departamentos de la empresa.
- Resolver problemas de un departamento.
- Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

Comunicación Diagonal

Para Rivas & Fernández (2012) la comunicación diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

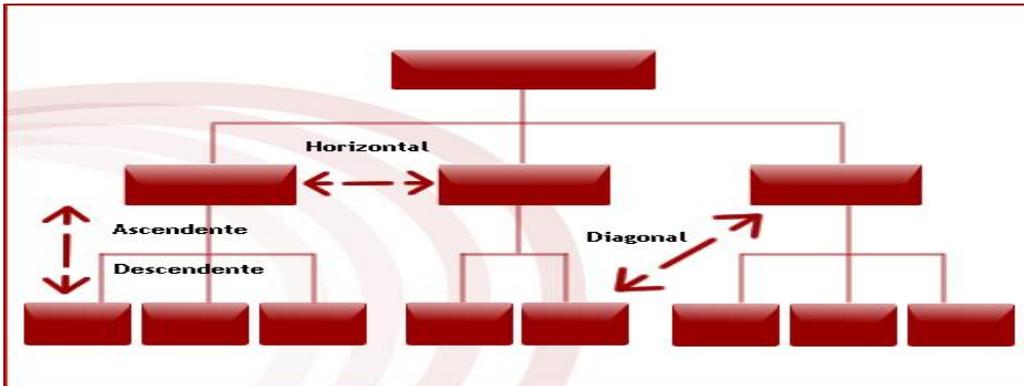


Gráfico N° 9: Flujos de la Comunicación

Fuente: Chinchillas (2011)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

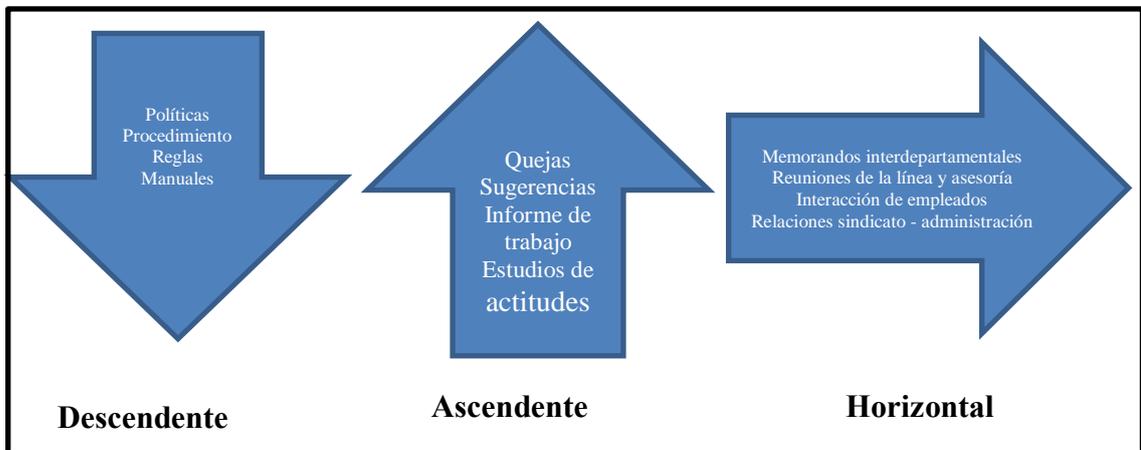


Gráfico N° 10: Dirección del flujo en las Comunicaciones.

Fuente: Sikula (2010)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

2.4.2 DESARROLLO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

2.4.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Morales (2013) dice:

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (p. 5)

Actualmente, las organizaciones se están preocupando de ampliar su visión y actuación estratégica futura, debido a que la gestión del talento humano involucra personas y organizaciones. Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos individuales y personales de la misma forma las organizaciones dependen de las personas para producir bienes, servicios y atender a los clientes; el esfuerzo humano es vital para la buena marcha y producción de la empresa. Sin embargo, es posible analizar la gestión del talento humano en dos dimensiones: Interna y Externa.

- Dimensión interna.- abarca todo lo concerniente a la composición del talento humano
- Dimensión externa.- se refiere a los elementos o factores del entorno que inciden directamente en la captación, desarrollo y permanencia del talento (Morales, 2013).

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por lo tanto, es de suma importancia que se esté más atento al personal para que pueda crecer, prosperar y mantener continuidad cuando se encuentren orientados. Esta función permite la colaboración de todo el talento humano para contribuir a la eficacia organizacional por medio de los siguientes aspectos:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** La función del talento humano es un componente fundamental de la organización actual; el gran paso hacia la eficacia llegó con el interés de lograr objetivos, resultados y metas.

- **Proporcionar competitividad a la organización:** La función de la gestión del talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y colaboradores.
- **Suministrar a la organización colaboradores bien entrenados y motivados:** Brindar mayor reconocimiento a las personas puesto que no sólo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.
- **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de colaboradores en el trabajo:** Para ser productivos, los colaboradores deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- **Administrar el cambio:** Los cambios y tendencias actuales atraen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** Las actividades de la gestión del talento humano deben ser abiertas, confiables y éticas. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de talento humano (Matheus, Pérez, & Moreno, 2015).

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Básicamente, los procesos de la gestión del talento humano están diseñados a partir de las influencias ambientales externas y organizacionales internas

Tabla N° 2: Procesos de la Gestión del Talento Humano

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCESO	OBJETIVO	INCLUYE
ADMISIÓN	Quien debe trabajar en la organización, sirva para incluir a nuevas personas.	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• Selección
APLICACIÓN	Que deberán hacer las personas	<ul style="list-style-type: none">• Orientación de las personas• Diseño de cargos• Evaluación del desempeño
COMPENSACIÓN	Como compensar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Remuneraciones• Programa de incentivos• Beneficios y servicios
DESARROLLO	Como desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación• Desarrollo Organizacional
MANTENIMIENTO	Como retener a las personas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Higiene y Seguridad en el Trabajo• Relaciones Laborales
MONITOREO	Como saber lo que hacen y lo que son	<ul style="list-style-type: none">• Base de datos• Sistemas de información gerencial.

Fuente: Chiavenato (2002)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Importancia del Capital Humano en las Organizaciones

De las estrategias que se implementan en las organizaciones nacen las competencias, éstas deben ser medibles, observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas; el reto es entender las necesidades de los clientes para responder a problemas, retos y oportunidades específicas.

De acuerdo con Reina (2015) el área de talento humano “ejerce un rol fundamental en la vinculación del personal a la estrategia y el cumplimiento de los indicadores de gestión”. Actualmente, el capital humano está logrando alcanzar los objetivos institucionales a través de la orientación estratégica, conociendo y entendiendo cuál es el contexto del desarrollo de la empresa y su evolución, así como revisando de forma estratégica que conocimientos, habilidades y destrezas se requieren en el corto y mediano plazo.

2.4.2.2 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAL

La organización es un sistema socio-técnico abierto integrado de varios subsistemas, con una visión de integración y estructuración de actividades humanas, tecnológicas y administrativas.

El subsistema de aplicación de personal está formado por: la integración de los nuevos colaboradores en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño; lo cual refiere que los postulantes después de reclutados y seleccionados, deben ser integrados en la organización, posesionados a sus cargos y posteriormente evaluados en cuanto a su desempeño.

Las empresas solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus colaboradores (Chiavenato, 2011).

Socialización Organizacional

Cuando ingresan nuevos colaboradores a la organización, se pretende que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él; a menudo el proceso de socialización empresarial también se conoce como el programa de integración de nuevos colaboradores

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

1. Los objetivos básicos de la organización
2. Los medios elegidos para lograr los objetivos
3. Las responsabilidades inherentes al cargo
4. Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño efectivo de la función
5. El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Cargos

Chiavenato (2011) define al cargo como “un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas” (p. 28).

Un cargo también es una descripción de las actividades, deberes y responsabilidades desempeñadas por una persona, incluidas en un todo unificado, el cual ocupa una posición en el organigrama de la empresa. Es decir un cargo contiene:

- La función de la persona
- Cuál es su importancia
- Qué nivel jerárquico ocupa
- Define a su superior y a sus subordinados
- Muestra la perspectiva horizontal (cargos del mismo nivel) y vertical (departamento o área) dentro de la empresa

Diseño de Cargos

“El diseño del cargo es la organización del trabajo a través tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad” (Chiavenato, 2011)

El diseño de cargos tiene una gran importancia sobre la satisfacción del colaborador, su motivación, productividad y eficiencia es por ello que las técnicas han ido evolucionando a lo largo de los años. Las primeras investigaciones datan de inicios del siglo XX con el modelo clásico, más adelante se desarrolló el modelo humanista y el enfoque más moderno y amplio es el situacional.

Análisis y Descripción de Cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar el talento humano colaboradores en ellos.

Chiavenato (2011) dice:

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados. Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama. Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Descripción de Cargos

Es un proceso mediante el cual se enumeran de manera detallada las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa, además identifica la periodicidad de la ocupación y los métodos aplicados para la ejecución de dichas tareas.

No existe un formato estándar de descripciones del puesto, este varía de empresa en empresa; sin embargo la mayoría de descripciones del puesto posee estas tres partes:

- Título del puesto.
- Una sección de identificación del puesto.
- Una sección de deberes del puesto.

Análisis de cargos

La descripción del cargo y el análisis de cargos están muy relacionados entre sí en cuanto al proceso de obtención de datos.

La descripción se preocupa por el contenido del cargo, mientras que el análisis procura estudiar y determinar todas las responsabilidades comprendidas, los requisitos y las

condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Por lo que el análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos.

Estructura del análisis de cargos.

El análisis de cargos determina los requisitos físicos e intelectuales que el ocupante debe tener además de las responsabilidades implícitas que el cargo impone y en qué condiciones de trabajo el ocupante desempeñara el cargo.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se puede estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona, mediante este se puede localizar problemas de supervisión de personal, de integración del colaborador a la organización o al cargo que ocupa.

Según Reyes (2013) la evaluación del desempeño es “un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”(p. 9).

Torres (2014) dice:

La Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque evaluar el desempeño por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan solo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de este, y también que se dará a los colaboradores la retroalimentación y los incentivos para ayudarles a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (p. 5)

Consecuentemente, al evaluar el desempeño, la organización deberá diseñar sus propias herramientas acorde a su realidad laboral y enfocado a las metas propuestas, su resultado deberá ser socializado con el objeto de brindar al colaborador la oportunidad de retroalimentar su proceso de trabajo, al finalizar la evaluación del desempeño también es

importante dar a conocer los incentivos que ofrece la organización para estimular un mejor rendimiento y superación profesional y personal.

Chiavenato (2007) dice:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los colaboradores, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones (p. 23).

Bien dice Chiavenato que la evaluación del desempeño tiene diferentes nombres pero el propósito es el mismo, su ejecución permite a la organización medir las aptitudes y conocimiento de los colaboradores frente a sus funciones medidos en términos de tiempo y cantidad establecida que garantiza la eficiencia laboral.

2.4.2.3 EFICIENCIA LABORAL

Definición

Para Robbins & Coulter (2015) consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente (p. 8). La eficiencia por lo tanto, significa realizar un trabajo o actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Para Yoder (2006) la eficiencia laboral actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos laborales; sin embargo no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Ante esto, Druker (2000) dice que no basta que el personal haga bien las cosas (eficiencia), tiene que hacerlas correctamente (eficacia).

Según Pereira (2003) la eficiencia laboral hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo. La eficacia (o efectividad) hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

Errores en el cálculo de la eficiencia

Teóricamente no existe eficiencia superior al 100% por lo tanto, cualquier indicativo de eficiencia superior a este porcentaje indica una anomalía en el proceso de producción o en el dimensionamiento de la tarea, mediante la siguiente ecuación: $\% \text{eficiencia} = \text{Tiempo estimado} * 100 / \text{tiempo empleado}$. Los errores más recurrentes son los siguientes:

- **El proceso de producción ha fallado**

Cuando la tarea no se realiza de forma correcta se debe a que una acción para realizar la tarea es posiblemente innecesaria, por lo que puede disminuir el tiempo de ejecución de la tarea asignada; siendo sus causas principales: falta de supervisión, falta de recursos, falta de conocimiento empírico o de experiencia para realizar la tarea (Ferreira, 2016).

- **Falla en el proceso de planificación**

Ocurre cuando la tarea no ha sido planificada correctamente y no se ha tenido en cuenta los pasos necesarios para su realización o error en la evaluación técnica de las acciones necesarias para la realización de la misma, debido a errores en el dimensionamiento de las necesidades de mano de obra, materiales y falta de herramientas. Cualquiera que sea la causa del efecto del error está siempre cambiando el porcentaje de eficiencia. Entre las principales causas se encuentran la falta de conocimientos técnico detallado de las tareas, falta de datos fiables sobre las necesidades de la tarea, error de evaluación y definición del nivel crítico de la tarea,

es la pregunta que debe hacerse, qué tarea debe hacerse primero, cuándo y por qué (Ferreira, 2016).

- **Mejora del proceso productivo**

La mejora en los procesos aumenta el nivel de eficacia en la ejecución de los trabajos, entre los tipos de mejora de procesos el más común es la mejora del proceso productivo que ocurren por las siguientes causas: aumento del conocimiento empírico o experiencia, mejora de herramientas nuevas, o remodelación de herramientas ya utilizadas, mejora de la materia prima, de productos nuevos o más fáciles de ser trabajados (Ferreira, 2016).

Eficiencia y eficacia

Las personas dentro de las organizaciones se dedican a diferentes actividades y estas a su vez tienen un propósito o un objetivo para lograr un resultado. Para cumplir con algo se debe tomar en cuenta dos aspectos de suma importancia, la acción o acciones que se realizan, es decir la eficiencia y lo que realmente se logra o el resultado vinculado con la eficacia.

De acuerdo con Ixquia (2014) la eficiencia hace hincapié en los medios, realización de tareas, resolución de problemas y capacitación de ejecutivos. Mientras que la eficacia hace hincapié en los resultados, en la consecución de los objetivos, en los aciertos en la solución propuesta, en las operaciones realizadas correctamente.

Para hablar de eficiencia se deben tomar en cuenta dos aspectos: el primero se refiere a la capacidad para reconocer oportunidades y necesidades en el medio que se desenvuelve mientras que el segundo aspecto importante es la adaptabilidad y flexibilidad que se plantea como objetivo para aprovechar oportunidades y necesidades que se presenten.

Es necesario mencionar que la eficacia está relacionada con el aprovechamiento de los recursos al hacer algo, en otras palabras existe un vínculo entre insumos y productos para cumplir un proceso. Cuantos más productos se puedan obtener con la misma cantidad de

insumos mayor será el grado de eficacia que se alcanza. Hablar de eficacia también se hace referencia a los objetivos, resultados o metas propuestas y a las actividades que se realizan para alcanzar dichas metas. Significa realizar determinadas tareas de cierta forma en un tiempo determinado.

Al momento de realizar las diferentes actividades no se debe limitar a ser eficiente, al mismo tiempo se tiene que ser eficaz. Y solo se es eficiente si es eficaz. Se es eficiente solo si se plantean las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos o metas propuestas. Una visión más amplia de eficiencia hace referencia a hacer bien las cosas y la eficacia se refiere a hacer bien solo determinadas cosas.

Al hablar de eficacia se busca que se produzca el alto rendimiento de los productos, y al mismo tiempo la satisfacción que el trabajo bien hecho produce. Ambos aspectos rendimiento y satisfacción constituyen el entorno laboral.

Otra confusión demasiado frecuente, en lo que a tiempo se refiere es la de la eficiencia y eficacia. La eficiencia consiste en hacer bien lo que se hace; al menor costo posible (de tiempo y dinero) es positiva, por supuesto pero no garantiza resultados. Se limita a hacer bien lo que se hace. La persona eficaz ante todo hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar, lo que le facilita acercarse a ellos. La eficiencia se centra en el método, en el cómo, la eficacia en el fin. Lo que cuenta en definitiva no es lo de prisa que se va sino donde se llega.

Eficiencia interna y eficiencia externa

De acuerdo con Mokate (2012) la eficiencia interna cuando el objetivo o el logro a que se refiere son interno al servicio que se ofrece. Por ejemplo la eficiencia interna de un sistema educativa es analizada con base en los procesos que ocurren dentro del servicio educativo: aprendizaje, repetición, deserción, etc. En contraste, la eficiencia externa corresponde al análisis del cumplimiento de objetivos o logros que son consecuencia esperada del servicio o iniciativa, pero se producen en ámbitos externos (mayores) al ámbito de la iniciativa que se analiza. Para el caso educativo, la eficiencia externa se referiría al logro de objetivos relacionados con el futuro de los egresados: su

productividad, su actuar como padres de futuras generaciones, su responsabilidad cívica o ciudadana, etc.

Lockheed & Hanushek (1998) plantean que:

La eficiencia externa mide los efectos monetarios de la iniciativa que se analiza; por ejemplo, la eficiencia interna de la educación se refiere a una comparación de aprendizaje (un producto no-monetario) de la educación a los costos de los insumos educativos; mientras que “con eficiencia externa se refiere a la razón de productos monetarios a insumos monetarios (p. 25).

Esta interpretación de la diferencia entre eficiencia externa e interna resulta particular y algo limitante. Donde bien los objetivos o efectos que se analizan en el contexto de eficiencia externa se prestan más a la monetización que los que se suelen analizar en el contexto de eficiencia interna, resultaría muy simplista sugerir que todo efecto externo se puede traducir en un beneficio monetario. También resulta simplista pensar que ningún efecto u objetivo “interno” se preste a una expresión monetaria y que todo efecto “externo” sea expresable en términos monetarios. En lugar de una diferencia basada en valoración monetaria, nosotros preferimos entender la diferencia entre la eficiencia interna y la eficiencia externa en términos del ámbito en que se producen los efectos o se cumplen los objetivos.

Eficiencia técnica

Es aquella que examina la relación entre el producto o el resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación. Se puede decir que la eficiencia técnica sería cuyas unidades de medidas son unidad de producto (o logro) por unidad de insumo. Como ejemplo se puede citar el número de niños vacunados por hora – persona comprometida en la campaña de vacunación o número de controles prenatales por promotor de salud por mes (Mokate, 2012).

Eficiencia económica

Es aquella que mide el logro de los objetivos por un lado y los costos de haber producido los logros. Si la iniciativa A y la B tienen los mismos costos, pero A produce mayor impacto social (logra más del objetivo social), A va a ser más costo-efectivo o, lo que es

lo mismo, más eficiente. De la misma manera, si realizar C cuesta menos que realizar D y C y D son dos maneras de producir un determinado efecto y las dos iniciativas producen ese mismo efecto - medido tanto cuantitativa como cualitativamente, C será más costo-efectivo – y más eficiente - que D.

División del trabajo según Taylor

Según Sarchi (2009)

Taylor a través de principios científicos, estudió formas para mejorar la eficiencia laboral, es decir, para hallar la mejor forma de realizar las actividades, a través del estudio de tiempos y movimientos; comprobando que un trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea.

Para Taylor, la eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse; la consecuencia directa de la eficiencia es la productividad. La productividad puede definirse como la elaboración de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es, el resultado de la producción de alguien en un determinado periodo de tiempo. Cuanto mayor es la eficiencia mayor será la productividad.

Taylor observó metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros; vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos simples. Los movimientos inútiles eran eliminados, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos, para proporcionar economía de tiempo y de esfuerzo al obrero. (Sarchi, 2009).

A ese análisis del trabajo, seguía el estudio de tiempos y movimientos, es decir, la determinación mediante la utilización del cronómetro del tiempo promedio en que un obrero común ejecutaría la tarea. A ese tiempo promedio se adicionaban otros tiempos básicos y muertos (esperas, tiempos destinados a la salida del obrero de la línea para sus necesidades personales, etc.), para obtener el llamado tiempo estándar. Con esto se estandarizaba el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución. (Sarchi, 2009).

El estudio de tiempos y movimientos, además de permitir la racionalización de los métodos de trabajo del obrero y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas, trajo entre otras ventajas, mejorar la eficiencia del obrero y en consecuencia, el rendimiento laboral.

Continuando con Sarchi (2009), a través del análisis del trabajo del estudio de tiempos y movimientos se buscaba la mejor manera de ejecutar una tarea y elevar la eficiencia del obrero conceptualizada como la correcta utilización de los recursos es decir de los medios de producción disponibles.

La eficiencia puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer los estándares de desempeño de las tareas. Una vez establecidos los anteriores, la eficiencia del obrero pasa a ser la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente como eficiencia igual a 100% tiempo estándar (Sarchi, 2009).

De allí, la expresión porcentaje de eficiencia, para representar el resultado de aquella ecuación. Así, la eficiencia está orientada a la mejor manera de hacer o realizar las cosas (métodos de trabajo), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.,) se apliquen de la manera más racional posible. La eficiencia se preocupa tanto de los medios como de los métodos más indicados que deben planearse, con el fin de asegurar la optimización de los recursos disponibles. Emerson utiliza la expresión ingeniería de la eficiencia como una especialidad en la obtención y maximización de la eficiencia (Sarchi, 2009).

Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero, con el fin de elevar su productividad. Al verificar que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica, mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante.

Con esto, cada obrero pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para ajustarse a los estándares descritos y a las normas de desempeño establecidas por el método. La limitación de cada obrero a una única operación o tarea, de manera continua y repetitiva, encontró en la línea de producción (o línea de montaje) su principal base de aplicación.

Estas ideas encontraron rápida aplicación en la industria estadounidense y se extendieron de igual manera a todos los demás países y a casi todos los campos de actividades. A partir de ahí, el obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual simple y estandarizada, durante, toda su jornada de trabajo. Se tenía la idea básica de que la eficiencia aumenta con la especialización: cuanto más especializado fuera un obrero, tanto mayor sería su eficiencia.

2.5 HIPÓTESIS

La comunicación interna se vincula con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Comunicación Interna

2.6.2 Variable Dependiente

Eficiencia Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación guarda relación con el paradigma crítico-propositivo porque permite contextualizar cómo es y cómo se manifiesta el problema de la deficiente comunicación interna vinculada con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato con el fin de promover mayor flujo de la comunicación interna en todos los niveles jerárquicos y obtener mayor colaboración de los subalternos, emitir órdenes, evidenciar errores y aciertos así como enaltecer la eficiencia laboral.

El enfoque de investigación utilizado es el cuali-cuantitativo porque se basa “en métodos de recolección de datos y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística descriptiva para el análisis e interpretación de resultados” (Gómez M. , 2006), con el fin de orientar la identificación de las causas y explicación del problema además de orientar la comprobación de hipótesis

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1 Modalidad Bibliográfica o Documental

Esta modalidad es un medio de información por excelencia y es el primer paso para cualquier investigación. Analiza la información escrita sobre la deficiente comunicación interna que se vincula con la eficiencia laboral en consulta externa del Hospital General Docente Ambato a fin de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema de estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos y tesis de grado.

3.2.2 Modalidad de Campo

Constituye el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se producen, por medio del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemática información primaria de la Sección Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, referente al problema de estudio, que permita el planteamiento del problema.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Descriptiva

En el desarrollo del presente trabajo, el tipo de investigación utilizado es de índole descriptiva puesto que se detalla las características más importantes de la deficiente comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato durante los meses de Enero a Junio del 2016.

3.3.2 Investigación Correlacional

El trabajo de investigación se realizó dentro del contexto de investigación correlacional, puesto que permitió medir el grado de relación entre las variables estudio; variable independiente: Comunicación Interna y la variable dependiente: Eficiencia Laboral, mediante el uso de los estadígrafos como el coeficiente de correlación lineal.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla N° 3: Población

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Gerente	1
Administrativos	23
Médicos tratantes	54
Psicólogos	2
Enfermeras	6
Aux. Enfermería	5
Auxiliares Administrativos	5
TOTAL:	96

Fuente: Gestión de Talento Humano HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

La población de estudio estará conformada por el personal que labora en Consulta Externa. Por tratarse de un número finito y menor a 100, se trabajará con el total de la población y no se calcula el tamaño de la muestra.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 4: Variable Independiente: Comunicación interna

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Conjunto de diferentes funciones que se realizan dentro de una organización con el fin de mantener las buenas relaciones entre el personal mediante la utilización de mensajes transmitidos a través de los diferentes tipos de canales de comunicación con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales.</p>	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Control • Motivación • Información 	<p>¿El trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramienta) para realizar su tarea?</p>	<p>T. Encuesta</p> <p>I: Test de Factores Psicosociales de Navarra</p>
	Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Informes formales • Memorandos • Correo electrónico • Teléfono • Plática personal 	<p>¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?</p> <p>¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?</p>	
	Objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar objetivos • Solucionar problemas • Mejorar rendimiento • Satisfacción en el trabajo 	<p>¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?</p> <p>Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?</p>	

Fuente: Herrera (2008)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 5: Variable Dependiente: Eficiencia laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Hace énfasis en los medios para realizar el trabajo, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo.	Medios Trabajo Enfoque reactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Recursos materiales • Talento humano • Cumplir tareas • Productividad • Ausentismo • Crecimiento profesional y personal • Neutraliza situaciones conflictivas • Innovación 	<p>¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?</p> <p>¿El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental requerido por la actividad)?</p> <p>¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina)?</p> <p>¿El trabajador controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos o defectos?</p> <p>¿El trabajador puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?</p> <p>¿El trabajador tiene la opción de cambiar de puesto y/o tarea a lo largo de su jornada laboral?</p> <p>¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?</p>	<p>T. Encuesta</p> <p>I: Test de Factores Psicosociales de Navarra</p>

Fuente: Herrera (2008)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente procedimiento de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido:

Para sintetizar la descripción del plan de recolección es necesario establecer a las siguientes preguntas.

Tabla N° 6: Plan de Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Personal que labora en Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la comunicación interna Eficiencia laboral
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Iveth Sánchez
5. ¿Cuándo?	Enero a Junio del 2016
6. ¿Dónde?	Sección de Consulta Externa HGDA
7. ¿Cuántas veces?	Una sola vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿En qué situación?	En días hábiles

Fuente: Herrera (2008)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

En la recolección de la información se define el problema y los objetivos de la investigación para lo cual se establecen todos y cada uno de los objetivos específicos que se plantearon inicialmente en el proyecto, en cada uno de estos se establecerá la manera como acceder a esta información, se clasificará a la información en secundaria y en primaria ya sea esta cuantitativa o cualitativa.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos siguieron los pasos planteados por (Herrera, 2010, p. 137).

- Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas.
- Repetición de la recolección de datos en ciertos individuos, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación y graficación utilizando el programa de office, Excel para generar tablas y gráficos de frecuencias porcentuales que permitan visualizar proporciones del total a fin de facilitar el análisis e interpretación de resultados, acorde a los objetivos planteados y enfocado al marco teórico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Resultados del Test de Factor Psicosocial aplicado al personal que labora en el área de consulta externa del Hospital General Docente Ambato. Este test, es una herramienta psicométrica ampliamente validada en su contenido y constructo; se basa en cuatro variables relacionadas con el entorno laboral:

- Participación, implicación y responsabilidad.
- Formación, información y comunicación.
- Gestión del tiempo
- Cohesión del grupo.

Una vez aplicado el cuestionario, los resultados se trasladan a una hoja de valoración con el objeto de determinar rangos que permitan ubicar estos resultados en la hoja de estado de los factores psicosociales para la identificación de situaciones de riesgo, sobre todo en aspectos relacionados a la comunicación interna y a la eficiencia laboral.

4.2 Validación del Instrumento de Recolección de Información

Ander-Egg citado por Herrera (2008) afirma que “un instrumento de recolección es válido cuando mide los aspectos que pretende medir de forma demostrable, libre de distorsiones sistemáticas” (p. 123).

Autores como Cardona (2006), Nogareda (2009), Guardia (2008), Bastida (2013), Sarsosa (2011) afirman que la validez de un test indica el grado de exactitud con el que mide el constructo teórico que pretende medir y si se puede utilizar con el fin previsto. Es decir, un test es válido si mide lo que dice medir. Es la cualidad más importante de un instrumento de medida. Un instrumento puede ser fiable pero no válido; pero si es válido ha de ser también fiable.

El Test de Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgos, es un instrumento con una validez de contenido y de constructo muy amplia ya que fue sometido a revisión aplicando varios métodos de evaluación de riesgos psicosociales como lo demuestra el trabajo de Nogareda (2009) señalando que sus características psicométricas y valores de referencia son positivos en cuanto a validez y fiabilidad con respecto a otros test utilizados:

El WOCCQ (Cuestionario de condiciones de trabajo y control), método belga de diagnóstico de riesgos psicosociales desarrollado por el Servicio de Psicología del Trabajo y de las Empresas de la Universidad de Lieja. Listas de Control de la Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Kompier & Levi, 1974).
 El Método de evaluación de factores psicosociales del INSHT. Respecto a la validez de constructo y a la fiabilidad, para llegar al actual cuestionario se han llevado a cabo distintas fases de análisis (p. 5).

Cada uno de estos instrumentos citados anteriormente presentan un conjunto de factores humanos del medio ambiente laboral que están en continua interacción con la dinámica laboral y recoge las reacciones y consecuencias de los trabajadores con respecto a sus necesidades, cultura, habilidades, vulnerabilidad, capacidad de adaptación y vida privada que afectan a la motivación, la insatisfacción en el trabajo que genera estrés; estos aspectos depende de la percepción que el trabajador tenga y de la capacidad para hacer frente a los mismos.

El Test de Factores Psicosociales, Identificación de Situaciones de Riesgo, a criterio de Bastida (2013) posee las siguientes características en cuanto a su validez, confiabilidad y fiabilidad.

Tabla N° 7: Características particulares del Test de Factores Psicosociales, Identificación de Situaciones de Riesgo

<p>Población a la que se dirige</p>	<p>Total de trabajadores de la entidad especialmente en el caso de empresas pequeñas. Se recomienda en el manual de administración el muestro en las grandes entidades.</p>
--	---

Estructura del Instrumento de Medida	<p>Se trata de un cuestionario convencional, estructurado de forma multifactorial en los siguientes factores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación, implicación y • responsabilidad • Formación, información y comunicación. • Gestión del tiempo. • · Cohesión de grupo.
Medidas que aportan	<p>Se obtiene una puntuación, en cuatro niveles de riesgo, para cada uno de los factores descritos que identifican la situación de grupos de trabajadores en riesgo.</p>
Modelo Psicométrico de Construcción del Instrumento de Evaluación	<p>El cuestionario aquí valorado se ha generado a partir de la Teoría Clásica de los Test con norma de baremación de grupo.</p>
Datos de datos de validez y fiabilidad psicométricas	<p>Existen diversos estudios a propósito de la validez y fiabilidad de este cuestionario, todos ellos confirman la estructura multifactorial del cuestionario y ofrecer valores de Alfa de Cronbach (fiabilidad) elevados. Su uso está garantizado desde el punto de vista psicométrico.</p>
Ventajas	<p>Se trata de un instrumento muy sencillo, fácil de administrar y sin especiales peculiaridades. Requiere poco tiempo, pocas instrucciones y puede ser de administración colectiva.</p>

Fuente: Bastida (2013, p. 4)

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Consecuentemente y como se puede observar, el Test de Factores Psicosociales, Identificación de Situaciones de Riesgo es un instrumento ampliamente validado, confiable y fiable.

4.2.1 Confiabilidad a través de la Escala Alfa de Cronbach

4.2.1.1 Confiabilidad del instrumento de medición para la variable independiente

Para medir el nivel de confiabilidad del Test de Factores Psicosociales aplicado para la variable independiente comunicación interna, se tomó en cuenta las preguntas de la dimensión formación, información y comunicación del test, siendo las siguientes:

Pregunta 4: ¿El trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas) para realizar su tarea?

Pregunta 5: Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

Pregunta 11: Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

Pregunta 16: ¿Se facilitan las instrucciones precisas a los trabajadores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

Pregunta 17: ¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?

Pregunta 24: ¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?

Pregunta 26: Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones.

Se recurrió a la prueba de alfa de Cronbach cuyo resultado fue:

Tabla N° 8: Escala Alfa de Cronbach V. Independiente

	N	%
Válidos	96	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	96	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 9: Estadístico de fiabilidad V. Independiente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	7

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es de 0,943 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

4.2.1.2 Confiabilidad del instrumento de medición para la variable dependiente

Para la variable dependiente eficiencia laboral, se utilizó los datos de las preguntas correspondientes a la dimensión gestión del tiempo del test Factores Psicosociales aplicado, siendo las siguientes:

Pregunta 3: ¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?

Pregunta 10: El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

Pregunta 14: La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

Pregunta 15: ¿cuál es el criterio de retribución al trabajador?

Pregunta 22: ¿El trabajador puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

Tabla N° 10: Escala Alfa de Cronbach V. Independiente

	N	%
Válidos	96	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	96	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 11: Estadístico de fiabilidad de la V. Dependiente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	5

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es de 0,824 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser alta.

4.3 Análisis e Interpretación de las preguntas del Test de Factores Psicosociales

Identificación de situaciones de riesgo

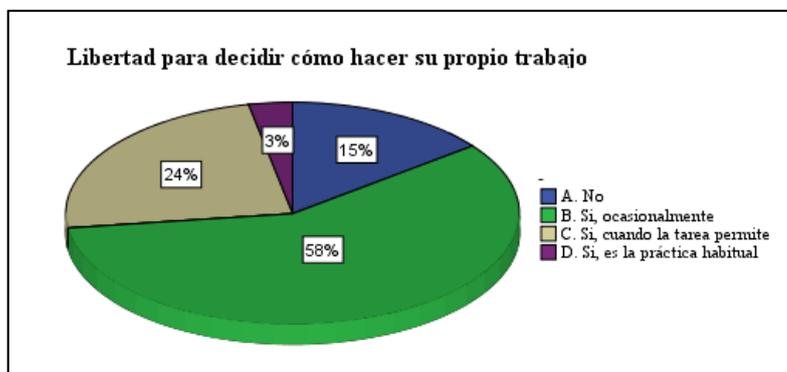
Pregunta 1: ¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?

Tabla N° 12: Libertad del trabajador para hacer su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	14	14,6	14,6	14,6
B. Si, ocasionalmente	56	58,3	58,3	72,9
C. Si, cuando la tarea permite	23	24,0	24,0	96,9
D. Si, es la práctica habitual	3	3,1	3,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°12

Gráfico N° 11: Libertad del trabajador para hacer su trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 96 colaboradores encuestados, el 58% manifiesta de si, ocasionalmente el trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo; el 24% señala que si lo hace cuando la tarea se lo permite; el 15% no lo hace mientras que el 3% manifiesta que es una práctica habitual.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de colabores del área de Consulta Externa señalan si, ocasionalmente tienen libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo debido a la continuidad del proceso de atención al usuario en esta área.

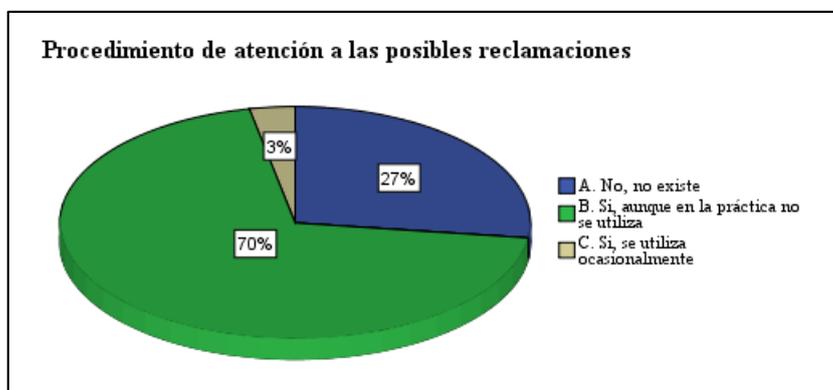
Pregunta 2: ¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los colaboradores?

Tabla N° 13: Existencia de procedimiento de atención a reclamos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No, no existe	26	27,1	27,1	27,1
B. Si, aunque en la práctica no se utiliza	67	69,8	69,8	96,9
C. Si, se utiliza ocasionalmente	3	3,1	3,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°13

Gráfico N° 12: Existencia de procedimiento de atención a reclamos

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 70% de los colaboradores encuestados manifiestan que si, existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los colaboradores, aunque en la práctica no se utiliza; el 27% considera que no existe; mientras que el 3% dice que si, se utiliza ocasionalmente.

La mayoría de colaboradores señalan que si existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los colaboradores ya que por ser una institución pública, cualquier reclamo debe seguir la jerarquía administrativa establecida por el Ministerio de Salud.

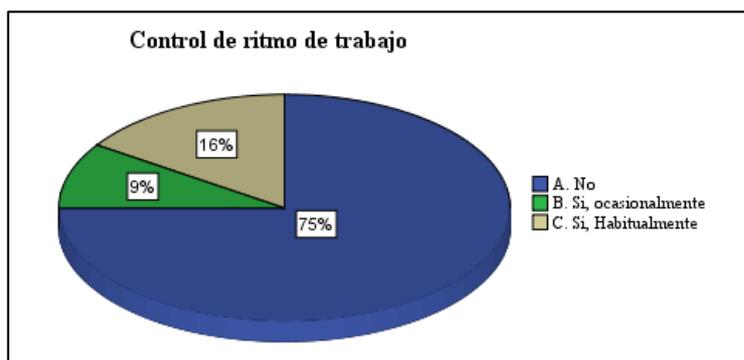
Pregunta 3: ¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?

Tabla N° 14: Control del ritmo de trabajo por el trabajador

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	72	75,0	75,0	75,0
B. Si, ocasionalmente	9	9,4	9,4	84,4
C. Si, Habitualmente	15	15,6	15,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°14

Gráfico N° 13: Control del ritmo de trabajo por el trabajador

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 75% de los colaboradores encuestados señalan que no tienen posibilidad de ejercer el control sobre el ritmo de trabajo; el 16% señalan que si, habitualmente tiene posibilidad mientras que el 9% si lo hace ocasionalmente.

La mayoría de colaboradores no tienen la posibilidad de ejercer el control sobre el ritmo de trabajo debido a que los usuarios tienen cita previa con tiempo delimitado para la atención; por lo que en lo posible, no pueden adelantarse ni atrasarse en la prestación del servicio.

Pregunta 4: ¿el trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas) para realizar su tarea?

Tabla N° 15: Conocimiento del manejo de equipos y herramientas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	14	14,6	14,6	14,6
B. Si, algunas veces	22	22,9	22,9	37,5
Válidos C. Si, habitualmente	58	60,4	60,4	97,9
D. Si, siempre	2	2,1	2,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°15

Gráfico N° 14: Conocimiento del manejo de equipos y herramientas

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 60% de los colaboradores encuestados señalan que si, habitualmente disponen de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas) para realizar su tarea, el 23% si lo hace algunas veces, el 15% no lo hace mientras que el 2% si lo hace siempre.

La mayoría de colaboradores habitualmente si disponen de la información y los medios necesarios para realizar su tarea ya que actualmente se ha potencializado el apoyo al sector de salud.

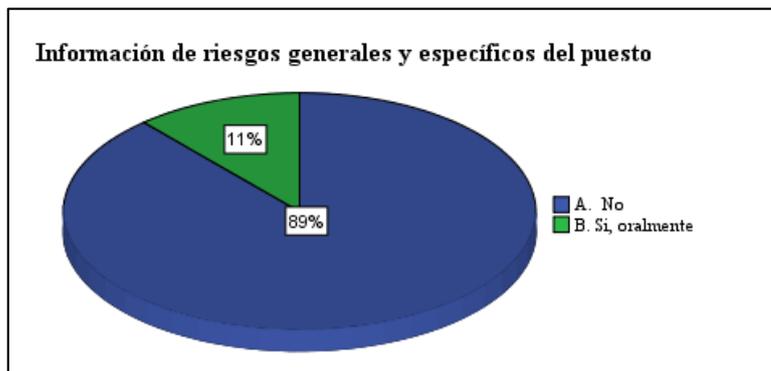
Pregunta 5: Ante la incorporación de nuevos colaboradores, ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

Tabla N° 16: Información de seguridad ocupacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	85	88,5	88,5	88,5
Válidos B. Si, oralmente	11	11,5	11,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N° 16

Gráfico N° 15: Información de seguridad ocupacional

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 89% de los colaboradores del ante la incorporación de nuevos colaboradores, no se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto, mientras que el 11% considera que si lo hacen oralmente; las opciones C y D obtuvieron el 0%.

A la mayoría de colaboradores, no se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto ya que debido a la falta de un manual de riesgos laborales para el área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

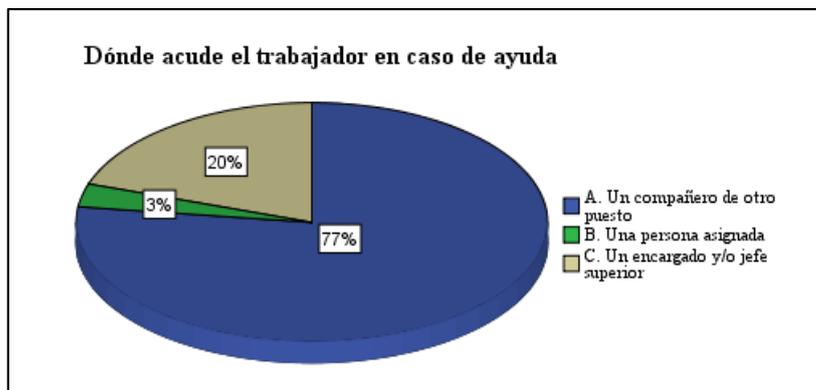
Pregunta 6: ¿Cuándo el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a:

Tabla N° 17: Donde acude en caso de ayuda

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. Un compañero de otro puesto	74	77,1	77,1	77,1
B. Una persona asignada	3	3,1	3,1	80,2
C. Un encargado y/o jefe superior	19	19,8	19,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°17

Gráfico N° 16: Donde acude en caso de ayuda

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 89% de los colaboradores encuestados consideran que cuando el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a un compañero de otro puesto; el 11% acude a la persona asignada; las opciones C y D obtuvieron un 0% de respuestas.

El apoyo del compañero de trabajo con mayor experiencia es un soporte y guía muy importante para la inducción del puesto ya que se dan situaciones que no constan en ningún manual y solamente la experiencia es la que permite la toma de decisiones para la solución del problema de forma inmediata.

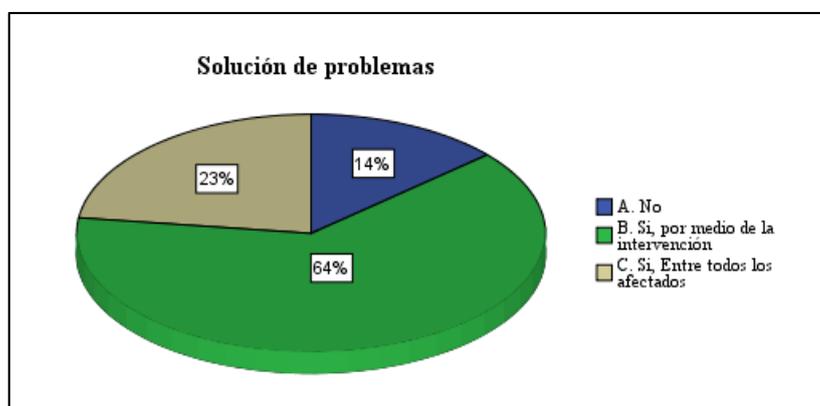
Pregunta 7: Las situaciones de conflictividad entre colaboradores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

Tabla N° 18: Solución de problemas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	13	13,5	13,5	13,5
B. Si, por medio de la intervención	61	63,5	63,5	77,1
C. Si, Entre todos los afectados	22	22,9	22,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°18

Gráfico N° 17: Solución de problemas

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 63% de los colaboradores encuestados señala que las situaciones de conflictividad entre trabajadores, se solucionan por medio de la intervención; el 23% señala que se solucionan entre todos los afectados; el 14% no lo hacen; la opción si, mediante otros procedimientos tiene 0%.

Ante la existencia de conflictos entre colaboradores, por la jerarquía administrativa, el jefe inmediato o líder del área es el llamado a intervenir para solucionar el conflicto que se presente.

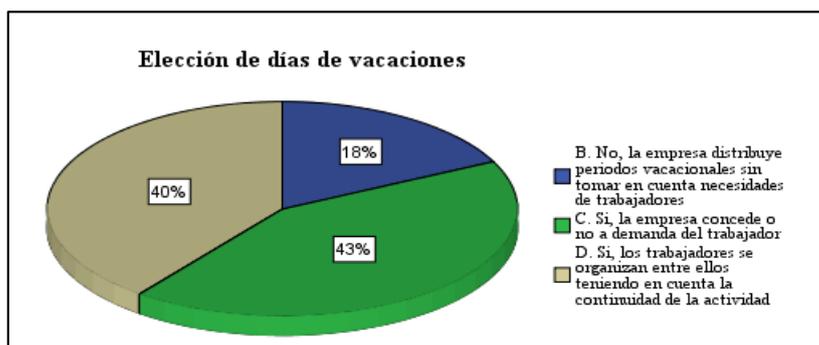
Pregunta 8: Pueden los colaboradores elegir sus días de vacaciones?

Tabla N° 19: Elección de vacaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
B. No, la empresa distribuye periodos vacacionales sin tomar en cuenta necesidades de trabajadores	17	17,7	17,7	17,7
C. Si, la empresa concede o no a demanda del trabajador	41	42,7	42,7	60,4
D. Si, los trabajadores se organizan entre ellos teniendo en cuenta la continuidad de la actividad	38	39,6	39,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°19

Gráfico N° 18: Elección de vacaciones

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 43% de los colaboradores encuestados del área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, señalan que si la empresa concede o no a demanda del trabajador, pueden los colaboradores elegir sus días de vacaciones; el 39% señalan que si, los colaboradores se organizan entre ellos; el 18% señalan que no, la empresa distribuye períodos vacacionales; la opción no, la empresa cierra por vacaciones obtuvo el 0%.

De acuerdo a la necesidad de atención al usuario, el departamento de Consulta Externa el Hospital General Docente Ambato, concede o no la elección de las fechas para vacaciones al colaborador.

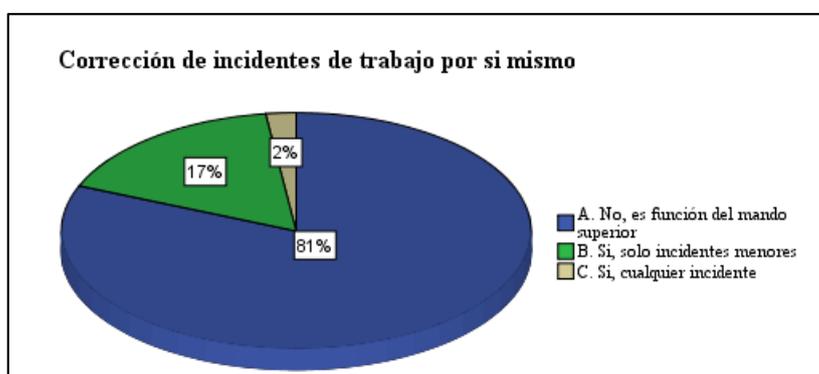
Pregunta 9: ¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina)?

Tabla N° 20: Corrección de incidentes por si mismo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No, es función del mando superior	78	81,3	81,3	81,3
B. Si, solo incidentes menores	16	16,7	16,7	97,9
C. Si, cualquier incidente	2	2,1	2,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°20

Gráfico N° 19: Corrección de incidentes por si mismo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 81% de los colaboradores encuestados señala que no interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina) porque es tarea del mando superior o persona encargada mientras que el 17% señala que si, solo en incidentes menores, la opción si, cualquier incidente tiene el 0% de respuestas.

La intervención del nivel administrativo jerárquico es prioritario en la solución problemas debido a que como institución pública es necesario el registro de todos los incidentes y necesidades de cada puesto de trabajo para conocimiento del mando superior y posterior justificación del estado del bien público ante los organismos de control correspondiente.

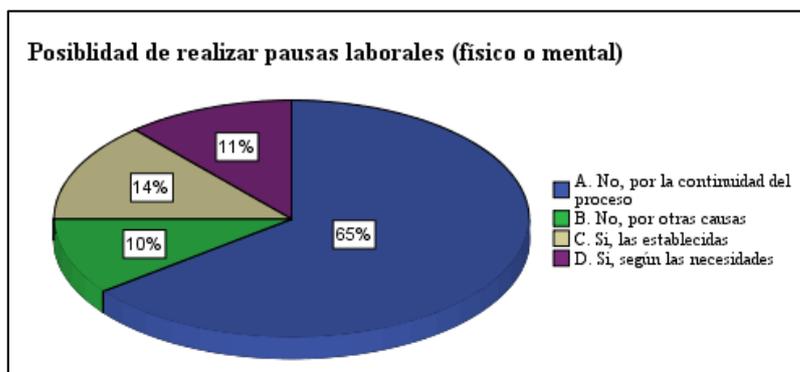
Pregunta 10: ¿El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

Tabla N° 21: Posibilidad de realizar pausas activa laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No, por la continuidad del proceso	62	64,6	64,6	64,6
B. No, por otras causas	10	10,4	10,4	75,0
C. Si, las establecidas	13	13,5	13,5	88,5
D. Si, según las necesidades	11	11,5	11,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°21

Gráfico N° 20: Posibilidad de realizar pausas activa laboral

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 65% de los colaboradores encuestados manifiestan que no tienen la posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad, por la continuidad del proceso que realizan; el 14% si realiza las pausas establecidas; el 11% de colaboradores si realiza las pausas necesarias según sus necesidades, mientras que el 10% no las realiza por otras causas.

El colaborador no puede realizar pausas en su puesto de trabajo ya que forma parte de un proceso continuo y permanente de atención al usuario, enfocado en brindar atención con calidad y calidez.

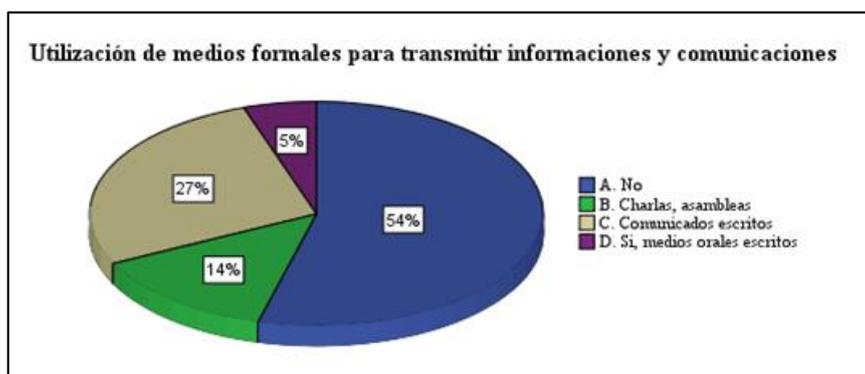
Pregunta 11: ¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los colaboradores?

Tabla N° 22: Utilización de medios formales para transmitir información

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	52	54,2	54,2	54,2
B. Charlas, asambleas	13	13,5	13,5	67,7
C. Comunicados escritos	26	27,1	27,1	94,8
D. Si, medios orales escritos	5	5,2	5,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°22

Gráfico N° 21: Utilización de medios formales para transmitir información

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 54% de los colaboradores encuestados manifiestan que no utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los colaboradores; el 27% utiliza comunicados escritos, mientras que el 14% utiliza charlas, asambleas y tan solo el 5% utiliza los medios orales y escritos para comunicarse.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de colaboradores utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones; esto se debe a que no todos los colaboradores del área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato poseen correos institucionales activados ni tampoco tienen acceso al sistema de gestión documental (quipux). Se continúa por lo tanto, recibiendo y dando informaciones y comunicaciones verbales entre jefes y subalternos con la diferencia de que el subalterno si debe informar en forma escrito los inconvenientes.

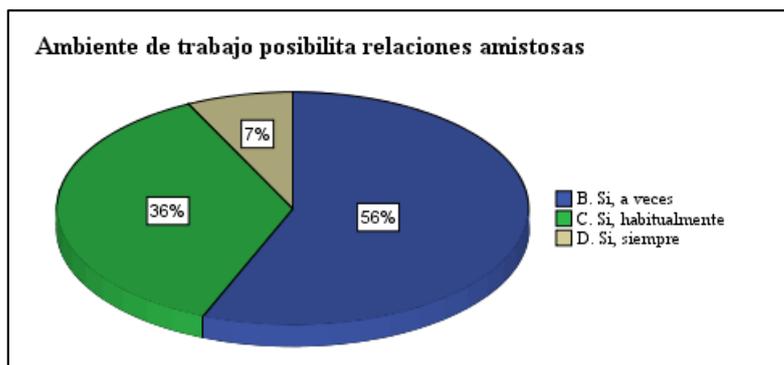
Pregunta 12: En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

Tabla N° 23: Ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
B. Si, a veces	54	56,3	56,3	56,3
C. Si, habitualmente	35	36,5	36,5	92,7
D. Si, siempre	7	7,3	7,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°23

Gráfico N° 22: Ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% de los colaboradores encuestados en Consulta Externa el 56% manifiestan que sí, a veces el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas; el 37% consideran que sí; habitualmente; mientras que tan solo el 7% opinan que sí, siempre se posibilitan y la opción no; tiene el 0% de respuestas.

El ambiente de trabajo en el área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, a veces posibilita relaciones amistosas, esto se debe a la gran carga de trabajo existente, en las que cada colaborador están inmerso en el cumplimiento de su proceso para no paralizar la atención al usuario.

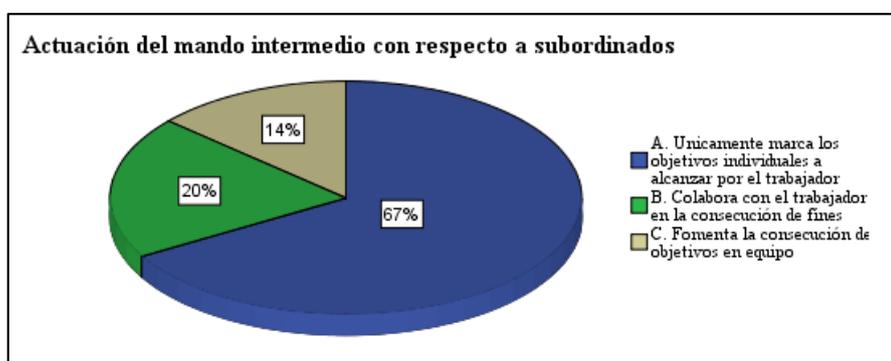
Pregunta 13: La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

Tabla N° 24: Actuación del mando intermedio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador	64	66,7	66,7	66,7
B. Colabora con el trabajador en la consecución de fines	19	19,8	19,8	86,5
C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo	13	13,5	13,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°24

Gráfico N° 23: Actuación del mando intermedio

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 67% de los colaboradores encuestados consideran que la actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es únicamente marcar los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador; el 20% opina que es colaborar con el trabajador en la consecución de fines y apenas el 13% manifiestan que los mandos intermedios fomentan la consecución de los objetivos en equipo.

La actuación del mando intermedio respecto a su subordinado es marcar únicamente los objetivos individuales a alcanzar, los cuales se encuentran determinados por el líder del área en cada nivel óptimo del desempeño, donde se fijan las metas individuales del colaborador.

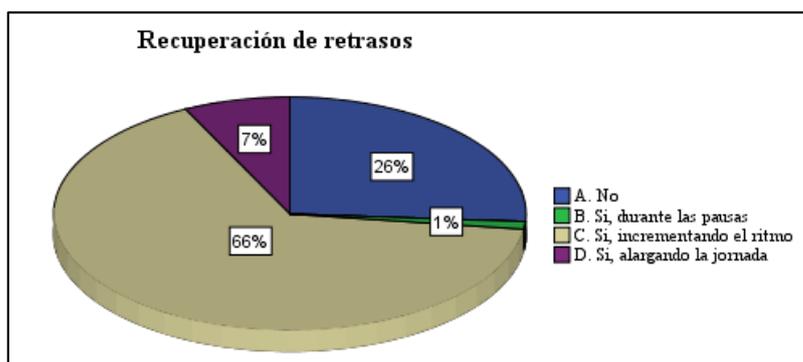
Pregunta 14: Se recupera los retrasos

Tabla N° 25: Recuperación de retrasos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	25	26,0	26,0	26,0
B. Si, durante las pausas	1	1,0	1,0	27,1
C. Si, incrementando el ritmo	63	65,6	65,6	92,7
D. Si, alargando la jornada	7	7,3	7,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°25

Gráfico N° 24: Recuperación de retrasos

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

Mediante los datos obtenidos de los encuestados 66% de colaboradores consideran que se recupera los retrasos si, incrementando el ritmo; el 26% opina que no se recupera; el 7% manifiesta que si, alargando la jornada y el 1% si recuperan los retrasos durante las pausas.

Los colaboradores de consulta externa si pueden recuperar los retrasos en sus funciones aumentando su ritmo de trabajo en ciertas actividades laborales que así lo permiten como es el caso de las actividades administrativas puesto que en la atención de consulta externa al usuario no lo permite.

Pregunta 15: ¿Cuál es el criterio de retribución al trabajador?

Tabla N° 26: Criterio de retribución al trabajador

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A. Salario por hora (fijo)	96	100,0	100,0	100,0

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°26

Gráfico N° 25: Criterio de retribución al trabajador

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de colaboradores manifiestan que el criterio de retribución al trabajador es salario por hora (fijo).

Esto se debe a que el Hospital General Docente Ambato, es una institución pública que está regido a las políticas gubernamentales en cuanto a criterios de distribución.

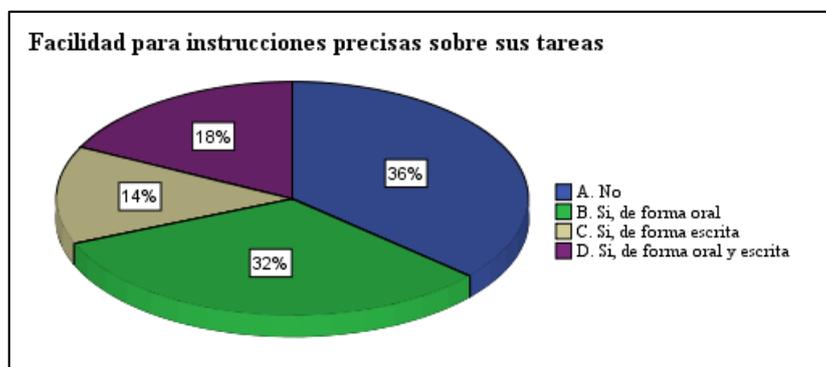
Pregunta 16: ¿Se facilitan las instrucciones precisas a los colaboradores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

Tabla N° 27: Instrucciones precisas para realizar tareas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	35	36,5	36,5	36,5
B. Si, de forma oral	31	32,3	32,3	68,8
C. Si, de forma escrita	13	13,5	13,5	82,3
D. Si, de forma oral y escrita	17	17,7	17,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°27

Gráfico N° 26: Instrucciones precisas para realizar tareas

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

De los resultados obtenidos, un 36% de los encuestados manifiestan que no se facilitan las instrucciones precisas a los colaboradores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas; por otro lado un 32% indican lo contrario que si, de forma oral; mientras que el 18% expresan que si, de forma escrita y oral y el 14% si, de forma escrita.

Los resultados evidencian la deficiente comunicación interna en el área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato debido a que la mayoría de líderes departamentales desconocen o no poseen un manual del puesto de trabajo actualizado para cada departamento, se lo hace de forma oral debido a la actualización empírica de funciones que surge acorde al tiempo y a las necesidades.

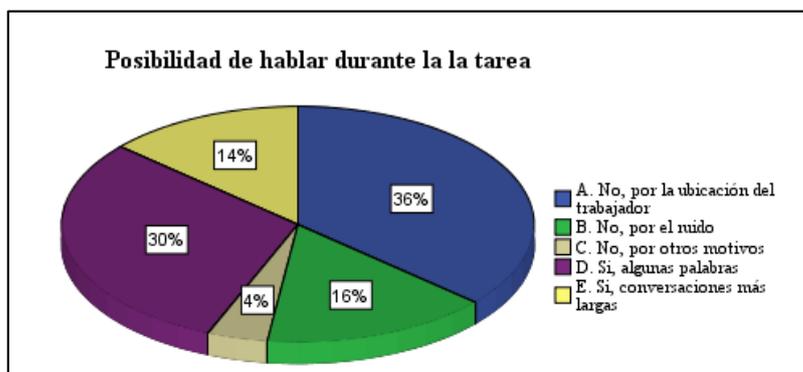
Pregunta 17: ¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?

Tabla N° 28: Posibilidad de hablar durante el trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No, por la ubicación del trabajador	35	36,5	36,5	36,5
B. No, por el ruido	15	15,6	15,6	52,1
C. No, por otros motivos	4	4,2	4,2	56,3
D. Si, algunas palabras	29	30,2	30,2	86,5
E. Si, conversaciones más largas	13	13,5	13,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°28

Gráfico N° 27: Posibilidad de hablar durante el trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

A través de las encuestas realizadas se puede señalar que el 36% de colaboradores no tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea por la ubicación del trabajador; el 30% si, algunas palabras; 16% no por el ruido; 14% si, conversaciones largas y el 4% no, por otros motivos.

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de colaboradores, en especial los profesionales médicos se encuentran distanciados por consultorios médicos y no pueden hablar entre pares, el personal administrativo puede hablar algunas palabras porque no pueden interrumpir los procesos y la atención al usuario.

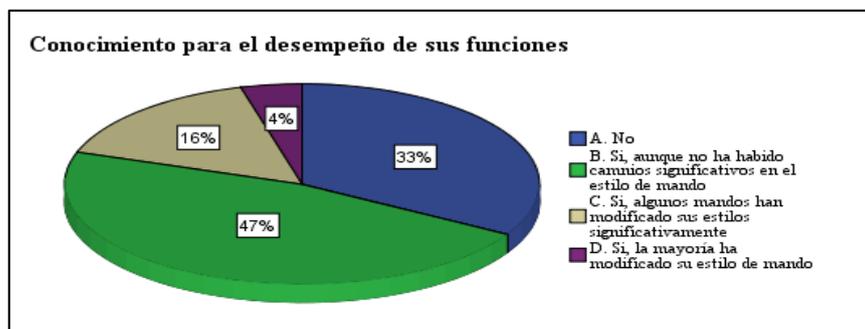
Pregunta 18: ¿Han recibido los mandos intermedios formación para el desempeño de sus funciones?

Tabla N° 29: Conocimiento para el desempeño de funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	32	33,3	33,3	33,3
B. Si, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando	45	46,9	46,9	80,2
C. Si, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente	15	15,6	15,6	95,8
D. Si, la mayoría ha modificado su estilo de mando	4	4,2	4,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°29

Gráfico N° 28: Conocimiento para el desempeño de funciones

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 47% de los colaboradores encuestados consideran que los mandos intermedios si han recibido formación para el desempeño de sus funciones, aunque no habido cambios significativos en el estilo de mando; el 33% manifiestan que no; el 16% si, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente y apenas el 4% opinan que si, la mayoría ha modificado su estilo de mando.

La mayoría de mandos intermedios del Área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato si han recibido formación para el desempeño de sus funciones aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando sobre todo los profesionales médicos, no así los mandos intermedios administrativos, quienes cuentan con la preparación universitaria pero no están dentro de las especificaciones del perfil requerido para desempeñar la función asignada.

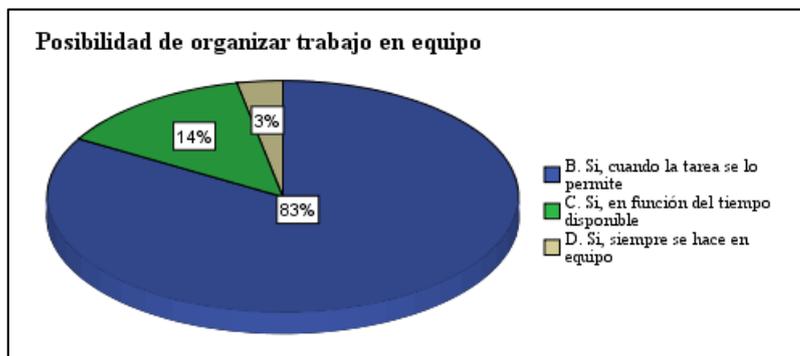
Pregunta 19: ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

Tabla N° 30: Posibilidad de organizar el trabajo en equipo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
B. Si, cuando la tarea se lo permite	80	83,3	83,3	83,3
C. Si, en función del tiempo disponible	13	13,5	13,5	96,9
D. Si, siempre se hace en equipo	3	3,1	3,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°30

Gráfico N° 29: Posibilidad de organizar el trabajo en equipo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

Mediante los datos obtenidos de los encuestados, el 83% de colaboradores manifiestan que si tienen la posibilidad de organizar el trabajo en equipo, cuando la tarea lo permite; el 14% si, en función del tiempo disponible; el 3% considera que si, siempre se hace en equipo el trabajo.

En su mayoría si existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo cuando la tarea lo permite debido a que ciertas funciones requieren la intervención de varias personas para poder alcanzar los objetivos y cumplir con el proceso designado, por ejemplo en trabajo de equipo de enfermería, estadística y médicos para brindar la atención ambulatoria de los usuarios de consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

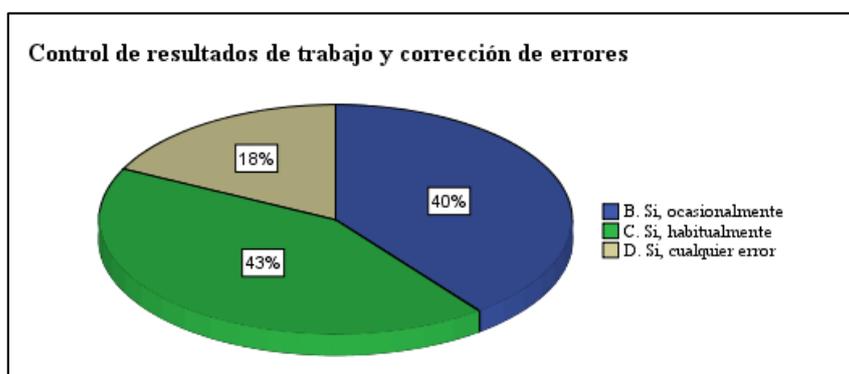
Pregunta 20: ¿El trabajador controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos o defectuoso?

Tabla N° 31: Control del resultado del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
B. Si, ocasionalmente	38	39,6	39,6	39,6
C. Si, habitualmente	41	42,7	42,7	82,3
D. Si, cualquier error	17	17,7	17,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°31

Gráfico N° 30: Control del resultado del trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 43% de los colaboradores encuestados señalan que si, habitualmente pueden controlar el resultado de su trabajo y pueden corregir los errores cometidos o defectuoso; el 39% si, ocasionalmente, el 18% consideran que si, cualquier error; mientras que la opción no obtuvo el 0%.

Habitualmente, la mayoría de colaboradores si controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos o defectuosos cuando la tarea lo permite, no obstante, los errores mayores necesariamente deben ser informados a mando inmediato superior en forma obligatoria.

Pregunta 21: ¿Se organizan de forma espontánea eventos en los que participa la mayoría de la plantilla?

Tabla N° 32: Participación en eventos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A. No	96	100,0	100,0	100,0

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°32

Gráfico N° 31: Participación en eventos

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los colaboradores manifiestan que no se organizan de forma espontánea eventos en los que participa la mayoría de la plantilla en el Hospital General Docente Ambato.

Al ser institución pública, el Hospital General Docente Ambato no cuenta con presupuesto para realizar eventos donde participen la mayoría del personal, además por ser una institución de salud, el área de Consulta Externa cuenta con horarios rotativos en todo el servicio.

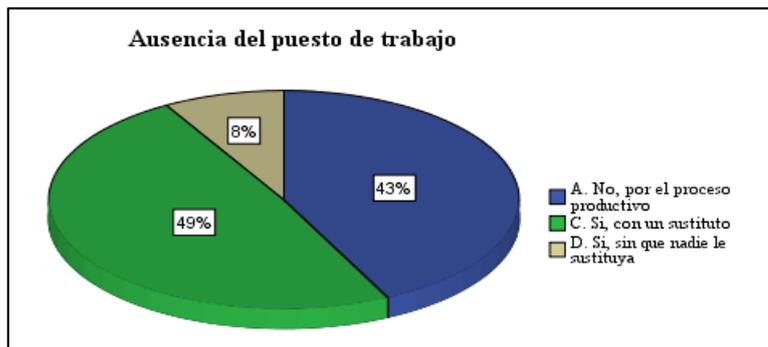
Pregunta 22: ¿El trabajador puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

Tabla N° 33: Ausencia del puesto de trabajo

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A. No, por el proceso productivo	41	42,7	42,7	42,7
	C. Si, con un sustituto	47	49,0	49,0	91,7
	D. Si, sin que nadie le sustituya	8	8,3	8,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°33

Gráfico N° 32: Ausencia del puesto de trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 49% de los colaboradores encuestados señalan que el trabajador si puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto, con un sustituto; el 43% opina que no, por el proceso productivo; el 8% si, sin que nadie le sustituya; la opción no, por otros motivos fue igual a 0%.

La mayoría de colaboradores administrativos y de enfermería si pueden detener su trabajo o ausentarse siempre y cuando tengan un sustito quien se haga cargo de sus funciones con autorización del líder inmediato; por su parte los médicos no pueden ausentarse ya que tienen citas previas agendadas con días de anticipación.

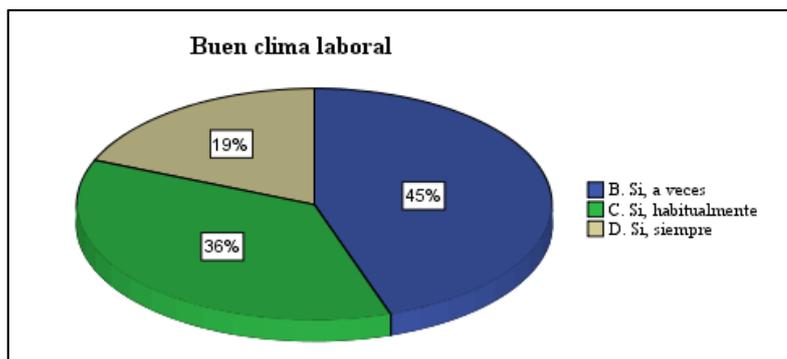
Pregunta 23: ¿Existe en general, un buen clima en el lugar de trabajo?

Tabla N° 34: Clima del lugar de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
B. Si, a veces	43	44,8	44,8	44,8
C. Si, habitualmente	35	36,5	36,5	81,3
D. Si, siempre	18	18,8	18,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°34

Gráfico N° 33: Clima del lugar de trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

Mediante los resultados obtenidos de los encuestados, 45% de los colaboradores contestaron que si, a veces existe un buen clima en el lugar de trabajo; el 36% manifestaron que si, habitualmente; el 19% si, siempre, mientras que la opción no, obtuvo el 0%.

De acuerdo a la mayoría de colaboradores encuestados en el Área de Consulta Externa, señala que a veces existe un buen clima laboral ya que se ve afectado por la presión, tensión y estrés laboral por la demanda de trabajo.

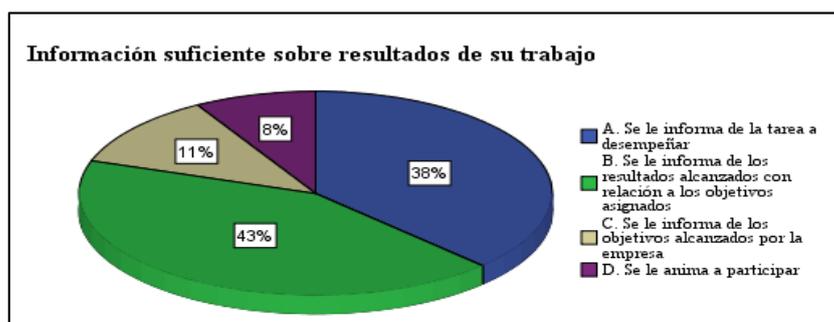
Pregunta 24: ¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de trabajo?

Tabla N° 35: Información de resultados de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. Se le informa de la tarea a desempeñar	36	37,5	37,5	37,5
B. Se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos asignados	41	42,7	42,7	80,2
C. Se le informa de los objetivos alcanzados por la empresa	11	11,5	11,5	91,7
D. Se le anima a participar	8	8,3	8,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°35

Gráfico N° 34: Información de resultados de trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 44% de los colaboradores encuestados manifiestan que se les informan de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tienen asignados; el 36% consideran que se les informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad); el 12% se les informan de los objetivos alcanzados por la empresa mientras que el 8% opinan que se les animan a participar en el establecimiento de metas.

A la mayoría de colaboradores se les informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tienen asignados en el nivel óptimo del desempeño anual.

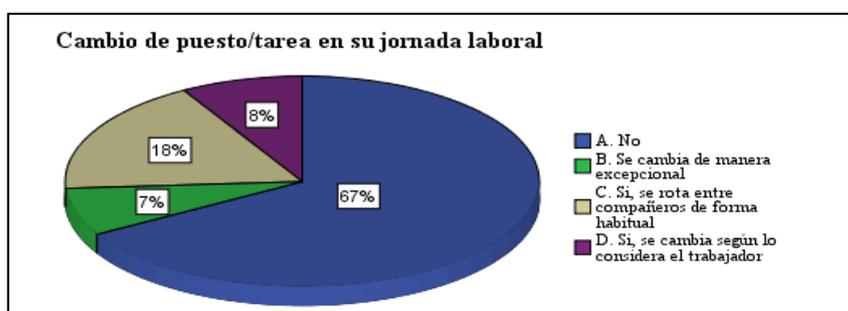
Pregunta 25: ¿El trabajador tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral?

Tabla N° 36: Cambio de puesto durante la jornada laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No	64	66,7	66,7	66,7
B. Se cambia de manera excepcional	7	7,3	7,3	74,0
C. Si, se rota entre compañeros de forma habitual	17	17,7	17,7	91,7
D. Si, se cambia según lo considera el trabajador	8	8,3	8,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°36

Gráfico N° 35: Cambio de puesto durante la jornada laboral

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 67% de los colaboradores encuestados manifiestan que no tienen la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral; el 18% si, se rota entre compañeros de forma habitual; 8% si, se cambia según lo considera el trabajador; y el 7% se cambia de manera excepcional.

La mayoría de colaboradores señalan que no tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral debido a que cada colaborador tiene funciones establecidas para cada puesto de trabajo regido a través del horario.

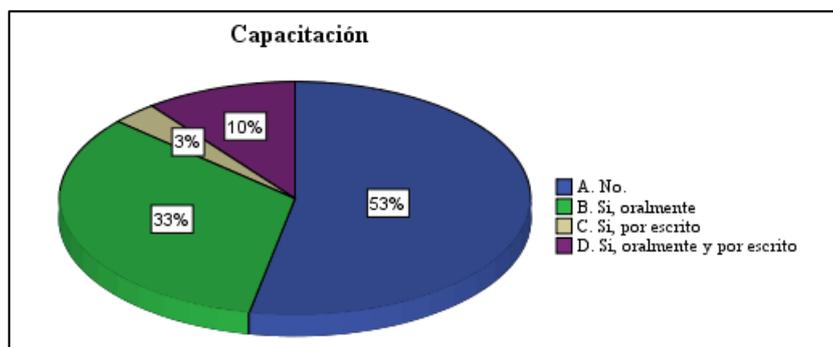
Pregunta 26: Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

Tabla N° 37: Capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. No.	51	53,1	53,1	53,1
B. Si, oralmente	32	33,3	33,3	86,5
C. Si, por escrito	3	3,1	3,1	89,6
D. Si, oralmente y por escrito	10	10,4	10,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°37

Gráfico N° 36: Capacitación

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 53% de los colaboradores encuestados señalan que ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo no se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones; el 33% si, oralmente; el 11% si, oralmente y por escrito y el 3% si por escrito.

A la mayoría de colaboradores no se les instruye para adaptarlo a nuevas situaciones generadas por la incorporación de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo, esta capacitación solo se lo hace a los mandos intermedios y superiores quienes deben socializarla a los demás colaboradores.

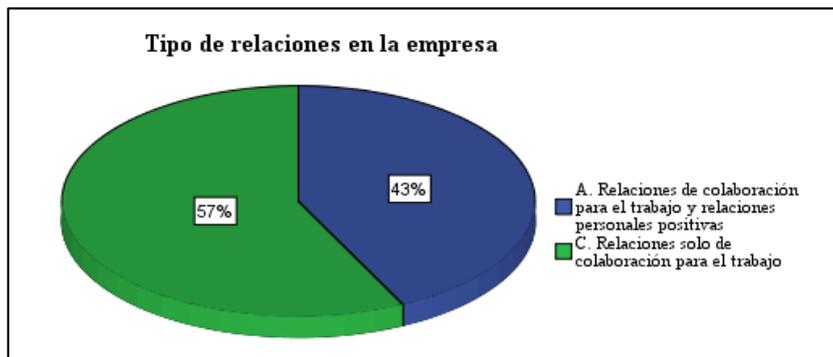
Pregunta 27: ¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

Tabla N° 38: Tipo de relaciones en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas	41	42,7	42,7	42,7
C. Relaciones solo de colaboración para el trabajo	55	57,3	57,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°38

Gráfico N° 37: Tipo de relaciones en la empresa

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

Mediante los datos obtenidos de los encuestados, el 57% de los colaboradores manifiestan que las relaciones habituales en el Hospital General Docente Ambato, área de Consulta Externa son las relaciones de colaboración para el trabajo; el 43% relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas; las opciones B y D obtuvieron 0% de respuestas.

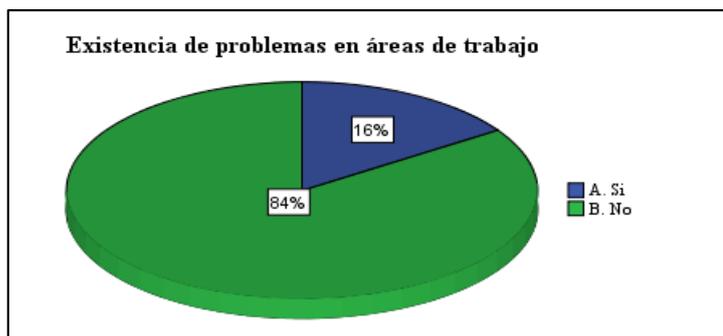
La mayoría de colaboradores manifiesta que existe solo relaciones de colaboración para el trabajo ya que el proceso de atención y la alta demanda de servicio requieren la sinergia de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Pregunta 28: De los problemas que existen en un departamento, sección ¿está siendo culpada alguna persona en concreto?

Tabla N° 39: Existencia de problemas en el área de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. Si	15	15,6	15,6	15,6
B. No	81	84,4	84,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°39

Gráfico N° 38: Existencia de problemas en el área de trabajo

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 84% de los colaboradores encuestados manifiestan que de los problemas que existen en un departamento, sección no está siendo culpada ninguna persona en concreto; mientras que el 16% opinan que sí.

La mayoría de colaboradores señalan que no están siendo culpadas ninguna persona en concreto ya que no se puede inculpar a nadie sin pruebas, como lo dictamina el reglamento interno del Hospital General Docente Ambato.

Pregunta 29: ¿Han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración en la plantilla?

Tabla N° 40: Aumento de ausencias por estrés

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A. Si	7	7,3	7,3	7,3
Válidos B. No	89	92,7	92,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°40

Gráfico N° 39: Aumento de ausencias por estrés

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 93% de los colaboradores encuestados manifiestan que si se han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración en la plantilla; 7% evidencian que no.

La mayoría de colaboradores manifiestan que no han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración porque han recibido el apoyo atención en salud ocupacional inmediato.

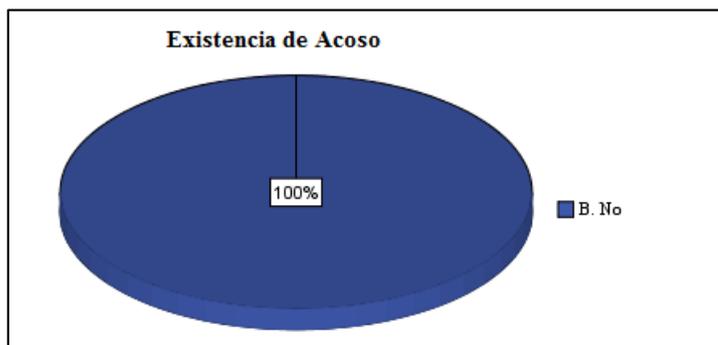
Pregunta 30: ¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo en virtud de características físicas o personales?

Tabla N° 41: Existencia de acoso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos B. No	96	100,0	100,0	100,0

Fuente: Test aplicado a colaboradores del área de Consulta Externa del HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°41

Gráfico N° 40: Existencia de acoso

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los colaboradores encuestados manifiestan no hay ninguna persona que está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo en virtud de características físicas o personales en la sección de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

En el área de Consulta Interna del Hospital General Docente Ambato no existen personas aisladas, ignoradas o excluidas del grupo debido al respeto a al cumplimiento de los principios específicos y del sistema nacional de inclusión y equidad social determinado en el Art. 341 de la Constitución de la República del Ecuador.

Los resultados de las 30 preguntas del Test de Factores Psicosociales de Navarra que mide la comunicación interna y la eficiencia laboral fueron trasladados a la hoja de evaluación o valoración correspondiente que categoriza a las preguntas en 4 dimensiones:

- **Dimensión 1:** Participación, implicación y responsabilidad.- especifica el grado de libertad e independencia que tiene el trabajador para controlar y organizar su propio trabajo. entre los aspectos que integran esta dimensión se encuentran: autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control de la tarea, rotación, supervisión.
- **Dimensión 2:** Formación, información y comunicación.- es el grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, facilitando el flujo de la información necesaria para el correcto desarrollo de las tareas. Entre los aspectos que contiene esta dimensión están: flujos de comunicación, acogida, adecuación persona-trabajo, reconocimiento,
- **Dimensión 3:** Gestión del tiempo.- establece el nivel de autonomía para que el trabajador determine su ritmo de trabajo. está integrado por factores como: ritmo de trabajo, apremio de tiempo, carga de trabajo, autonomía temporal, fatiga.
- **Dimensión 4:** Cohesión de grupo.- es el patrón de estructura del grupo y de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo incluye aspectos como la solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad.

Posteriormente, los datos obtenidos en la hoja de evaluación son trasladados a la hoja de estado de cada una de las dimensiones con el objeto de diagnosticar cada uno de los estados que son: muy inadecuado, inadecuado, adecuado y muy adecuado y así, determinar las recomendaciones que el test proporciona a manera guía sobre los aspectos importantes a mejorar en cada dimensión, para ello es necesario no solamente guiarse no solo de la puntuación global de cada dimensión o factor sino de la información que genera el análisis de cada una de las preguntas de las que consta cada dimensión.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS

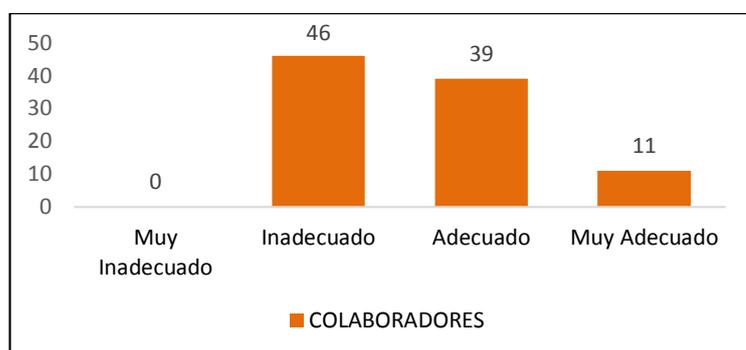
1. Dimensión: Participación, Implicación, Responsabilidad: “grado de libertad e independencia para controlar y organizar su propio trabajo así como para determinar los métodos a utilizar” (Lahera y Góngora, 2002).

Tabla N° 42: Dimensión 1

ESTADO	RANGO	FRECUENCIA
Muy Inadecuado	27-44 puntos	0
Inadecuado	18-26 puntos	46
Adecuado	9-17 puntos	39
Muy Adecuado	0-8 puntos	11
TOTAL=>		96

Fuente: Resultados Test Factores Psicosociales

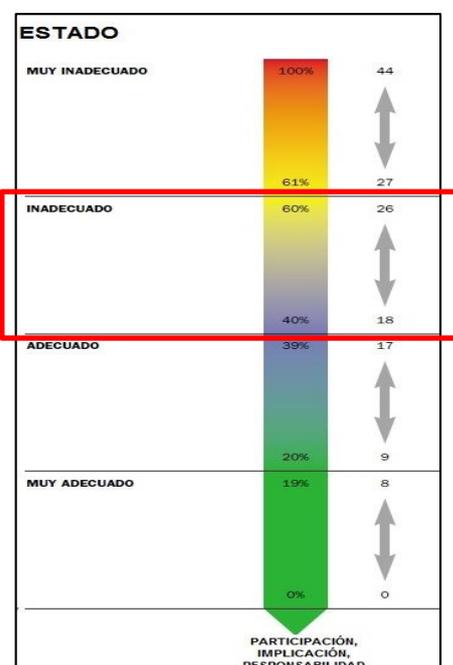
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°42

Gráfico N° 41: Dimensión 1

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°38

Gráfico N° 42: Estado Dimensión 1

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

La dimensión participación, implicación, responsabilidad detalla el grado de libertad e independencia que tiene el trabajador para controlar, organizar su trabajo y determinar los métodos a utilizar.

De los 96 colaboradores del área de consulta externa del Hospital General Docente Ambato encuestados, los 46 colaboradores que corresponde al 48% se encuentran en el estado inadecuado del Test de Factores Psicosociales; 39 colaboradores, correspondiente al 41% se encuentran en el estado adecuado, mientras que apenas 11 colaboradores equivalente al 11% están en el estado muy adecuado. Consecuentemente, los colaboradores encuestados evidencian un estado inadecuado en la dimensión autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control sobre la tarea, rotación, supervisión y enriquecimiento de tareas lo cual repercute en la eficiencia de los colaboradores.

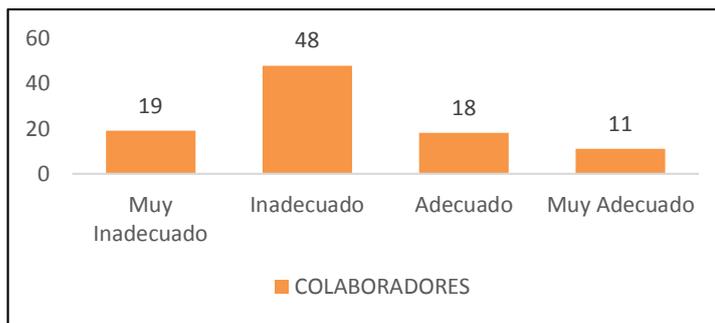
2. Dimensión: Formación, Información, comunicación: grado de interés personal que la organización demuestra a los funcionarios.

Tabla N° 43: Dimensión 2

ESTADO	RANGO	FRECUENCIA
Muy Inadecuado	22-35 puntos	19
Inadecuado	14-21 puntos	48
Adecuado	7-13 puntos	18
Muy Adecuado	0-6 puntos	11
TOTAL=>		96

Fuente: Resultados Test Factores Psicosociales

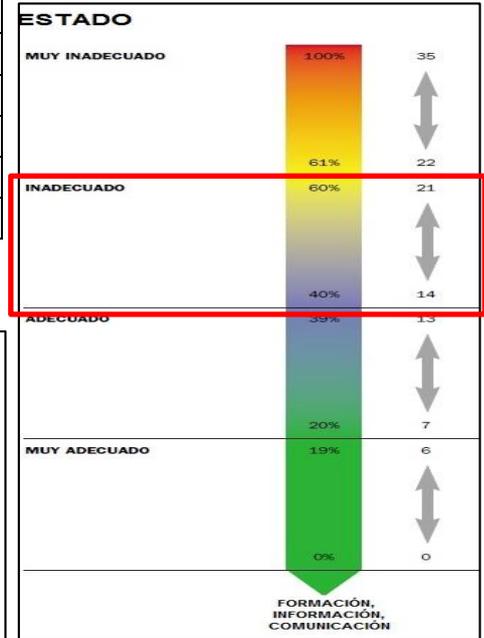
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°43

Gráfico N° 43: Dimensión 2

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°39

Gráfico N° 44: Estado Dimensión 2

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

La dimensión formación, información y comunicación establece el interés que la institución demuestra por sus colaboradores, a través del flujo de información para delimitar bien sus funciones, el cumplimiento de su trabajo garantizando la óptima correlación entre el puesto de trabajo y las personas que lo ocupan.

De los 96 colaboradores encuestados, 19 colaboradores que equivale al 20% se encuentran en el estado muy inadecuado, 48 colaboradores correspondiente al 50% se encuentra en el estado inadecuado, mientras tanto que 18 colaboradores correspondiente al 19% están en el estado adecuado; 11 colaboradores que corresponde al 11% se encuentran en el estado muy adecuado.

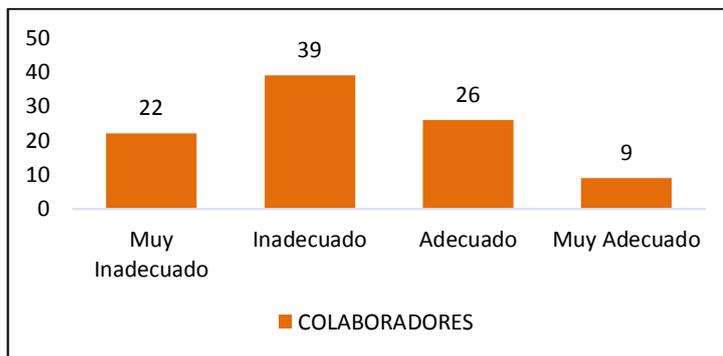
De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de colaboradores evidencia una inadecuada formación, información y comunicación interna como consecuencia del deficiente uso de medios de comunicación interna, desconocimiento de perfiles de cargos según niveles jerárquicos, fuertes flujos de comunicación informal y escasa difusión de la planificación institucional.

3. Variable: Gestión del Tiempo: nivel de autonomía concedida al funcionario para determinar su ritmo de trabajo, la distribución de las pausas y las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

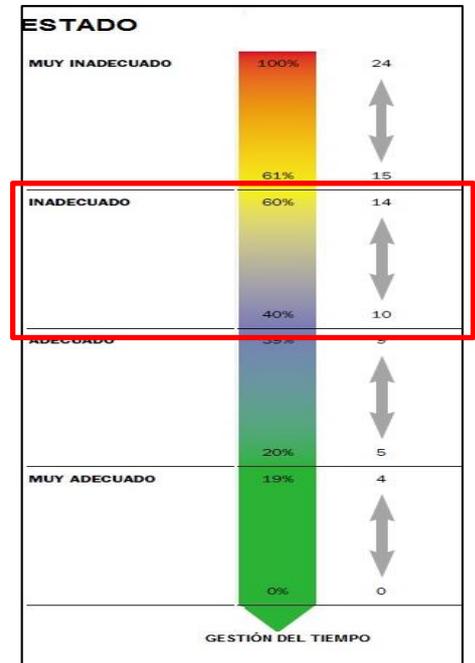
Tabla N° 44: Dimensión 3

ESTADO	RANGO	FRECUENCIA
Muy Inadecuado	15-24 puntos	22
Inadecuado	10-14 puntos	39
Adecuado	5-9 puntos	26
Muy Adecuado	0-4 puntos	9
TOTAL=>		96

Fuente: Resultados Test Factores Psicosociales
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°44
Gráfico N° 45: Dimensión 3
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°40
Gráfico N° 46: Estado Dimensión 3
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

La dimensión gestión del tiempo establece el nivel de autonomía que la institución otorga a cada uno de sus colaboradores para determinar el ritmo, carga y fatiga en el trabajo.

De los 96 colaboradores encuestados, 22 personas equivalente al 23% se encuentran en el nivel muy inadecuado, 39 colaboradores correspondiente al 41% están en el estado inadecuado, 26 colaboradores equivalente al 27% están en el estado adecuado mientras que solamente 9 colaboradores equivalente al 9% están en el estado muy adecuado de la dimensión 3 gestión del tiempo.

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de colaboradores que no tienen autonomía en su trabajo debido a la división de trabajo para elevar su eficiencia optimizando los recursos disponibles. Los colaboradores que se encuentran en el estado muy adecuado son los líderes departamentales.

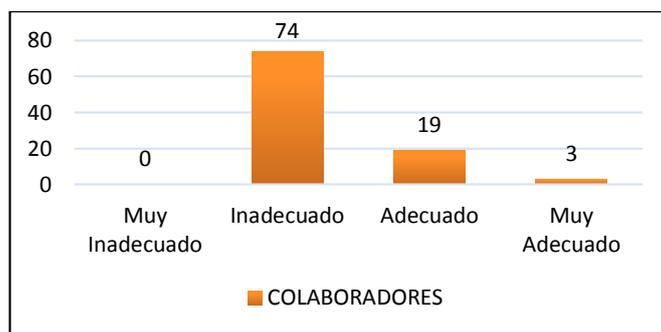
4. Variable: Cohesión de Grupo: define la cohesión como patrón de estructura del grupo de trabajo.

Tabla N° 45: Dimensión 4

ESTADO	RANGO	FRECUENCIA
Muy Inadecuado	18-29 puntos	0
Inadecuado	11-17 puntos	74
Adecuado	6-10 puntos	19
Muy Adecuado	0-5 puntos	3
TOTAL=>		96

Fuente: Resultados Test Factores Psicosociales

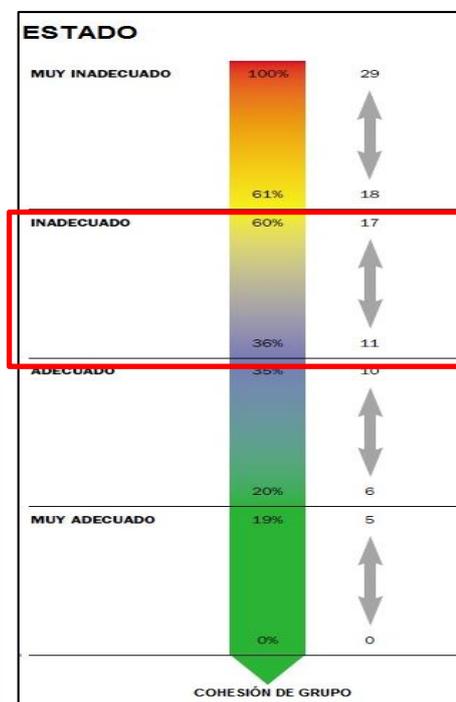
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N° 45

Gráfico N° 47; Dimensión 4

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez



Fuente: Tabla N°41

Gráfico N° 48: Estado Dimensión 4

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Análisis e Interpretación de Resultados

La cohesión determina la relación que surge entre los miembros de la institución, la creación de grupos de trabajo y su participación activa en las actividades planificadas. En esta dimensión involucra aspectos como la solidaridad, atracción, ética y clima laboral.

De los 96 colaboradores encuestados, 74 colaboradores equivalente al 77% se encuentran en el estado inadecuado, 19 colaboradores correspondientes al 20% están en el estado adecuado; mientras tanto que 3 colaboradores equivalente al 3% se encuentran en el estado muy adecuado.

Los resultados evidencian una inadecuada cohesión de grupo que limita la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes entre los distintos equipos de trabajo y niveles jerárquicos verticales y horizontales; existiendo una deficiente cooperación y apoyo laboral; generando ambientes de trabajo estresantes que afecta la eficiencia grupal e individual.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de hipótesis se realizó en el programa estadístico SPSS, tomando en cuenta los resultados de las dimensiones: formación, información y comunicación correspondiente a la variable independiente comunicación interna frente a la dimensión gestión del tiempo que representa a la variable dependiente del test de Factores Psicosociales Identificación de Situaciones de Riesgo aplicado a una población de 96 colaboradores que laboran en el Área de Consulta Externa del Hospital Provincial Docente Ambato.

Tabla N° 46: Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Formación, Información, Comunicación * Gestión del tiempo	96	100,0%	0	0,0%	96	100,0%

Fuente: Test de Factores Psicosociales

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 47: Tabla de contingencia formación, información, comunicación * Gestión del tiempo

	Gestión del tiempo				Total		
	Muy Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Muy Adecuado			
Formación, Información, Comunicación	Muy Inadecuado	Recuento	10	3	6	0	19
	Inadecuado	Frecuencia esperada	4,4	7,7	5,1	1,8	19,0
	Inadecuado	Recuento	12	36	0	0	48
		Frecuencia esperada	11,0	19,5	13,0	4,5	48,0
	Adecuado	Recuento	0	0	18	0	18
		Frecuencia esperada	4,1	7,3	4,9	1,7	18,0
	Muy Adecuado	Recuento	0	0	2	9	11
		Frecuencia esperada	2,5	4,5	3,0	1,0	11,0
	Total	Recuento	22	39	26	9	96
		Frecuencia esperada	22,0	39,0	26,0	9,0	96,0

Fuente: Test de Factores Psicosociales

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 48: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	161,031 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	143,461	9	,000
Asociación lineal por lineal	51,499	1	,000
N de casos válidos	96		

a. 10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,03.

Fuente: Test de Factores Psicosociales

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Conclusión de la hipótesis

El valor de $\chi^2_c = 161,031 > \chi^2_t = 16,919$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que la comunicación interna **SI** se vincula con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

4.4 CORRELACIÓN DE VARIABLES

La correlación establece la relación o dependencia existente entre dos variables con el fin de determinar si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra; en tal caso, se dice que existe correlación entre ellas.

Inicialmente se representó la variable independiente con los resultados obtenidos de la dimensión 2 del Test de Factores Psicosociales de Identificación de Situaciones de Riesgo: Formación, Información y Comunicación y la variable dependiente con la dimensión 3: Gestión del tiempo.

Estos resultados fueron representados en un gráfico de dispersión con el objeto de determinar el tipo de relación existente entre las variables; el gráfico muestra la dirección de la relación entre las variables positiva, demostrando una correlación lineal directa.

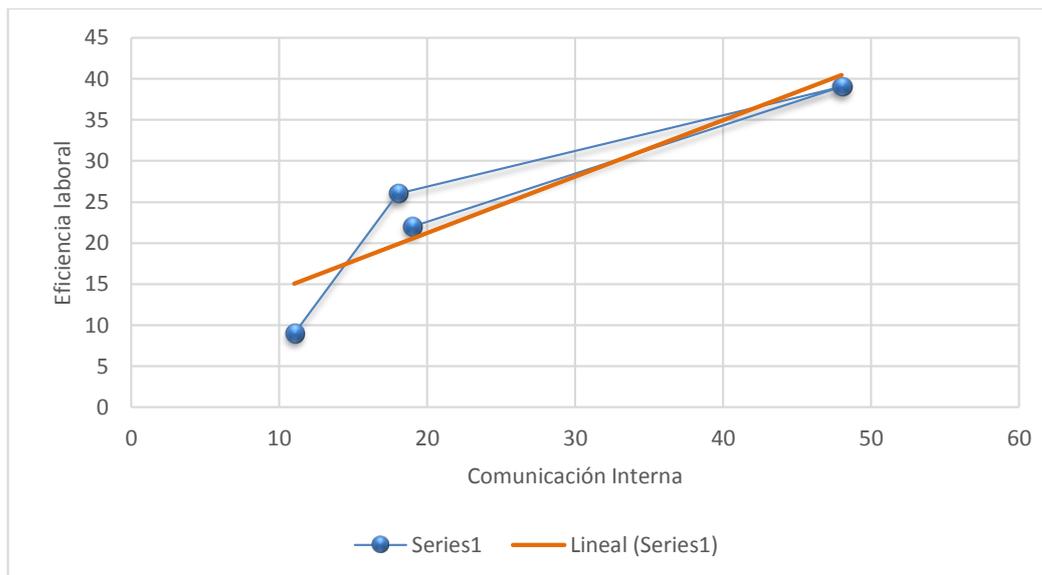


Gráfico N° 49: Gráfico de relación de las variables
Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Los valores de la tabla 44 calcula el coeficiente de correlación lineal tomando los valores de la dimensión 2: formación, información, comunicación y, dimensión 3: gestión del tiempo correspondiente al Test de Factores Psicosociales de Navarra aplicado a los colaboradores del área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, con el estado: muy inadecuado, inadecuado, adecuado y muy adecuado.

El coeficiente de correlación lineal se expresa mediante la letra r y su fórmula es:

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

r = coeficiente correlación lineal

σ_{xy} = es la covarianza de X, Y

σ_x = es la desviación típica de la variable X

σ_y = es la desviación típica de la variable Y

Propiedades

El signo del coeficiente de correlación es el mismo que el de la covarianza.

- Si la covarianza es positiva, la correlación es directa.

- Si la covarianza es negativa, la correlación es inversa.
- Si la covarianza es nula, no existe correlación.

El coeficiente de correlación lineal es un número real comprendido entre -1 y 1 .

$$-1 \leq r \leq 1$$

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a -1 la correlación es fuerte e inversa, y será tanto más fuerte cuanto más se aproxime r a -1 .

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1 la correlación es fuerte y directa, y será tanto más fuerte cuanto más se aproxime r a 1 .

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 0 , la correlación es débil.

Si $r = 1$ ó -1 , los puntos de la nube están sobre la recta creciente o decreciente. Entre ambas variables hay dependencia funcional.

Para calcular el coeficiente de correlación primero se debe calcular la covarianza con la siguiente fórmula:

$$\sigma_{xy} = \frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{N}$$

La covarianza indica el sentido de la correlación entre las variables

Si $\sigma_{xy} > 0$ la correlación es directa.

Si $\sigma_{xy} < 0$ la correlación es inversa.

Para obtener el coeficiente de correlación entre las variables comunicación interna y eficiencia laboral se toma los datos de los resultados de las dimensiones 2 y 3 del Test de Factores Psicosociales aplicado.

Tabla N° 49: Cálculo del coeficiente de correlación lineal

DIMENSIONES	COMUNICACIÓN INTERNA	GESTIÓN TIEMPO (EFICIENCIA LABORAL)			
	X ₁	Y ₁	X ₁ * Y ₁	(X ₁) ²	(Y ₁) ²
Muy inadecuado	19	22	418	361	484
Inadecuado	48	39	1872	2304	1521
adecuado	18	26	468	324	676
Muy adecuado	11	9	99	121	81
	96	96	2857	3110	2762

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 50: Resultado del cálculo del coeficiente de correlación lineal

Medias Aritméticas x ₁	24
Medias Aritméticas y ₁	24
Covarianza	138,25
Desviaciones Típicas x ₁	14,20
Desviaciones Típicas y ₁	10,70
Coefficiente de Correlación	0,91

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

1. Calcular la media aritmética

\bar{x} = es el símbolo de la media aritmética.

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{96}{4} = 24$$

$$\bar{y} = \frac{96}{4} = 24$$

2. Calcular la covarianza

$$\sigma_{xy} = \frac{2857}{4} - 24 \times 24 = 138,25$$

3. Calcular las desviaciones típicas

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

$$\sigma_x = 14,20$$

$$\sigma_y = 10,70$$

4. Se aplica la fórmula del coeficiente de correlación lineal

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

$$r = \frac{138,25}{14,20 \times 10,70} = \mathbf{0,91}$$

Al ser el coeficiente de correlación positivo, la correlación es directa y por encontrarse muy próximo a 1, la correlación es muy fuerte; es decir, que cuando aumenten los valores de la variable comunicación interna también aumentarán los valores de la variable eficiencia laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los factores que afectan la comunicación interna en el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, de acuerdo al Test de Factores Psicosociales, para la identificación de situaciones de riesgo, pregunta 11, el 54% señala que tiene un limitado acceso a medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones, puesto que no todos poseen correos institucionales activados, consecuentemente no pueden acceder al sistema de gestión documental QUIPUX.

Otro factor que afecta la comunicación interna son los conflictos entre los colaboradores que modifican los ambientes de trabajo, que hace que la información no fluya, se distorsione y se propague información informal que afecta la comunicación del área de Consulta Externa.

De acuerdo a la pregunta 17, al 36% de los colaboradores no tienen la posibilidad de hablar durante la realización de sus tareas por su ubicación, agravado más aún con el proceso de repotenciación en el cual se encuentra el Hospital, lo que dificulta la colaboración entre compañeros y departamentos en el área de Consulta Externa.

La falta de seguimiento o retroalimentación es otro factor que afecta la comunicación interna. La pregunta 24 señala que un 44% de los colaboradores se le informa de los resultados alcanzados con relación de los objetivos asignados, pero no existe el control correcto del mensaje conjuntamente con su comprensión, limitando así, el cumplimiento de sus objetivos individuales.

- Según el estado de las dimensiones participación, implicación, responsabilidad y, dimensión gestión del tiempo del Test de Factores Psicosociales, el nivel de eficiencia laboral en el área de Consulta Externa es inadecuado, evidenciado en los resultados arrojados en las preguntas sobre: el desarrollo correcto de sus tareas, resolución de

problemas en su lugar de trabajo, cumplimiento de sus obligaciones y capacitación a sus subordinados.

La correlación entre la comunicación interna y la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato al ser el coeficiente de correlación positivo, la correlación es directa y por encontrarse muy próximo a 1, la correlación es muy fuerte; es decir, que cuando aumenten los valores de la variable comunicación interna también aumentarán los valores de la variable eficiencia laboral.

Es necesario diseñar estrategias de comunicación interna que mejoren la eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato con el propósito de apoyar el logro de las metas institucionales.

5.2 RECOMENDACIONES

Diseñar un sistema de gestión de comunicación interna para el Área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato con el propósito de utilizar adecuadamente los medios de comunicación existentes a fin de que la información llegue de forma oportuna a su destinatario, disminuyendo al máximo los flujos de información informal que incrementa el rumor y promueve las relaciones deficientes entre colaboradores y directivos que generan inadecuados ambientes laborales.

Capacitar en el manejo de los sistemas tecnológicos con los que cuenta el área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, con la intención de aprovechar potencialidades y capacidades del colaborador y del mismo sistema para mejorar la comunicación ascendente y descendente, generando ambientes armoniosos, de respeto, de confianza apoyando al cumplimiento de objetivos, misión y visión institucional.

Dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño para apoyar la retroalimentación permanente, la rectificación de errores y especialización del puesto de trabajo de forma eficaz y eficiente.

Fomentar la práctica de valores de la variable comunicación interna para incrementar la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.

Diseñar estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing elevar la eficiencia laboral del área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato, que impulse la identidad corporativa, potenciando la comunicación personal y ascendente, intensificando las herramientas comunicacionales con claridad mediante una participación activa en actividades planificadas que involucren aspectos de solidaridad, ética y clima laboral.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA BASADAS EN ENDOMARKETING PARA ELEVAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO.

Institución Ejecutora: Hospital General Docente Ambato

Beneficiarios: Personal de Consulta Externa
Usuarios internos
Usuarios externos

Ubicación: Av. Pasteur y Unidad Nacional

Tiempo estimado para la ejecución: Agosto – Octubre 2016

Equipo técnico responsable: Directora: Ps. María Cristina Abril Freire, Mg.
Investigadora: Ing. Iveth Sánchez Carvajal

Costo: \$6.260,00

6.2 ANTECEDENTES

La gestión de la comunicación interna es una necesidad de las instituciones de salud que el mundo actual demanda sobre todo en el ámbito hospitalario público para brindar un servicio de calidad acorde a los estándares establecidos y exigidos por la ley; de acuerdo a la investigación realizada en el área de Consulta Externa del Hospital General Docente

Ambato, se pudo determinar que existen un deficiente uso de los medios de comunicación ante los evidentes flujos de comunicación informal que generan desorganización en el trabajo, los flujos de comunicación provenientes de cualquier nivel no circulan por canales formales con transparencia y velocidad pertinente, razón por la cual se producen vacíos de información que son llenados por rumores negativos que afecta la eficiencia laboral reflejada en la poca capacidad de disponer de los recursos necesario para la toma oportuna de decisiones.

En cuanto al nivel de eficiencia se pudo determinar que es inadecuado debido a la deficiente cohesión de grupo al existir desvinculación entre comunicación de los distintos niveles jerárquicos tanto verticales como horizontales razón por la cual se observa una deficiente gestión del tiempo, cooperación que genera ambientes de trabajo negativos que perjudica significativamente el clima laboral y consecuentemente las relaciones de trabajo generando incumplimiento de metas que inciden directamente en la imagen institucional.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La implementación de estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing para elevar la eficiencia laboral se justifica ante la necesidad de contar con una herramienta de gestión que promueva entre los colaboradores esfuerzos enfocadas hacia un mismo objetivo común esto es mejorar la comunicación interna y por lo tanto la eficiencia laboral.

Es de importancia ya que se requiere, que el área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato mejore la comprensión de las acciones de cada sub área, con el objeto de lograr mayor coordinación y participación en el desempeño de sus funciones, comprometiendo un trabajo conjunto entre todos los colaboradores hacia el resto de áreas de la institución a fin de alcanzar objetivos comunes y su correcta ejecución.

Los beneficiarios directos serán los colaboradores del área de Consulta Externa porque mantendrán una mejor comunicación entre y con las demás sub áreas, logrando una mayor comprensión de las acciones a realizar, manteniendo a todos los colaboradores

informados de lo que se pretende lograr para aunar esfuerzos en el logro de resultados positivos.

Es factible de realización ya que la gerencia administrativa actual de esta casa de salud, considera al área de Consulta Externa como una zona dinámica de comunicación interna y su normal desempeño es el complemento para alcanzar los índices de cumplimiento nacional demostrados en la herramienta de gobierno por resultados (GPR) de la Secretaría Nacional de Administración Pública del Ecuador.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Implementar estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing para elevar la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como se lleva el proceso de comunicación interna en el Área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato.
- Elaborar las estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing para elevar la eficiencia laboral.
- Ejecutar las estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing.
- Evaluar las estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing aplicadas.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La implementación de estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing para elevar la eficiencia laboral del Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato tiene el siguiente análisis de factibilidad.

6.5.1 Factibilidad Organizativa

La estructura orgánica del área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato es una unidad administrativa que guarda relación con las demás áreas administrativas de la institución; los colaboradores coordinan su accionar acorde a la oferta y demanda de atención al usuario con calidad y calidez para lo cual tiene definido las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo así como el nivel de logro a cumplir por cada colaborador, todo ello enfocado hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales y nacionales.

6.5.2 Factibilidad Tecnológica

El área de Consulta Externa tiene una buena implementación de equipo tecnológico con acceso a internet e intranet, medios documentales digitales a través a través de la plataforma Quipux para facilitar la comunicación, dinamizar la entrega-recepción de documentos y todo lo que implica la comunicación formal dentro y fuera de la institución, garantizando la accesibilidad a los documentos, agilizar la tramitación administrativa, normalizar la emisión, envíos y recepción de documentos.

6.5.3 Factibilidad ambiental

La implementación de estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing para elevar la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato fomenta actitudes positivas y de respeto hacia la conservación del ambiente y su entorno para ello, utilizará la plataforma Quipux para el envío y recepción de documentos para el desarrollo de las estrategias a realizar. Toma conciencia del deterioro ambiental, razón por la cual minimiza el uso de papel en la gestión de documentos impresos.

6.5.4 Factibilidad equidad de género

La implementación de estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing para elevar la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato involucra la participación de colaboradores de ambos sexos sin distinción

de género, raza ni condición social; aprovecha oportunidades para lograr mayor cohesión grupal y formar equipos de trabajo incluyentes, considerados y aceptando las diferencias; brindando igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional y para el establecimiento de horarios de trabajo.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TÉCNICO-CIENTÍFICO

Endomarketing

Es un conjunto de mecanismos y actividades que tienen el propósito de coordinar esfuerzos conjuntos al interior de una empresa entre todos los trabajadores hacia un mismo fin ya que “promueve iniciativas de gestión humana, producción y comunicación” (Gómez D. , 2014).

Actualmente existe la idea que todas las áreas y departamentos de una organización necesitan vender y poner en conocimiento sus planes y estrategias para que puedan ser llevadas a efecto con el propósito de lograr mayor participación y apoyo de parte de todos los integrantes de la organización.

La palabra endomarketing está compuesta de dos partes: el prefijo endo que significa dentro y la palabra marketing que significa mercadeo o mercadotecnia, por tanto la palabra endomarketing significa mercadeo al interior de la empresa; es decir, es toda iniciativa, estrategia para motivar la fidelización de los clientes internos.

Objetivo del endomarketing

Básicamente es potenciar la productividad de la empresa, considerando este elemento fundamental para salir del estado de conflictividad social, desmotivación y falta de integración del talento humano hacia los fines de la organización.

El endomarketing es un conjunto de técnicas que permiten `vender' la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un `mercado' constituido por los trabajadores, "clientes internos", que desarrollan su

actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

De acuerdo con Del Prado (2016) la idea básica sobre la que se constituye esta estrategia es la de la adaptación de la empresa a un trabajador que ha cambiado profundamente, a un entorno humano transformado y en continua evolución. Los trabajadores están evolucionando como consecuencia del impacto simultáneo de una serie de factores que han permitido incrementar su nivel cultural, sus capacidades y posibilidades de expresión, sus canales y medios de información, sus niveles de asesoramiento y protección legal, haciéndole más crítico, más escéptico y, como consecuencia, más reacio a integrarse en instituciones que no le garanticen plenamente su desarrollo personal, social y económico.

Beneficios

- Incrementa la rentabilidad y productividad
- Disminución de rotación de empleados
- Incrementa el sentido de pertenencia de colaboradores y trabajadores
- Potencia la generación de nuevas ideas
- Ambiente de trabajo dinámico y positivo
- Genera equipos de trabajo sólido, motivado y colaborativo.

Componentes del Endomarketing

Cliente-trabajador

El empleado es el cliente interno de la empresa, cuyos deseos, preocupaciones, necesidades, etc., deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia. Es importante conocer sus defectos y debilidades para transformarlos en ventajas y oportunidades. Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. A este cliente es preciso venderle el concepto de empresa que tenemos o queremos y con él hay que contar de cara al desarrollo futuro de la misma. Para el conocimiento del "cliente interno" se utilizarán técnicas de investigación socio laboral, análogos a las utilizadas por el marketing externo.

Producto-empresa

El producto que vamos a ofrecer a este cliente interno es la empresa, con necesidades concretas, objetivos que es necesario alcanzar para poder garantizar su supervivencia y con una organización, planes y políticas en las que deberán participar todos sus componentes para asegurar su efectividad. Las características finales de este producto 'fabricado' por todos los integrantes de la empresa serán unas mejores condiciones de trabajo, una mayor participación de todos los niveles, un mejor clima laboral, una mayor integración y motivación, más productividad y, como consecuencia de todo ello, un más elevado valor intrínseco del producto, cuyo beneficio repercutirá en todos los grupos sociales.

Técnica de ventas

La técnica del endomarketing se basa en la comunicación interna y en la participación del personal. La comunicación interna descendente permitirá 'vender' la idea de empresa que se quiere establecer. La comunicación ascendente permitirá conocer la opinión del mercado interno, detectar la coherencia entre el mensaje transmitido y el mensaje recibido con el objeto de cuantificar los desvíos e implantar las oportunas modificaciones del plan de ventas interno.

La participación a través de grupos de trabajo o círculos de calidad permitirá perfeccionar el producto final, tanto en lo material como en el componente integrador que constituye el cuerpo de la empresa.

Fuerza de ventas

En principio está constituida por el conjunto completo de directivos y mandos medios de la empresa. El rol de la alta dirección es fundamental, ya que de no existir un modelo de gestión participativo, difícilmente podrán aplicarse los principios del marketing interno.

Objetivo final

El objetivo último que se persigue es incrementar el nivel de motivación para mejorar la productividad

Etapas de un plan de endomarketing

El principio básico del endomarketing es que la optimización de la gestión de los recursos humanos no se lo lleva a efecto sin antes tener el compromiso previo y la participación de todos los colaboradores de la organización, cualquiera que sea su ubicación dentro de la estructura administrativa. Organizativa o funcional de la empresa. Una vez implementado el endomarketing, emergen dos efectos: aseguramiento y valorización que permitirá la aparición de un tercer efecto: identificación de tal manera que cada una de las etapas de un plan de endomarketing corresponde a cada uno de sus efectos.

Etapas 1: Aseguramiento

El aseguramiento se genera al final de la implementación de esta fase 1, luego de que se pone en marcha acciones concretas de reajuste una vez que todo el personal ha sido informado previamente.

Etapas 2: Valorización

Se lleva a efecto en el momento de comunicar el proyecto de empresa, que transmitirá elementos de progreso, de mejora de imagen y de desarrollo, a la vez cuantitativo y cualitativo, en cuanto a los individuos y a la comunidad. Todo ello con independencia de que este proyecto de empresa sea de verdad la resultante y la expresión de una verdadera consulta interna y de una progresiva gestión de consenso.

Etapas 3: Identificación

Se lo puede apreciar en el momento de la incitación hecha al personal para participar activamente en el desarrollo de la empresa, por la vía de organizar nuevas estructuras de

trabajo que facilitarán la toma de decisiones y la innovación, con el apoyo de diversos sistemas equitativos de reconocimiento y de apreciación de resultados. Es el caso de la Gestión Preventiva de Recursos Humanos y la ubicación de los Círculos de Calidad.

Fases del endomarketing

Las tres fases del endomarketing son las siguientes:

- Conocer y comprender el mercado interno
- Adecuarlo a las exigencias del mercado externo,
- Organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

Puesto en práctica de este modo, el marketing interno será, para cada trabajador la respuesta más realista y eficaz a los problemas de motivación e implicación del personal en la vida cotidiana y el desarrollo de la empresa. La originalidad de este concepto y la eficacia de su puesta en práctica en la empresa no provienen de las diferentes disciplinas que contiene, sino por la forma lógica en que se sucede cada una de sus disciplinas.

Asegura la coherencia indispensable para establecer una acción de cambio que será forzosamente larga, porque se dirige a las rutinas de funcionamiento, a las mentalidades, a las culturas y a las creencias. A continuación se desarrollarán con más detalle, cada una de las tres fases del marketing interno.

6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

Tabla N° 51: Modelo Operativo

No	FASES	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
FASE 1	Diagnosticar la situación actual del proceso de comunicación interna en el Área de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato	Elaborar un análisis situacional de la comunicación interna en el Área de Consulta Externa del HGDA.	Obtener los factores internos y externos de diagnóstico situacional	Taller de diagnóstico	Matriz del perfil interno Matriz del perfil externo	2 semanas	Investigadora Líder de Admisiones del HGDA Líder de Enfermería	FODA del proceso actual de comunicación interna
FASE 2	Elaborar las estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing para elevar la eficiencia laboral	Determinar las estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing aplicables al Área de Consulta Externa	Que el Área de Consulta Externa planifique actividades de trabajo a largo plazo	Reuniones de trabajo	FODA cruzado	1 semana	Investigadora Líder de Admisiones del HGDA Líder de Enfermería	Estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing para elevar la eficiencia laboral en el Área de Consulta Externa
FASE 3	Ejecutar las estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing	Aplicar las estrategias de comunicación interna diseñadas	Que se eleve la eficiencia laboral a través de la comunicación interna	Reuniones para conocer y sociabilizar las estrategias a aplicar	Power point	4 semanas	Investigadora	Operacionalización de estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing
FASE 4	Evaluar las estrategias de comunicación interna aplicadas	Elevar el índice de eficiencia laboral	Que el personal de Consulta Externa sea más eficiente en su desempeño laboral	Observación	Indicadores de estrategias de comunicación interna aplicadas	8 semanas	Líder del Dpto. Estadística Líder de Talento Humano Gerente HPDA	% de cumplimiento del indicador de las estrategias aplicadas

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

FASE 1

DIAGNOSTICAR COMO SE LLEVA EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO

Tabla N° 52: Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Diagnostico Externo

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.- Red Pública de Salud.	0,15	4	0,6
2.- Confianza del Usuario en la atención Pública.	0,11	3	0,33
3.- Modelo de Atención Integral de Salud.	0,1	2	0,2
4.- Dotación oportuna de recursos	0,06	1	0,06
5.- Empoderamiento de los servicios públicos de Salud.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
1.- Aspiración de Satisfacción MSP de entregar salud gratuita y atención inmediata.	0,11	4	0,44
2.- Altos niveles de Pobreza.	0,12	2	0,24
3.- Insuficiente aplicación de política de desconcentración de las Entidades Operativas Descentralizadas.	0,1	2	0,2
4.- Falta de credibilidad de algunas Instituciones de Salud de la zona centro del País.	0,07	2	0,14
5.- Inseguridad ciudadana	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,55

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

El resultado en la aplicación MEFE para el HGDA es de 2.55 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el sector de servicios de salud.

1. Se Asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector donde se desarrolla la institución. Las oportunidades suelen tener

pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0 (Abata, 2013, p. 11)

2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria (Abata, 2013, p. 11).

Tabla N° 53: Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Diagnostico Interno

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1.-Talento humano profesional	0,13	4	0,52
2.- Empoderamiento de servicio del personal	0,09	3	0,27
3.- Contar con servicios de especialidad	0,1	3	0,3
4.- Equipamiento básico indispensable.	0,1	3	0,3
5.- Superficie de terreno amplia adecuada para nueva construcción	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
1.-Deficiente uso de medios de comunicación interna	0,11	1	0,11
2.- Implementación parcial del Estatuto Orgánico de Hospitales del MSP	0,12	2	0,24
3.- Mantenimiento preventivo de los equipos sin planificación anual	0,1	2	0,2
4.- Presupuesto insuficiente	0,09	1	0,09
5.-Inadecuadas Relaciones Laborales	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,37

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

El resultado en la aplicación MEFE para el HPGDA es de 2.37 lo que indica que el Área de Consulta Externa, es débil en cuanto a sus factores internos.

Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0 (Abata, 2013, p. 11)

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria (Abata, 2013, p. 11)

Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable (Abata, 2013, p. 11)

Se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera (Abata, 2013, p. 11)

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza (Abata, 2013, p. 11).

Con los factores internos y externos se procedió a elaborar la matriz FODA para analizar la situación actual de la comunicación interna en el área de Consulta Externa del HGDA.

Tabla N° 54: Matriz de Impacto Cruzado para la Selección de Opción Estratégicas

<p style="text-align: center;">EXTERNALIDADES</p> <p style="text-align: center;">INTERNALIDADES</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Red Pública de Salud. • Confianza del Usuario en la atención Pública. • Modelo de Atención Integral de Salud. • Dotación oportuna de recursos • Empoderamiento de los servicios públicos de Salud. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspiración de Satisfacción MSP de entregar salud gratuita y atención inmediata. • Altos niveles de Pobreza. • Insuficiente aplicación de política de desconcentración de las Entidades Operativas Descentralizadas. • Falta de credibilidad de algunas Instituciones de Salud de la zona centro del País. • Inseguridad ciudadana.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente uso de medios de comunicación interna Implementación parcial del Estatuto Orgánico de Hospitales del MSP. • Mantenimiento preventivo de los equipos sin planificación anual. • Presupuesto insuficiente. • Inadecuadas Relaciones Laborales. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el presupuesto anual en base a las necesidades del Hospital. • Implantar los procesos de comunicación interna de acuerdo técnicas administrativos. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones para sociabilizar los protocolos, normas y procedimientos hospitalarios utilizados en el Área de Consulta Externa. • Realizar campaña en medios de comunicación para crear la cultura de acudir primero a los Centros de atención primaria. • Elaborar un Sistema Informático integral que provea información confiable para la toma de decisiones..
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano profesional • Empoderamiento de servicio del personal. • Contar con servicios de especialidad. • Equipamiento básico indispensable. • Superficie de terreno amplia adecuada para nueva construcción. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la adecuada atención de acuerdo a nuestro nivel de complejidad a través del sistema de Referencias y Contra referencias. • Gestionar convenios Institucionales de Becas y pasantías para mejorar la calidad del Talento Humano. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar horarios de trabajo equitativos para estimular al personal y evitar la insatisfacción de los colaboradores • Capacitar al Talento Humano Hospitalario para mejorar la prestación de servicios de salud. (LOSEPR ART. 222 Y 195)

**O
P
C
I
O
N

E
S
T
R
A
T
E
G
I
C
A
S**

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

La tabla 50 presenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la consulta externa; del cruce de estos factores parte la selección de opciones estratégicas a aplicarse en el área de consulta externa.

Del cruce del análisis de las debilidades y oportunidades nace el cuadro estratégico del cual se extrae las estrategias de comunicación interna basadas en endomarketing para mejorar la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato.

FASE 2

ELABORAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA BASADAS EN ENDOMARKETING PARA ELEVAR LA EFICIENCIA LABORAL

ESTRATEGIA DE POPULARIDAD INTERNA DE LOS SERVICIOS



- Crear reuniones para sociabilizar los protocolos, normas y procedimientos hospitalarios utilizados en el Área de Consulta Externa.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROFESIONAL



- Gestionar convenios Institucionales de Becas y pasantías para mejorar la calidad del Talento Humano.

ESTRATEGIA DE IGUALDAD PROFESIONAL



- Organizar horarios de trabajo equitativos para estimular al personal y evitar la insatisfacción de los colaboradores

ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO



- Capacitar al Talento Humano Hospitalario para mejorar la prestación de servicios de salud. (LOSEP ART. 222 Y 195).

ESTRATEGIA DE COMUNICACION INTERNA



- Fortalecimiento de los medios de comunicación interna mediante el monitoreo y actualización de los medios de comunicación; renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de nuevo equipo: TV Walls, activación de redes sociales internas como facebook institucional, twitter, grupo del correo institucional, grupos institucionales whatsapp

Gráfico N° 50: Fase 2. Estrategias de Endomarketing

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Una vez realizado el cruce de estrategias en el FODA se determinó que las estrategias basadas en endomarketing a desarrollarse para mejorar la comunicación interna y elevar la eficiencia laboral, son:

- Estrategia de Popularidad Interna de los Servicios.
- Estrategia de desarrollo profesional.
- Estrategia de igualdad profesional.
- Estrategia de reconocimiento.

FASE 3
EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA BASADAS EN ENDOMARKETING

Tabla N° 55: Popularidad de los servicios

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	DIVULGACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
POPULARIDAD DE LOS SERVICIOS	Crear reuniones para sociabilizar los protocolos, normas y procedimientos hospitalarios utilizados en el Área de Consulta Externa.	Sociabilización	Revisar protocolos, normas y procedimientos existentes en Consulta Externa.	Implementación de Protocolos, normas y procedimientos del MSP actualizados para mejorar el servicio en Consulta Externa	Invitación mediante Circulares	N° reuniones para sociabilizar protocolos, normas y procedimientos de Consulta Externa realizados / N° Total de reuniones para sociabilizar protocolos, normas y procedimientos de Consulta Externa planificados	Líder de Admisiones
			Revisar protocolos, normas y procedimientos actualizados del MSP				
			Delegar a Médico y Enfermeras y Administrativos responsables de la sociabilización.		Cartelera Institucional		Líder de Enfermería
			Invitar a todo el personal de Consulta Externa: Médicos, Enfermeras y Administrativos.				
			Entrega de Manual de Protocolos, normas y procedimientos hospitalarios actualizado MSP				

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 56: Estrategia de Desarrollo profesional

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	DIVULGACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROFESIONAL	Gestionar cursos, convenios Institucionales de becas y pasantías para mejorar la calidad del Talento Humano	Promover convenios institucionales, becas	Determinar el tipo de convenio, beca o pasantía que pueden aplicar los colaboradores de Consulta Externa.	Desarrollar profesionalmente a los colaboradores de Consulta Externa	Memorandos.	N° Gestiones para Cursos, convenios o becas aplicados a colaboradores realizadas / N° Total Gestiones para Cursos, convenios o becas aplicados a colaboradores planificadas.	Gerente HGDA
			Realizar un análisis de los colaboradores idóneos para aplicar a convenios, becas o pasantías que puede promover la Institución con otras Instituciones.				
			Gerente del HGDA debe solicitar la firmar el convenio o enviar a becas o pasantías a colaboradores.		Cartelera Institucional		Líder Talento Humano

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 57: Estrategia de Igualdad Profesional

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	DIVULGACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE IGUALDAD PROFESIONAL	Organizar horarios de trabajo equitativos para estimular al personal y evitar la insatisfacción de los colaboradores	Organizar horarios equitativos	Determinar cada una de las funciones a desempeñarse en cada Subárea de Consulta Externa (Médicos, Enfermeras y Administrativos).	Obtener un horario con igual carga laboral para cada uno de los colaboradores de Consulta Externa del HGDA	Cartelera Institucional	N° horarios que no han generado conflicto de funciones realizados /N° Total de Horarios Elaborados trimestral.	Líder de Admisiones, Líder de Enfermería y Director Médica.
			Determinar necesidades personales de los colaboradores de Consulta Externa.				
			Rotación del personal cada 3 meses a las diferentes funciones de subárea de Consulta Externa.				
			Reunión de sociabilización del Horario días previos a su ejecución y escuchar sugerencias de colaboradores				Reunión de Trabajo

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 58: Estrategia de Reconocimiento

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	DIVULGACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO	Capacitar al Talento Humano Hospitalario para Mejorar la Prestación de Servicio	Capacitar	Detección de necesidades de capacitación	Obtener colaboradores eficientes en sus funciones.	Correos Electrónicos	N° Capacitaciones realizadas /N° Total Capacitaciones planificadas	Gerente HGDA
			Seleccionar tema de capacitación de mayor relevancia.				
			Elección de lugar físico, organismo o entidad para la capacitación.				
			Selección del capacitador		Cartelera Institucional		
			Establecer periodo de capacitación y horario.				
			Ejecución de la capacitación.				
			Evaluación y seguimiento de la capacitación				
						Líder de Talento Humano	

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 59: Estrategia de Comunicación

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	DIVULGACION	INDICADOR	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Fortalecimiento de los medios de comunicación interna	Fortalecimiento	Monitoreo y actualización de los medios de comunicación.	Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.	Correo Institucionales	N° actualizaciones de medios de comunicación realizadas /N° actualizaciones de medios de comunicación planificadas	Líder de Comunicación
			Renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de nuevo equipo: TV Walls				
			Activación de redes sociales internas		Reunión de Trabajo	N° redes sociales internas creadas usadas /N° redes sociales internas creadas planificadas	Líder de TICS

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 60: Asignación presupuestaria

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO	PRESUPUESTO	
			VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
POPULARIDAD DE LOS SERVICIOS	Crear reuniones para sociabilizar los protocolos, normas y procedimientos hospitalarios utilizados en el Área de Consulta Externa.	Revisar protocolos, normas y procedimientos existentes en Consulta Externa.	0,00	1460,00
		Revisar protocolos, normas y procedimientos actualizados del MSP	0,00	
		Delegar a Médico y Enfermeras y Administrativos responsables de la sociabilización.	0,00	
		Invitar a todo el personal de Consulta Externa: Médicos, Enfermeras y Administrativos.	50,00	
		Entrega de Manual de Protocolos, normas y procedimientos hospitalarios actualizado MSP	1410,00	

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 61: Estrategia de Desarrollo Profesional

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	
			VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROFESIONAL	Gestionar convenios Institucionales de Becas y pasantías para mejorar la calidad del Talento Humano	Determinar el tipo de convenio, beca o pasantía que pueden aplicar los colaboradores de Consulta Externa.	0,00	0,00
		Realizar un análisis de los colaboradores idóneos para aplicar a convenios, becas o pasantías que puede promover la Institución con otras Instituciones.	0,00	
		Gerente del HGDA debe solicitar la firmar el convenio o enviar a becas o pasantías a colaboradores.	0,00	

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 62: Estrategia de igualdad profesional

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO	PRESUPUESTO	
			VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
ESTRATEGIA DE IGUALDAD PROFESIONAL	Organizar horarios de trabajo equitativos para estimular al personal y evitar la insatisfacción de los colaboradores	Determinar cada una de las funciones a desempeñarse en cada Subárea de Consulta Externa (Médicos, Enfermeras y Administrativos).	100,00	200,00
		Determinar necesidades personales de los colaboradores de Consulta Externa.	50,00	
		Rotación del personal cada 3 meses a las diferentes funciones de subárea de Consulta Externa.	0,00	
		Reunión de sociabilización del Horario días previos a su ejecución.	50,00	

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 63: Estrategia de Reconocimiento

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO	PRESUPUESTO	
			VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO	Capacitar al Talento Humano Hospitalario para Mejorar la Prestación de Servicio	Detección de necesidades de capacitación	200,00	1.900,00
		Seleccionar tema de capacitación de mayor relevancia.	0,00	
		Elección de lugar físico, organismo o entidad para la capacitación.	300,00	
		Selección del capacitador	1200,00	
		Establecer periodo de capacitación y horario.	0,00	
		Ejecución de la capacitación.	0,00	
		Evaluación y seguimiento de la capacitación	200,00	

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 64: Estrategia de Comunicación

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO	PRESUPUESTO	
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Fortalecimiento de los medios de comunicación interna	Monitoreo y actualización de los medios de comunicación.	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
		0,00	2.700,00	
		Renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de nuevo equipo: TV Walls		2.700,00
		Activación de redes sociales internas		0,00

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA BASADAS EN ENDOMARKETING

Las estrategias que han sido ejecutadas permitieron la sociabilización de protocolos, normas y procedimientos hospitalarios a utilizarse en el área de Consulta Externa; permitieron gestionar convenios institucionales de becas y pasantías para mejorar la calidad el talento humano; permitió organizar horarios de trabajo equitativos para estimular al personal y evitar la insatisfacción de los colaboradores; capacitó al talento humano hospitalario para mejorar la prestación de servicio.

El costo total de la implementación de estrategias de comunicación interna basadas en Endomarketing para elevar la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato se encuentra totalmente cubierto por la investigadora en la suma de \$6.260,00; y fue implementado entre los meses de Agosto a la primera semana de Octubre del año 2016.

FASE 4
EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADAS

Tabla N° 65: Control de estrategias de Endomarketing

ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEM				OCTUBRE				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3	1	2	3	4	1	2	3	4	
Popularidad de los Servicios									1	2	3										Lider de Admisiones Lider de Enfermería
Desarrollo Profesional													1	2	3						Gerente HGDA Lider de Talento Humano
Igualdad Profesional													1	2	3						Lider de Talento Humano Lider de Admisiones, Lider de Enfermería y Director Médica.
Reconocimiento													1	2	3		1				Lider de Talento Humano Gerente HGDA
Comunicación Interna													1	2	3		1				Lider de Comunicación Líder de TICS

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 66: Control Estrategias popularidad de los servicios

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INDICADOR	N° REUNIONES REALIZADAS	N° TOTAL REUNIONES PLANIFICADAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
POPULARIDAD DE LOS SERVICIOS	Crear reuniones para sociabilizar los protocolos, normas y procedimientos hospitalarios utilizados en el Área de Consulta Externa.	N° Reuniones para implementar Protocolos, normas y procedimientos de Consulta Externa realizadas / N° Total de Reuniones para implementar Protocolos, normas y procedimientos de Consulta Externa planificadas	3	4	75%	Líder de Admisiones
						Líder de Enfermería

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 67: Control Estrategias Desarrollo Profesional

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INDICADOR	N° GESTIONES REALIZADAS	N° TOTAL DE GESTIONES PLANIFICADAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROFESIONAL	Gestionar cursos, convenios Institucionales de Becas y pasantías para mejorar la calidad del Talento Humano	N° Gestiones para Cursos, convenios o becas aplicados a colaboradores realizadas / N° Total Gestiones para Cursos, convenios o becas aplicados a colaboradores planificadas.	2	3	67%	Gerente HGDA
						Líder Talento Humano

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 68: Control Estrategias Igualdad Profesional

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INDICADOR	N° HORARIOS REALIZADOS	N° TOTAL DE HORARIOS PLANIFICADOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE IGUALDAD PROFESIONAL	Organizar horarios de trabajo equitativos para estimular al personal y evitar la insatisfacción de los colaboradores	N° horarios que no han generado conflicto de funciones realizados /N° Total de Horarios Elaborados trimestral.	2	3	67%	Líder de Admisiones, Líder de Enfermería y Director Médica.
						Líder Talento Humano

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 69: Control Estrategias de Reconocimiento

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INDICADOR	N° CAPACITACIONES REALIZADAS	N° TOTAL DE CAPACITACIONES PLANIFICADAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO	Capacitar al Talento Humano Hospitalario para Mejorar la Prestación de Servicio	N° Capacitaciones realizadas /N° Total Capacitaciones planificadas	4	5	80%	Gerente HGDA
						Líder de Talento Humano

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

Tabla N° 70: Control Estrategias de Comunicación

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INDICADOR	N° ACTUALIZACIONES DE MEDIOS DE COMUNICACION REALIZADAS	N° ACTUALIZACIONES DE MEDIOS DE COMUNICACION PLANIFICADAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTOS PARA VERIFICACION	RESPONSABLE
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Fortalecimiento de los medios de comunicación interna	N° actualizaciones de medios de comunicación realizadas /N° actualizaciones de medios de comunicación planificadas	5	6	83%	Hoja de cumplimiento de trabajo TICS .	Líder de Comunicación
							Líder de TICS
		N° redes sociales internas creadas usadas /N° redes sociales internas creadas planificadas	N° REDES SOCIALES INTERNAS CREADAS USADAS	N° DE REDES SOCIALES INTERNAS CREADAS PLANIFICADAS	75%	Informe mensual de monitoreo del uso de las redes sociales internas, por medio del conteo de visitas y la lectura del contenido publicado.	Líder de Comunicación
			3	4			Líder de TICS

Fuente: Área de Consulta Externa HGDA

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N° 71: Administración de la Propuesta

Institución	Responsables	Actividades Estrategias de Endomarketing	Presupuesto
Hospital General Docente Ambato	Iveth Katerine Sánchez Carvajal	<ul style="list-style-type: none"> • Popularidad de los servicios • Desarrollo Profesional • Igualdad Profesional • Reconocimiento • Comunicación interna 	<p>\$1.460,00</p> <p>-</p> <p>\$200,00</p> <p>\$ 1.900,00</p> <p>\$2.700,00</p>
		TOTAL	\$6.260,00

Elaborado por: Ing. Iveth Sánchez

BIBLIOGRAFÍA

- Abelsuing . (2012). *Gestión en Comunicación: investigación aplicada, extensión y servicios*. Obtenido de Comunicación interna paa las organizaciones ecuatorianas: <https://abelsuing.wordpress.com/2012/12/21/comunicacion-interna-para-las-organizaciones-ecuatorianas/#comments>
- Abelsuing. (2012). *Gestión en Comunicación: investigación aplicada, extensión y servicios*. Obtenido de Comunicación interna paa las organizaciones ecuatorianas: <https://abelsuing.wordpress.com/2012/12/21/comunicacion-interna-para-las-organizaciones-ecuatorianas/#comments>
- Albornoz, M. (2014). *Las relaciones humanas en el ámbito laboral*. Obtenido de http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/relaciones__del_trabajo/
- Altamirano, M. (2014). *La Comunicación en el Hospital Metropolitano: Mecanismos apra el análisis de la comunicación*. Obtenido de Repositorio de la Universidad San Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3223>
- Altamirano, M. (2014). *La Comunicación en el Hospital Metropolitano: Mecanismos apra el análisis de la comunicación*. Obtenido de Repositorio de la Universidad San Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3223>
- Bastida, R. (2013). *Factores de riesgo psicosocial a través del método FPSICO en una de automoción de Navarra*. Navarra: UPNA.
- BCE. (2010). *País en lugar 137 de eficiencia laboral*. Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=91193>
- Bustamante, E. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, vol. 18, núm 2, 79-95.
- Cardona, M.; Chinner, E. & Lattur, Ana. (2006). *Diagnóstico Psicopedagógico*. Alicante: ECU.
- Cevallos, I. (2010). *Publicidad y Promoción*. Ambato: UTA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE PERSONAL*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Chimborazo, L. (2013). *La comunicación interna y externa y su incidencia en el desarrollo de la imagen corporativa de Industrias Catedral S. A. en la ciudad de Ambato*. Obtenido de Repositorio CEPOS UTA: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6378/1/60MBA.pdf>
- Chinchillas, D. (2011). *El flujo de la comunicación en la organización*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z2.htm
- Choque, R. (2015). *Comunicación y Educación para la Promoción de la Salud. Razón y Palabra*.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning.
- Del Prado, L. (2016). *Marketing Interno*. Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado7-7.pdf>
- Díaz, F. (2010). *Técnicas de Elaboración de Tesis*. Ambato: UTA.
- Dominguez, S. (2013). *La motivación: elemento importante en la administración de personal*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/12/la-motivacion-elemento-importante-en-la-administracion-de-personal/>
- Druker, P. (2000). *La gerencia en tiempos difíciles*. México: Continental SA de CV.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México. ISBN: 968-24-6586-9: Trillas.
- Ferreira, J. (2016). *Eficiencia en el Trabajo. Gestión*.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna, comunicación interpersonal*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Gómez, D. (2014). *¿Qué es endomarketing y sus beneficios?* Obtenido de <http://bienpensado.com/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- González, C. y. (2009). *Sistematización de la Comunicación Interna en el Servicio de Farmacia del Hospital General Universitario Gregorio Marañón*. Obtenido de <http://www.sefh.es/54congresoInfo/documentos/posters/549.pdf>
- Guardia, J. (2008). *Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Hernández, F., Montero, G., & García, M. (2015). *Administración II Teoría Organizacional y Áreas Funcionales*. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2015/administracion/2/1250.pdf>
- Hernández, J. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano7.shtml>
- Herrera, L. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Empredane Gráficas Cía. Ltda.
- Herrero, L. (2014). Eficiencia técnica de los hospitales públicos y empresas públicas hospitalarias de Andalucía. *Gaceta Sanitaria*.
- Inca, F. (2013). *La exposición a los factores de riesgo psicosociales incide en la salud y eficiencia del usuario interno del Centro de Salud La Concordia e influye en el trato al paciente*. Obtenido de Maestría en Salud Pública PUCE X Promoción: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5925/T-PUCE-6080.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Inca, F. (2013). *La exposición a los factores de riesgo psicosociales incide en la salud y eficiencia del usuario interno del Centro de Salud La Concordia e influye en el trato al paciente*. Obtenido de Maestría en Salud Pública PUCE X Promoción: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5925/T-PUCE-6080.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ixquia, B. (2014). *Medios de Comunicación Interna y Eficiencia Laboral*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Ixquiac-Betyana.pdf>
- King, K. (2012). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Addison - Wesley Iberoamerica.
- Lahera, M., & y Góngora, J. J. (2002). *Factores Psicosociales*. Gobierno de Navarra: Instituto Navarro de Salud Laboral.
- Lockheed, M., & Hanushek, E. (1998). Improving Educational Efficiency in Developing countries: What do we know? e. *Compare, Vol. 18, N°1*, 21-37.

- Lozano, P. (2015). *Elton Mayo*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/4260660/Elton-Mayo>
- Matheus, C., Pérez, J., & Moreno, J. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/de-acuerdoa-chiavenato-2009-si.html>
- Medina, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 19-28.
- Mejía, C. (2015). Indicadores de efectividad y eficacia. *Documentos Planning*, 1- 4.
- Mira, J. (2013). La comunicación interna en el hospital. *Unidades Docentes de la Escuela Nacional de Sanidad. UNEDENSISCIII*, 31.
- Mokate, K. (2012). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir? *Diseño y gerencia de políticas y progamas sociales* , 37.
- Morales, G. (2013). *Talento Humano, el mejor activo*. Obtenido de <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/talento-humano-la-definicion-detalento.html>
- Nogareda, C. (2009). *El método del INSL para identificación y evaluacio'n de factores psicosociales*. Navarro: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial. Plan Estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: ECOE.
- Pereira, A. (2003). *Llamar la atención sin romper el clima*. Buenos Aires: AP Consultores.
- Pilonieta, G. (2007). *Desarrollo Pedagógico, Investigación, aprendizaje y gestión organizacional*. Obtenido de <http://www.cisne.org/Aprendizajeexperiencial/>
- Quino, I. (2014). *Comunicación Interna*. Obtenido de <http://www.hospitalharrywilliams.org/manuales/comunicacion-internaestudio/>
- Ramos, M. (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf>
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: AMCO.
- Reina, M. (2015). *La importancia del capital humano*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/columnistas/la-importancia-del-capital-humano-opinion>
- Reyes, A. (2013). *Administración Moderna*. Mexico: Grupo Noriega.

- Rivas, M., & Fernández, M. (2012). *Psicología social y de las Organizaciones*. ISBN: 978-84-92856-97-8: NAMA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. Pearson Educación: México, 12a. Edición.
- Sarchi, G. y. (2009). *Organización científica del trabajo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos60/organizacion-cientifica-trabajo/organizacion-cientifica-trabajo2.shtml>
- Sarsosa, P., Charría, O., Kewy, V., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial labora: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 13.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (2015). *Sistema de Gestión Documental Quipux*. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/sgdq-sistema-de-gestion-documental-quipux/>
- Sikula, A. (2010). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Torres, G. (Junio de 2014). *Evaluación del desempeño y su impacto en la en eficiencia laboral de lo trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7899/1/172%20o.e.pdf>
- Trejo, S. (2008). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Tupul, D. (2012). *Motivación Administrativa*. Obtenido de <http://motivacionempresarial14.blogspot.com/>
- Yoder, D. (2006). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: LIMUSA. Obtenido de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/eficienciatrabajo.htm>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

Test de Factores Psicosociales dirigida a los Colaboradores de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato

Objetivo: Determinar la vinculación entre la comunicación interna con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Ambato.

Instrucciones:

A continuación se encuentra una serie de preguntas con alternativas de respuesta, desde un punto de vista general, elija la opción que más se acerque a su empresa.

Actividad en la que se desempeña:

Sector al que pertenece:

Pregunta 1: ¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?

- A. No
- B. Si, ocasionalmente
- C. Si, cuando la tarea se lo permite
- D. Si, es la práctica habitual

Pregunta 2: ¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los colaboradores?

- A. No, no existe
- B. Si, aunque en la práctica no se utiliza
- C. Si, se utiliza ocasionalmente
- D. Si, se utiliza habitualmente

Pregunta 3: ¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?

- A. No
- B. Si, ocasionalmente
- C. Si, Habitualmente
- D. Si, puede adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso

Pregunta 4: ¿el trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas) para realizar su tarea?

- A. No
- B. Si, algunas veces
- C. Si, habitualmente
- D. Si, siempre

Pregunta 5: ¿Ante la incorporación de nuevos colaboradores, ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A. No ()
- B. Sí, oralmente ()
- C. Sí, por escrito ()
- D. Sí, por escrito y oralmente ()

Pregunta 6: ¿Cuándo el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a:

- A. Un compañero de otro puesto ()
- B. Una persona asignada ()
- C. Un encargado y/o jefe superior ()
- D. No tiene esa opción por cualquier motivo ()

Pregunta 7: Las situaciones de conflictividad entre colaboradores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A. No ()
- B. Sí, por medio de la intervención ()
- C. Sí, entre todos los afectados ()
- D. Sí, mediante otros procedimientos ()

Pregunta 8: Pueden los colaboradores elegir sus días de vacaciones?

- A. No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos ()
- B. No, la empresa distribuye períodos vacacionales sin tener en cuenta las necesidades de los colaboradores ()
- C. Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador ()
- D. Sí, los colaboradores se organizan entre ellos, teniendo en cuenta la continuidad de la actividad ()

Pregunta 9: ¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina)?

- A. No, es función del mando superior o persona encargada ()
- B. Sí, solo incidentes menores. ()
- C. Sí, cualquier incidente ()

Pregunta 10: ¿El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A. No, por la continuidad del proceso ()
- B. No, por otras causas ()
- C. Sí, las establecidas ()
- D. Sí, según necesidades ()

Pregunta 11: ¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los colaboradores?

- A. No ()
- B. Charlas, asambleas ()
- C. Comunicados escritos ()
- D. Sí, medios orales y escritos ()

Pregunta 12: En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. No ()
- B. Si, a veces ()
- C. Sí, habitualmente ()
- D. Si, siempre ()

Pregunta 13: La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador ()
- B. Colabora con el trabajador den la consecución de fines ()
- C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo ()

Pregunta 14: Se recupera los retrasos

- A. No ()
- B. Si, durante las pausas ()
- C. Sí, incrementando el ritmo en el trabajo ()
- D. Si, alargando la jornada ()

Pregunta 15: ¿Cuál es el criterio de retribución al trabajador?

- A. Salario por hora (fijo) ()
- B. Salario más prima colectiva ()
- C. Salario más prima individual ()

Pregunta 16: ¿Se facilitan las instrucciones precisas a los colaboradores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No ()
- B. Si, de forma oral ()
- C. Sí, de forma escrita (instrucciones) ()
- D. Si, de forma oral y escrita ()

Pregunta 17: ¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?

- A. No, por la ubicación del trabajador ()
- B. No por el ruido ()
- C. No, por otros motivos ()
- D. Si, algunas palabras ()
- E. Si, conversaciones más largas ()

Pregunta 18: ¿Han recibido los mandos intermedios formación para el desempeño de sus funciones?

- A. No ()
- B. Si, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando ()
- C. Si, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente ()
- D. Si, la mayoría ha modificado su estilo de mando. ()

Pregunta 19: ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No ()
- B. Si, cuando la tarea se lo permite ()
- C. Si, en función del tiempo disponible ()

D. Si, siempre se hace en equipo ()

Pregunta 20: ¿El trabajador controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos o defectuoso?

A. No ()

B. Si, ocasionalmente ()

C. Si, habitualmente ()

D. Si, cualquier error ()

Pregunta 21: ¿Se organizan de forma espontánea eventos en los que participa la mayoría de la plantilla?

A. No ()

B. Si, una o dos veces al año ()

C. Si, varias veces al año, según surja el motivo ()

Pregunta 22: ¿El trabajador puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

A. No, por el proceso productivo ()

B. NO, por otros motivos ()

C. Si, con un sustituto ()

D. Si, sin que nadie le sustituya ()

Pregunta 23: ¿Existe en general, un buen clima en el lugar de trabajo?

A. No ()

B. Si, a veces ()

C. Si, habitualmente ()

D. So, siempre ()

Pregunta 24: ¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de trabajo?

A. Se le informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad) ()

B. Se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tiene asignados ()

C. Se le informa de los objetivos alcanzados por la empresa ()

D. Se le anima a participar en el establecimiento de metas ()

Pregunta 25: ¿El trabajador tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral?

A. No ()

B. Se cambia de manera excepcional ()

C. Si, se rota entre compañeros de forma habitual ()

D. Si, se cambia según lo considera el trabajador ()

Pregunta 26: Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

A. No ()

B. Si, oralmente ()

C. Si, por escrito ()

D. Si, oralmente y por escrito ()

Pregunta 27: ¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas ()
- B. Relaciones personales positivas sin relaciones de colaboración ()
- C. Relaciones solo de colaboración para el trabajo ()
- D. Relaciones solo de colaboración para el trabajo ()

Pregunta 28: De los problemas que existen en un departamento, sección ¿está siendo culpada alguna persona en concreto?

- A. Si ()
- B. No ()

Pregunta 29: ¿Han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración en la platilla?

- A. Si ()
- B. No ()

Pregunta 30: ¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo en virtud de características físicas o personales?

- A. Si ()
- B. No ()

Muchas gracias por su colaboración