



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

**TEMA:**

---

**“LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON  
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE  
HOSPITALIZACIÓN DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL IESS  
AMBATO”**

---

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Grado Académico  
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud

**AUTOR:** Ingeniero, Carlos Rigoberto Viera Sánchez

**DIRECTORA:** Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster

**AMBATO - ECUADOR**

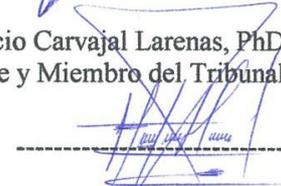
**2017**

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

El Tribunal Receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Doctor, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, PhD, e integrado por los señores Ingeniero, Oswaldo Santiago Verdesoto Velasteguí, MBA, Ingeniero, José Bernardo Herrera Herrera, Magíster y Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el Tema: “La Planeación del Talento Humano y su relación con la Estructura Organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero, Carlos Rigoberto Viera Sánchez, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia de Instituciones de Salud; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación,; el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



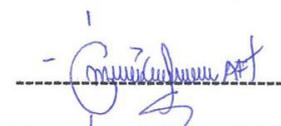
Dr., Ramiro Patricio Carvajal Larenas, PhD  
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing., Oswaldo Santiago Verdesoto Velasteguí, MBA  
Miembro del Tribunal



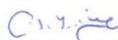
Ing., José Bernardo Herrera Herrera, Mg.  
Miembro del Tribunal



Psic., María Cristina Abril Freire, Mg.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema; “La Planeación del Talento Humano y su relación con la Estructura Organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato”, le corresponden exclusivamente al: Ingeniero Carlos Rigoberto Viera Sánchez, Autor bajo Dirección de la Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster, Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
Ingeniero., Carlos Rigoberto Viera Sánchez

CC. 1802909026

AUTOR



.....  
Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster

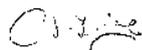
CC. 1802831691

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 procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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



.....  
Ingeniero, Carlos Rigoberto Viera Sánchez

CC. 1802909026

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo de investigación principalmente a mi Dios, por haberme dado vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mi madre y mi padre, por un pilar importante demostrándome apoyo y cariño incondicional.*

*A mi esposa y a mis queridos hijos, por siempre estar junto a mí, compartiendo los momentos buenos y malos, por escucharme y demostrarme su amor siempre.*

*Carlos Rigoberto Viera Sánchez*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.*

*A mi madre y padre queridos, quienes me enseñaron con sus consejos a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar.*

*A mi esposa y mis dos hijos, quienes me han acompañado, apoyador y me demostraron la gran fe que tienen en mí.*

*A la Ingeniera Dolores Guamán, como directora de tesis, por guiarme y con su valioso conocimiento poder culminar este trabajo.*

*Gracias a todas las personas que contribuyeron de alguna forma para la realización de esta investigación.*

*Carlos Rigoberto Viera Sánchez*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	1
A la Unidad Académica.....	2
Autoría del Informe de Investigación.....	3
Derechos de Autor.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Índice General de Contenidos.....	7
Resumen Ejecutivo.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. Tema de investigación.....	16
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.2.1. Contextualización.....	16
1.2.2. Análisis Crítico:.....	30
1.2.3. Prognosis.....	32
1.2.4. Formulación del problema.....	33
1.2.5. Preguntas directrices.....	33
1.2.6. Delimitación.....	33
1.3. Justificación.....	34
1.4. Objetivos.....	35
1.4.1 General.....	35
1.4.2 Específicos.....	35

CAPÍTULO II.....	36
MARCO TEÓRICO.....	36
2.1. Antecedentes Investigativos.....	36
2.2. Fundamentación Filosófica.....	37
2.3. Fundamentación Legal.....	38
2.4. Categorías Fundamentales.....	41
2.5. Conceptualización de las Variables.....	42
CAPÍTULO III.....	76
METODOLOGÍA.....	76
3.1 Enfoque.....	76
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	76
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	77
3.5 Operacionalización De Variable.....	79
3.5.1 Variable Independiente: Planeación del Talento Humano....	79
3.5.2 Variable Dependiente: Estructura Organizacional.....	80
3.1 Recolección de Información.....	81
3.7 Procesamiento y Análisis.....	82
CAPÍTULO IV.....	83
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	83
CAPÍTULO V.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
5.1 Conclusiones.....	99
5.2 Recomendaciones.....	102
CAPÍTULO VI.....	103
PROPUESTA.....	103
6.1 Datos Informativos.....	103
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	104

6.3	Justificación.....	105
6.4	Objetivo.....	106
6.5	Análisis de Factibilidad.....	107
6.6	Fundamentación Teórica.....	109
6.7	Metodología, Modelo Operativo.....	123
6.8	Administración.....	125
6.9	Previsión de la evaluación.....	125
MATERIALES DE REFERENCIA.....		126
ANEXO.....		131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Densidad de la fuerza laboral sanitaria .....	17
Tabla 2 Clasificación de los sistemas de salud según segmentación y participación del sector privado .....	19
Tabla 3 Número de establecimientos de salud con internación hospitalaria según el sector. ....	20
Tabla 4 Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria .....	23
Tabla 5 Número de afiliados .....	25
Tabla 6 Atenciones médicas Provincia Tungurahua. ....	25
Tabla 7. Variación de personal de enfermería.....	28
Tabla 8 Operacionalización de la Variable Independiente .....	79
Tabla 9 . Operacionalización de la Variable Dependiente.....	80
Tabla 10. Plan de recolección de información .....	81
Tabla 11. Estadístico Chi Cuadrado. ....	83
Tabla 12. Estadístico por pregunta. ....	84
Tabla 13. Pregunta 1. ....	85
Tabla 14. Pregunta 2. ....	86
Tabla 15. Pregunta 3. ....	87
Tabla 16. Pregunta 4. ....	88
Tabla 17. Pregunta 5. ....	89
Tabla 18. Pregunta 6. ....	91
Tabla 19. Pregunta 7. ....	92
Tabla 20. Pregunta 8. ....	93
Tabla 21. Pregunta 9. ....	94
Tabla 22. Pregunta 10 .....	95
Tabla 23. Tabla de contingencia Prueba de Chi Cuadrado.....	98
Tabla 24. Descripción de Procesos Críticos.....	110
Tabla 25. Indicadores Internacionales .....	111
Tabla 26. Indicadores sugeridos para la institución de salud.....	112
Tabla 27. Observación del comportamiento del proceso.....	113
Tabla 28. Detección de desviaciones.....	113
Tabla 29. Matriz cálculo de personal de enfermería.....	117
Tabla 30. Actividades, Modelo Operativo.....	124
Tabla 31. Previsión de la Evaluación de la Propuesta.....	125

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Comparativo de atención entre sector público y privado .....	22
Ilustración 2 Número de afiliados activos a nivel nacional. ....	23
Ilustración 3 Tasa de enfermeras por provincia .....	24
Ilustración 4 Número de atenciones de afiliados Tungurahua . ....	26
Ilustración 5 Árbol de problemas.. ....	30
Ilustración 6 Categorías Fundamentales .....	40
Ilustración 7. Red de categorías fundamentales de las variables. ....	42
Ilustración 8 Etapas de Planeación de Recursos Humanos.....	58
Ilustración 9. Desarrollo de una Cultura de Calidad .....	60
Ilustración 10. Pregunta 1. ....	85
Ilustración 11. Pregunta 2. ....	86
Ilustración 12. Pregunta 3. ....	87
Ilustración 13. Pregunta 4. ....	89
Ilustración 14. Pregunta 5. ....	90
Ilustración 15. Pregunta 6. ....	91
Ilustración 16. Pregunta 7. ....	92
Ilustración 17. Pregunta 8. ....	93
Ilustración 18. Pregunta 9. ....	94
Ilustración 19. Pregunta 10. ....	95
Ilustración 21. Estructura de la propuesta. ....	107
Ilustración 22. Diagrama de flujo de procesos de reclutamiento IESS. ....	122

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD**  
**SEGUNDA COHORTE**

**TEMA:** LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL IESS AMBATO.

**AUTOR:** Ingeniero, Viera Sánchez Carlos Rigoberto

**DIRECTORA:** Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster.

**FECHA:** 07 de Abril del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación con el tema: La Planeación del Talento Humano y su relación con la estructura Organizacional en el Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato, plantea el objetivo de determinar su relación detectando los procesos y procedimientos inexistentes. La metodología que se utilizó se basa en un enfoque cuali-cuantitativo, una modalidad de investigación de campo y bibliográfica documental, bajo un tipo de investigación explicativa y descriptiva. Se diseñó una encuesta semi estructurada aplicada a 58 enfermeras para identificar qué factores influyen en la estructura de la organización y una ficha de observación documental de los procesos de planeación del talento humano, datos que fueron graficados, analizados e interpretados. La conclusión a la que se llegó en el estudio, es que los cambios de la estructura organizativa en el Hospital IESS dependen en gran nivel de la Planeación del Talento Humano ya que se ha venido contratando al personal de forma empírica sin un análisis de los requerimientos del área ya que no existen indicadores para este proceso. Para resolver este problema se ha propuesto una Guía para la determinación de los requerimientos de personal de enfermería en el área de hospitalización del Hospital IESS Ambato.

**Palabras Clave:** Planeación del Talento Humano, Estructura Organizacional, Selección del Personal, Requerimientos de personal.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD**  
**SEGUNDA COHORTE**

**BACKGROUND:** THE PLANNING OF HUMAN TALENT AND ITS RELATIONSHIP WITH THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE NURSERY HOSPITALIZATION SERVICE IN THE IESS AMBATO HOSPITAL

**AUTHOR:** Ingeniero, Viera Sánchez Carlos Rigoberto

**DIRECTOR:** Ing. María Dolores Guamán Guevara

**DATE:** April 7, 2017

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present research work with the theme: Human Talent Planning and its relationship with the Organizational structure in the Nursing Hospitalization Service at the IESS Ambato Hospital, set the objective of determining their relationship by detecting non-existent processes and procedures. The methodology used is based on a qualitative-quantitative approach, a research modality field and a bibliographical documentary, under a type of explanatory and descriptive research. A semi-structured survey was applied to 58 nurses to identify which factors influence the structure of the organization and a documentary observation sheet of human talent planning processes, data that were plotted, analyzed and interpreted. The conclusion reached in the study is that the changes in the organizational structure at the IESS Hospital are highly dependent on the Human Talent Planning, since staff have been hired empirically without an analysis of the requirements Of the area since there are no indicators for this process. To solve this problem, a Guide has been proposed to determine the requirements of nursing staff in the hospitalization area of the IESS Ambato Hospital.

**Keywords:** Human Talent Planning, Organizational Structure, Personnel Selection, Personnel Requirements.

## INTRODUCCIÓN

En el proceso dinámico del crecimiento de las instituciones de salud, respondiendo a un mundo que cada vez exige más un servicio de calidad, requiere la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con la capacidad competitiva en condiciones de efectividad.

Siendo una realidad que el recurso humano no solo es un instrumento de la institución para ofrecer el servicio, sino que su administración debe considerar que es necesario creer que el talento humano es el capital más importante de la empresa, el que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda las instituciones por lo que se utiliza ahora el término Talento Humano (GERENCIE, 2013).

Si los esfuerzos de una organización están orientados a mantener niveles altos de satisfacción de sus colaboradores, la organización marcharía correctamente, donde la verdadera gestión, se basa en la creencia de *“cuando una persona es feliz, no solo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia la salud de todos”*, a lo que se complementa con *“un empleado que permanece en una compañía y que está motivado y productivo es de un valor incalculable”* (Empresas y Empleos, 2013).

La aplicación de estándares para los procesos de evaluación de los objetivos que una institución, garantizan que colaboradores que serán contratados sean idóneos para el desempeño de sus actividades y mejore sus competencias. De igual forma se promueve una cultura organizacional que propenda la satisfacción del talento humano y la generación de un trabajo apropiado.

El proceso de gestión de talento humano, cuenta con un procedimiento de planeación de talento humano, donde se consideran aspectos de selección y

vinculación, formación, evaluación del desempeño del fuerza laboral y salud ocupacional,

Este estudio se tiene como objetivo el determinar la relación entre la planeación del talento humano y la estructura organizacional del servicio de hospitalización del Hospital IESS Ambato, para lo que se ha realizado una ficha de observación para evaluar lo procesos de planeación, y se diseñó una encuesta dirigida a enfermeras para determinar sus conocimientos acerca de la estructura organizacional de la institución.

La población objeto de estudio la comprendió un número de 58 enfermeras, los datos fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados, para llegar a la conclusión de que la institución cuenta con una planeación de talento humano que no contempla indicadores para el requerimiento del personal de enfermería, además no existe una estructura organizacional propia ni definida; carecen un manual de funciones para su cargo. Por tal razón se propuso una guía para la determinación de los requerimientos del personal de enfermería en el área de hospitalización, en base a indicadores internacionales e indicadores propios de la institución.

La importancia de la investigación a nivel gerencial se basa, en la disminución de costos de personal subutilizado y en el mejoramiento de la calidad del servicio y la satisfacción del personal de esta área.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema de investigación

“La Planeación del Talento Humano y su relación con la Estructura Organizacional del Servicio de Hospitalización de enfermería en el hospital IESS”

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### *Contextualización macro*

En el mundo se está posicionando un nuevo modelo de gestión hospitalaria, basada en la Atención Integral en Salud, este modelo contempla aspectos sociales, culturales, epidemiológicos y demográficos de la población, el cual se va transformando de acuerdo a cambios que se dan con el pasar del tiempo, priorizando la promoción y control de factores de riesgo de enfermedades por condiciones ambientales y sociales, además de modificaciones conductuales para una vida saludable; por lo que las instituciones que brindan servicios de salud y especialmente las públicas tiene el reto de satisfacer estas necesidades de la población poniendo a disposición los recursos tanto económicos como humanos para lograr corresponder a los requerimiento de salud de las personas.

Para lograr garantizar la efectividad de los servicios en salud, se debe desarrollar una serie de procesos organizativos entre los que se resalta la planeación del talento humano, el cual debe estar realizado en función de los objetivos de la organización y deben cubrir la necesidades del personal. Los aspectos que comprende este proceso son el diseño y construcción de perfiles del cargo y el manual de funciones de la entidad; la administración

de la planta de cargos, la actualización de los sistemas de información de personal, el desarrollo de acciones estratégicas para la optimización del talento humano y la participación en la formulación del presupuesto dentro de un plan de desarrollo de talento humano de la institución.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) realiza una publicación anual sobre Estadísticas Sanitarias Mundiales donde considera el análisis de datos sobre el personal de enfermería requerido en por cada 10.000 habitantes, a continuación explican cómo se tomó esta información:

Las estimaciones de la densidad de personal sanitario se refieren a la fuerza laboral sanitaria en activo, es decir, a la que está participando actualmente en el mercado de trabajo sanitario. Los datos proceden de numerosas fuentes, tales como censos de población nacionales, encuestas de población activa y de empleo, encuestas de establecimientos de atención de salud y sistemas de información administrativa ordinaria (Comprenden los registros de gasto público, contratación de personal y nóminas, y la documentación sobre formación, inscripciones y autorizaciones para ejercer de los profesionales) (OMS, 2014).

<b>Margen de variación de los valores de los países</b>	
Mínimo	1,1
Mediana	28,4
Máximo	173,6
<b>Región de la OMS</b>	
Región de África	12.0
Región de las Américas	45.8
Región de Asia Sudorienta	15.3
Región de Europa	80.5
Región del Mediterráneo Oriental	16.1
Región del Pacífico Occidental	25.1
<b>GRUPO DE INGRESOS</b>	
Ingresos bajos	5.4
Ingresos medianos bajos	17.8
Ingresos medianos altos	25.3
Ingresos altos	86.9
<b>DATO MUNDIAL</b>	29,2

Tabla 1 *Densidad de la fuerza laboral sanitaria. Personal de enfermería 2006-2013, Adaptado* (OMS, 2014). Elaborado por: Carlos Viera (2017)

En esta publicación, se presentan datos importantes sobre el número de personal por cada 10.000 habitantes en el área de enfermería.

De acuerdo a este estudio, el valor más alto registrado corresponde a Dinamarca con 160,9 y Ecuador registra en este estudio 19,8. Según estos datos, Ecuador no cumple con la mediana de 28,4 o con el dato mundial de 29,2.

### *Contextualización meso*

La Seguridad Social es un componente dentro de los tipos de servicios de salud muy amplio y complejo, que involucra a toda una población. A nivel mundial se han establecido sistemas que brindan estos servicios, clasificados en públicos, privados o mixtos. En los sistemas segmentados de salud, la seguridad social es el tipo predominante de sistema de salud en la región, donde los grupos más pobres son atendidos en una red de prestadores de servicios de salud financiados con impuestos generales. Los que por lo general no tienen cobertura explícita de aseguramiento y dependen de los colaboradores del sector formal constituyen la población cautiva de una o varias entidades de seguridad social (Giedion, 2010)

Esta es la realidad de varios países de América Latina principalmente en Ecuador. Los autores (Giedion, 2010), presentan un estudio realizado en varios países con la clasificación de los sistemas de salud que se muestra

		Integración sistemas	
		Integrado	Segmentado
Participación del sector privado en prestación (p) o aseguramiento (a)	Sí	Brasil (p), Uruguay (p, a; SNIS)	Chile (a, p), Colombia (a, p), Perú (a), Argentina (a), Nicaragua (a, p), República Dominicana (a, p), Paraguay (a, p)
	No	Antigua y Barbuda, Barbados, Costa Rica, Cuba, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Saint Kits y Nevis, Saint Vincent y Grenadines, Trinidad y Tobago	México, Ecuador, Bahamas, Belice, Bolivia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Saint Lucía, Surinam, Venezuela.

Tabla 2 *Clasificación de los sistemas de salud según segmentación y participación del sector privado*, (Giedion, 2010). Fuente: Giedion, U. (2010)

De acuerdo a este estudio, la participación del sector privado en la prestación o aseguramiento de la salud no está presente en Ecuador, lo que indica que el Servicio Social en su mayoría es público.

La atención de salud en Ecuador, tiene varias clasificaciones, según se muestra en el siguiente cuadro:

Sector y Clase	Número	%
<b>Total</b>	<b>765</b>	<b>100,00</b>
Sector Público	192	25,10
Sector Privado	573	74,90
<b>Sector Público</b>	<b>192</b>	<b>100,00</b>
Hospital Básico	95	49,48
Hospital General	62	32,29
Hospital Especializado:	28	14,58
Hospital de Especialidades	7	3,65
<b>Sector Privado</b>	<b>573</b>	<b>100,00</b>
Clínica General	516	90,05
Clínica Especializada:	34	5,93
Hospital Básico	2	0,35
Hospital General	14	2,44
Hospital Especializado:	3	0,52
Hospital de Especialidades	4	0,70

Tabla 3 *Número de establecimientos de salud con internación hospitalaria según el sector* (INEC, 2013), Fuente INEC (2013).

Se observa que el sector público posee 192 establecimientos divididos en: hospital básico, general, especializado y de especialidades. Se observa que el sector privado cuenta con la mayor cantidad de instituciones con 573. Por esta razón, es importante realizar un comparativo de atenciones entre el sector público y el privado.

El sistema de salud ecuatoriano, se basa en una política fundamentada en el Plan de Desarrollo y del Buen Vivir, la misma que ha generado un impacto trascendental en todos los estratos sociales de la población.

Es importante determinar qué instituciones la comprenden, según Villacrés, Lucio, & Henríquez (2011), menciona:

“El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social [Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)]. El MSP ofrece servicios de

atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada. El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social” (Villacrés, 2011).

Una de las instituciones que agrupa la mayor cantidad de afiliados es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que es un organismo, cuya estructura y funcionamiento se cimienta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. La Asamblea Nacional reunida en 1998 para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.

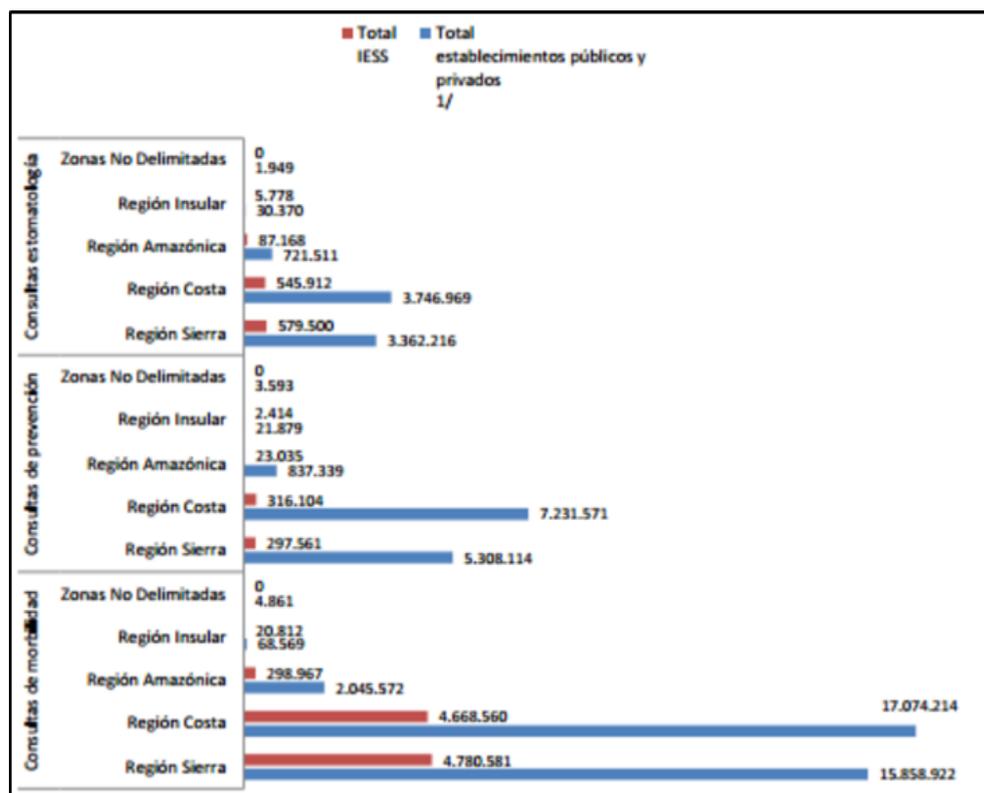


Ilustración 1 *Comparativo de atención entre sector público y privado*, (INEC, 2013)

Fuente: INEC (2013)

Esta gráfica presenta la relación entre la atención brindada por las instituciones privadas y públicas en general, en comparación con las realizadas por el IESS. Se observa que la atención es importante en relación al total de la población.

De acuerdo a información presentada por el IESS en su informe anual del 2014, Instituto Ecuatoriano Seguridad Social (2014), describen el crecimiento de afiliados activos entre 2007 y 2014.



Ilustración 2 *Número de afiliados activos a nivel nacional (IESS, 2014).*

Fuente: IESS (2014)

S  
e

evidencia el incremento notable de afiliados que ha tenido el IESS, razón por la cual requieren mayor cantidad de recursos para atender sus necesidades.

El tema planteado en esta investigación tiene relación con el área hospitalaria; razón por la cual, se presenta una descripción de las instituciones con internación y sin internación:

Entidad	2013					
	Total		Con internación		Sin internación	
	Número	%	Número	%	Número	%
<b>TOTAL:</b>	<b>4.223</b>	<b>100,00</b>	<b>765</b>	<b>100,00</b>	<b>3.458</b>	<b>100,00</b>
<b>Sector Público</b>						
1 Ministerio de Salud Pública	2.122	50,25	131	17,12	1.991	57,58
2 Seguro Social (IESS)	76	1,80	23	3,01	53	1,53
3 Municipio	76	1,80	9	1,18	67	1,94
4 Ministerio de Defensa Nacional	64	1,52	11	1,44	53	1,53
5 Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	32	0,76	2	0,26	30	0,87
6 Otros Ministerios 1/	127	3,01	1	0,13	126	3,64
7 Anexos al IESS	246	5,83	-	-	246	7,11
8 Seguro Social Campesino	658	15,58	-	-	658	19,03
9 Sociedad de Lucha contra el Cáncer	13	0,31	8	1,05	5	0,14
10 Consejos Provinciales	19	0,45	-	-	19	0,55
11 Otros Públicos 2/	31	0,73	9	1,18	22	0,64
<b>Sector Privado</b>						
12 Con fines de Lucro 3/	605	14,33	544	71,11	61	1,76
13 Sin fines de Lucro 4/	154	3,65	27	3,53	127	3,67

Tabla 4 *Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria (INEC, 2013).* Fuente: INEC (2013)

El Ministerio de Salud Pública es la institución con mayor cantidad de instituciones con internación, seguida por el Seguro Social (IESS) con 23 instituciones.

En relación a la estabilidad salarial de los profesionales de enfermería el Ministerio de Salud pública desde el 2015, aplicó nuevos manuales para la clasificación de los puestos de trabajo en establecimientos de Salud de la red Pública Integral de Salud, por lo que los sueldos de las enfermeras pasarán a ser de 1.212 dólares (servidor público 5). También se ajustarán los ingresos de enfermeras especialistas y coordinadoras, que pasarán de un mínimo de 1.676 (servidor público 7) a 1.760 y 2.034 dólares, según cada caso (servidor público 8 o 9), donde se bonificarán 3.855 enfermeras en el país (Ministerio de Salud, 2015).

### *Contextualización micro*

Para el caso de estudio presentado, el IESS analizó la información de instituciones con internación y el requerimiento de personal especializado para la atención; por lo cual, se observan los datos estadísticos presentados por el INEC (2013), en relación a la tasa de enfermeras por provincias.

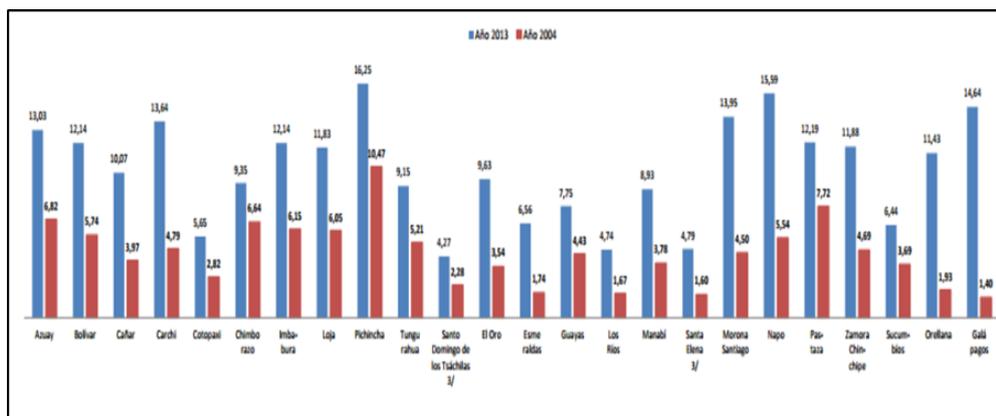


Ilustración 3 *Tasa de enfermeras por provincia*, (INEC, 2013). Fuente: INEC (2013)

Este cuadro presenta una relación de personal comparando el año 2004 y 2013, la provincia de Pichincha es la que posee la mayor tasa con 16,75. Para el caso de Tungurahua la tasa es de 9,15.

La Provincia de Tungurahua, corresponde a la Zona 8 y registra la siguiente información en el Boletín Estadístico No. 18:

<b>Provincia</b>	<b>Afiliados femeninos</b>	<b>Afiliados masculinos</b>	<b>Total</b>
Tungurahua	26.508	35.525	62.033

Tabla 5 *Número de afiliados*, (IESS Boletín Estadístico, 2010)

Elaborado por: Carlos Viera (2017).

El mayor porcentaje corresponde a afiliados masculinos, se observa que para el año 2010, se contaba con 62.033 afiliados activos, de los cuales se desprende el siguiente cuadro que describe el número de atenciones médicas:

<b>Áreas</b>	<b>Número de atenciones</b>
Seguro general	64.603
Riesgos de trabajo	12
Voluntarios	3.544
Menos de 6 años	11.298
Jubilados	26.766
Seguro social campesino	3.071
Montepío	4.986
No afiliado	57
<b>Total</b>	<b>114.337</b>

Tabla 6 *Atenciones médicas Provincia Tungurahua*, (IESS Boletín Estadístico, 2010). Elaborado por: Carlos Viera (2017).



Ilustración 4 *Número de atenciones de afiliados Tungurahua* (IESS Boletín Estadístico, 2010) Elaborado por: Carlos Viera (2017).

En relación al número de atenciones médicas, se observa que la mayor cantidad de atenciones corresponde al seguro general, luego son los jubilados quienes más recurren a este servicio.

El Hospital IESS Ambato, está catalogado como un Hospital de Nivel 22, según el Comisión Interventora IESS (2000), lo describe como:

“ART. 4 Hospital de Nivel 11.- El Hospital de Nivel II es la unidad médica, de referencia subregional o provincial, que presta atención médica en cirugía, clínica, cuidado materno infantil; medicina crítica, y auxiliares de diagnóstico y tratamiento,

ART. 70 Órganos de Gestión.- Son Órganos de gestión de la atención médica, dependientes de la Gerencia del Hospital:

1. La Subgerencia de Hospitalización y Ambulatorio;
2. La Subgerencia de Medicina Crítica; y

3. La Subgerencia de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento,

ART. 72 Áreas y Centros de la Subgerencia de Hospitalización y Ambulatorio.- Son áreas y centros de la Subgerencia de Hospitalización y Ambulatorio:

1. El Área de Especialidades Clínicas;
2. El Área de Especialidades de Cirugía;
3. El Área de Especialidades de Cuidado Materno - Infantil;
4. El Área de Odontología;
5. El Centro de Rehabilitación;
6. El Centro Quirúrgico y de Cirugía del Día;
7. El Centro Obstétrico; Y
8. El Centro de Neonatología”

Hasta septiembre del 2011, el Hospital IESS Ambato dejó de ser un centro subutilizado, pues entraron en funcionamiento tres de los siete pisos que se encontraban como capacidad instalada y no utilizada. En las nuevas áreas habilitadas funcionan neonatología con 20 termo cunas, ginecología, diálisis (pacientes renales) y un centro obstétrico, además se instalaron tres quirófanos adicionales.

Con la ampliación de las áreas y mayor cobertura de servicios, en éste centro de salud crecieron las necesidades de recursos financieros, informáticos, talento humano, entre otros, para lo cual se realizaron diferentes contrataciones de personal. Así, creció el número de personal médico, paramédico, servicios generales y administrativo, sin una planificación sustentada en los indicadores de productividad hospitalaria.

DENOMINACION	AREA DE ENFERMERIA HOSPITAL AMBATO
LICENCIADA EN ENFERMERIA	140
AUXILIAR DE ENFERMERIA	88
ENFERMERA/O	58
<b>Total general</b>	<b>286</b>

Tabla 7. Variación de personal de enfermería, (IESS, 2016). Elaborado por: Carlos Viera (2017)

El incremento de personal en todas las áreas del hospital, se torna preocupante sobre todo en áreas como el Servicio de Enfermería de Hospitalización, donde existe el mayor número de personal técnico operativo de la unidad médica.

La contratación del personal sin un estudio que lo sustente, ocasiona que los recursos no sean utilizados óptimamente.

Por otro lado el Ministerio de Salud, con el fin dar cumplimiento a la Ley Orgánica del Sector Público - LOSEP, sobre Cumplir de manera obligatoria la jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con sus disposiciones, estipulada en el Art. 22, expidió el Reglamento para viabilizar el establecimiento de Jornadas Especiales de Trabajo en las Unidades Operativas de la Red Pública Integral de Salud (RPIS), donde se establece:

“Art. 4.- Determinación de jornadas especiales de trabajo.- La UATH institucional, o quién hiciere sus veces, coordinará con la Autoridad Nominadora, la aplicación de las 8 horas en jornada ordinaria de lunes a viernes (40 horas semanales) y jornada especial, según la necesidad institucional y de la población a los que sirven, en

atención a los principios de equidad” (Ministerio de Salud Pública, 2012).

### 1.2.2. Análisis Crítico:

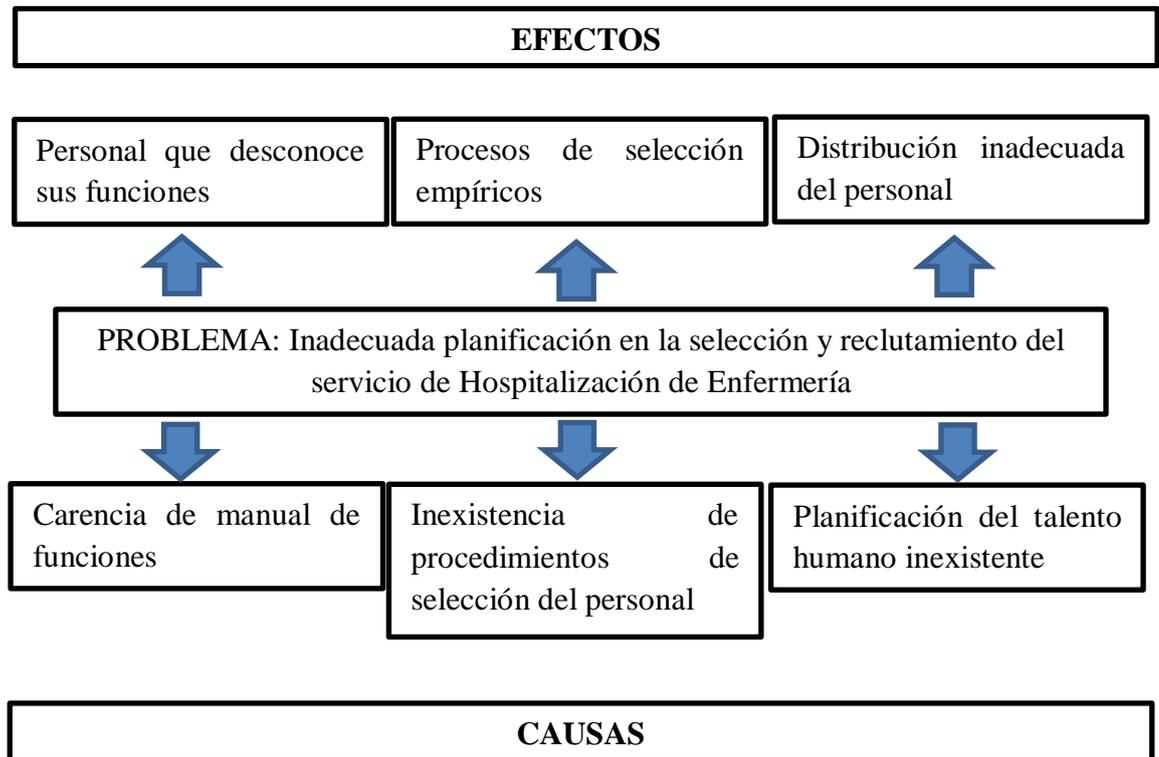


Ilustración 5 Árbol de problemas. Planeación de Talento Humano y su relación con la estructura Organizacional en enfermeras; Elaborado por: Carlos Viera (2017).

El capital humano de una institución representa un pilar fundamental, que se lo debe concebir como un potencial creativo el cuál se vincula con factores de conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y la salud.

De acuerdo a los autores (Brito, 2002) mencionan que: “La planificación de recursos humanos es una función estratégica en apoyo a las políticas y a la gestión de recursos humanos y que se combina y potencia con los marcos y mecanismos de regulación”.

La importancia de la planificación del talento humano se atribuye al logro efectivo de los objetivos planteados por las instituciones u organizaciones, al cubrir las vacantes requeridas con un personal acorde a las necesidades de esta. La correcta planificación disminuye la contratación imprevista de los colaboradores que no cumplen con las competencias requeridas, disminuyendo las equivocaciones y costos en contratación inadecuadas, ya que al no planificarse al talento humano la posibilidad de errores en la distribución del personal en las diferentes áreas puede sobrepasar las necesidades de ciertas áreas o a su vez no cubrir con los requerimientos de otras; dejando una percepción negativa en el usuario, sobre la calidad del servicio de la institución.

La determinación de las funciones y responsabilidades de los colaboradores, mediante el establecimiento de los procesos y procedimientos para la selección y reclutamiento del personal no definidos resultan ser un problema dentro de gestión del talento humano, ya que es importante para el cumplimiento de normativa, así el personal a contratarse será seleccionado empíricamente afectando a los objetivos de la instituciones los cuales corren el riesgo de no ser cumplidos por un personal ineficiente que no cumple con las competencias requeridas.

Es importante también una distribución adecuada de los horarios en base a la capacidad instalada, ya que de esto dependerá el rendimiento de los profesionales de la salud, específicamente en el caso de las enfermeras en el Hospital del IESS Ambato, sus horario de distribuyen diariamente por bandas horarias matutina de 07H00 a 13H00, vespertina de 13H00 a 19H00 y diurna de 19H00 a 07H00, además no tiene días feriados siendo que si distribución de las rotaciones se establece de la manera en que los profesionales tengan tres días laborables y dos libres, dentro de los días laborables sean horario matutino el día 1, horario vespertino día 2 y velada día 3, datos proporcionados por el Coordinador de Talento Humano de Hospital IESS Ambato, 2016.

La planificación del talento humano constituye una guía a seguir por parte las organizaciones, permitiéndoles planear de mejor manera el personal que necesitan para el logro de los objetivos de su institución, mediante la elaboración de perfil de los diferentes cargos, los cuales deben estar alineados a los propósitos de la institución bajo una política que genere una mejor salud ocupacional.

Al respecto, (Valda, 2014), comentan que: “La ubicación en la estructura organizacional tiene una relación directa con la actividad u oficio que va a desempeñar el nuevo colaborador, y de hecho, la situación se hace fácil elaborando una relación de las actividades preponderantes o las que dieron origen al cargo”. Por tal motivo en base a una estructura organizacional adecuada se puede generar un manual de funciones efectivo que brinde la información necesaria de las funciones que debe cumplir cada profesional en su puesto de trabajo, y así también conocer los diferentes niveles de responsabilidad y jerárquicos en la institución.

### **1.2.3. Prognosis**

Las organizaciones plantean el requerimiento de personal de acuerdo a necesidades reales de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Esta práctica es más delicada en el sector público, por el uso de recursos que deben ser justificados, mediante indicadores.

El servicio de hospitalización de enfermería, enfrenta la problemática de no tener procesos para la selección y menos una planificación del personal requerido, al mantenerse una práctica empírica de contratación, sin considerar los parámetros técnicos, e indicadores de requerimientos; la institución proyectará en los pacientes atendidos una imagen institucional equivocada donde se perciba la falta de coordinación, y la duplicación de funciones por parte de un personal excedente.

Esta problemática también representa un gasto en recursos innecesarios, midiendo el presupuesto para mejoramiento del servicio en aspectos como capacitación continua de los trabajadores.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación que existen entre la planeación de talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Cuáles son los procesos de planeación del talento humano que se realizan para la determinación del Perfil del Cargo, Personal Requerido y Procedimiento de selección del personal del Servicio de Hospitalización de Enfermería?

¿Qué factores que influyen en la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería?

¿Cuál es la correlación estadística entre la planeación del talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería?

#### **1.2.6. Delimitación**

Delimitación de Contenido

CAMPO:	Gestión
AREA:	Talento Humano
ASPECTO:	Planeación del Talento Humano y la Estructura Organizacional
DELIMITACIÓN ESPACIAL:	Hospital General Ambato (IESS Ambato)

DELIMITACIÓN TEMPORAL: Año 2015

UNIDADES OBSERVADAS: Personal del Servicio de Hospitalización de Enfermería

### **1.3. Justificación**

El Hospital del IESS Ambato, por ser una institución de salud tipo 2 de especialidades, abarca la realización de actividades muy complejas lo que ocasiona que la gestión del personal se deje en segundo plano, por lo tanto la investigación es pertinente al determinar la necesidades en el área de hospitalización y elaborar una herramienta que permita, dentro del marco de los objetivos institucionales, el cumplimiento de requisitos específicos de personal, en base a indicadores de pacientes diarios y no en base a percepciones de sus Directivos.

La selección del personal sin un análisis respectivo de necesidades conlleva a que la institución sea ineficiente en todo su accionar. Siendo el Hospital del IESS Ambato, una entidad prestadora de servicios de salud, requiere de un recurso humano apto, capacitado y habilitado para su cargo; que cubra los requerimientos por cantidad de pacientes atendidos diariamente.

La importancia del análisis de la planificación del talento humano y su relación con la estructura organizacional, se enmarca en la creación de perfiles, determinación de funciones, asignación de cargos por unidades a corto y largo plazo, que son claves para la toma de decisiones de la alta dirección.

La investigación pretende obtener una idea real de la situación actual sobre estructura organizacional en el Departamento de Hospitalización de Enfermería que determine las necesidades y requerimientos del personal relacionado con los objetivos institucionales, para el mejoramiento del servicio.

El estudio es factible en el Hospital del IESS Ambato por la disponibilidad y apertura de las autoridades, para el mejoramiento de la calidad del servicio y contribución mediante una propuesta que optimice recursos en la institución.

El objetivo es maximizar la eficiencia institucional en la prestación de servicios y la concesión de beneficios, definir el procedimiento para el requerimiento de personal, en base a la tecnificación de la gestión del talento humano, mediante la una guía de selección y reclutamiento del personal determinado por las necesidades del área y el perfil de los puestos, delineando una estructura organizacional más liviana y eficiente.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

- Determinar la relación entre la planeación del talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato.

### **1.4.2 Específicos**

- Determinar los procesos de planeación del talento humano para la determinación del Perfil del Cargo, Personal Requerido y Procedimiento de selección del personal del Servicio de Hospitalización de Enfermería.
- Identificar los componentes de la estructura organizacional que se han desarrollado en base al conocimiento del personal del Servicio de Hospitalización de Enfermería.
- Establecer la correlación estadística que existe entre la planeación del talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería.
- Desarrollar una herramienta de selección del personal de enfermería en base a requerimientos del área de hospitalización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Con la finalidad de obtener información que aporte al presente estudio, se realizan investigaciones relacionadas al tema de planeación de recursos humanos.

En la Universidad Técnica de Ambato, se desarrolló la tesis denominada: “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex Distribuidora Textil de la ciudad de Ambato”, mencionando:

Modelo de gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los colaboradores sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, por esta razón es muy importante implementar un diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno de la empresa MABETEX, con una orientación al coaching empresarial (Sotomayor, 2010).

El autor brinda importancia al establecimiento del Modelo de Gestión de Talento Humano en las varias etapas que la contempla. MABETEX es una empresa textil radicada en la ciudad de Ambato, empresa privada.

Con la finalidad de aportar a la presente investigación, se analizó un trabajo desarrollado en una institución pública denominado: Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano en el Servicio de Rentas Internas. En las conclusiones, se destacan las siguientes:

El modelo de gestión del talento humano debe realizar estudios técnicos para:

- Analizar comportamientos y resultados previos.
- Relacionar resultados con descripciones de puestos-valoración.

- Remuneración y resultados de evaluación del desempeño.

El modelo de gestión de talento humano debe proveer información idónea para la toma de decisiones.

- Realizar proyecciones.
- Preparar y capacitar al personal en su puesto para que asuma nuevos programas de trabajo

Que el modelo de gestión de talento humano aplique las técnicas modernas y competitivas de planificación de recursos humanos de análisis de puesto-valoración, reclutamiento, solución, interna y externa (Barros, 2010)

El Servicio de Rentas Internas es una institución pública que ha visto la necesidad de aplicar un modelo de gestión de talento humano, por los múltiples beneficios que se evidencia luego de la investigación.

## **2.2.Fundamentación Filosófica**

La presente investigación, se enmarca en el paradigma crítico propositivo. Este último por que analiza la Planificación de Talento Humano que se relaciona con la estructura organizacional del Departamento de Enfermería del Hospital IESS Ambato y es propositiva porque aporta alternativas de solución al problema.

Se orienta a la obtención de los mejores resultados, con el fin de establecer información adecuada y oportuna, para delimitar el objeto de estudio y la solución a la problemática planteada.

La epistemología se basa en el conocimiento de experiencias anteriores en el área que se proyectan y aplican en la investigación.

Se emplea la teoría de la axiología que trata de los valores positivos y negativos, analizando principios que permiten considerar lo que es valioso o no, considerando los elementos de tal juicio, determinando los aportes de mayor relevancia que tenga la presente investigación.

Finalmente, utiliza la teoría de ontología que surge de la necesidad de dar explicaciones racionales no mitológicas, con el objetivo de dar a conocer la realidad, mediante un conocimiento válido en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados y ser llevados a la práctica de los fenómenos sociales.

### **2.3. Fundamentación Legal**

El presente proyecto se fundamenta en varias leyes:

El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial N° 465 se publica la Ley de Seguridad Social (2001), que contiene 308 artículos, 23 disposiciones transitorias, una disposición especial única.

El 4 de julio de 2013, el Consejo Directivo del IESS, emitió la resolución C.D. 456, en la que se resuelve que el Director General de la institución, efectuará el nombramiento y la remoción de todo el personal del IESS de conformidad con la Ley.

El 08 de agosto se reformó la Estructura Orgánica del IESS y la atribución de los deberes, responsabilidades y funciones de los diversos órganos de gestión, dictaminado en la resolución C.D. 457.

Según, la Constitución de la República menciona que:

Art. 278.-Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.
2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir. Mejorar la calidad de vida de la población

Ley Orgánica del Servidor Público: De las Unidades de Administración del Talento Humano.- Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;

Artículo 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, afín de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Artículo 56.- De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público, detalla:

De acuerdo al capítulo III del subsistema de planificación del talento humano, sección 1a. Planificación del talento humano Art. 139.- Subsistema de planificación del talento humano.- El subsistema de planificación de talento humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público, en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación y estructura institucional y posicional.

El 4 de julio de 2013, el Consejo Directivo del IESS, emitió la resolución C.D. 456, en la que se resuelve que el Director General de la institución, efectuará el nombramiento y la remoción de todo el personal del IESS de conformidad con la Ley.

El 08 de agosto se reformó la Estructura Orgánica del IESS y la atribución de los deberes, responsabilidades y funciones de los diversos órganos de gestión, dictaminado en la resolución C.D. 457.

## 2.4. Categorías Fundamentales

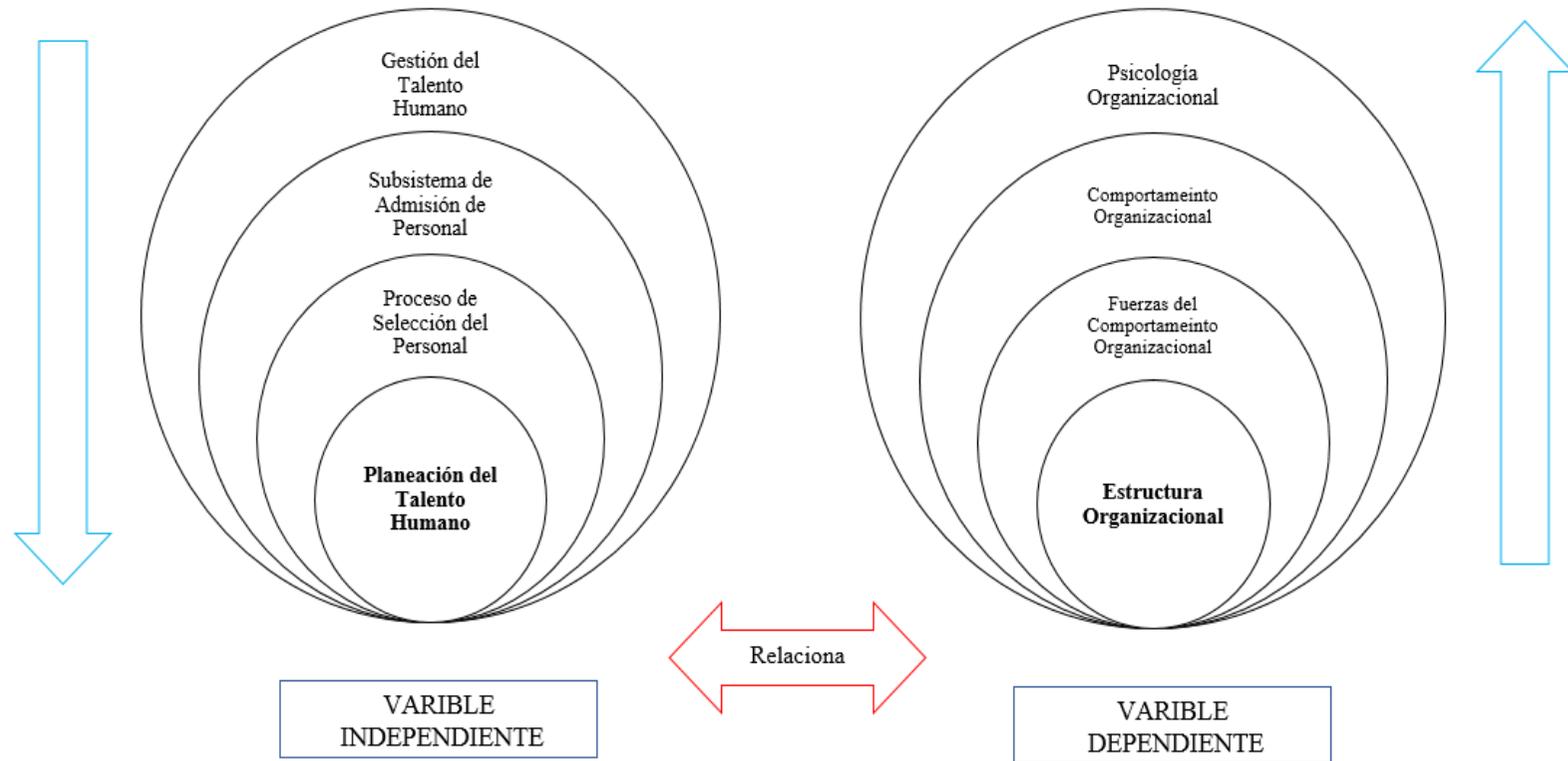


Ilustración 6. Categorías Fundamentales. Planeación del Talento Humano y su relación con la Estructura Organizacional en enfermeras; Realizado por: Carlos Viera (2017).

## 2.4.1 Red Infraordinaria de Categorías Fundamentales

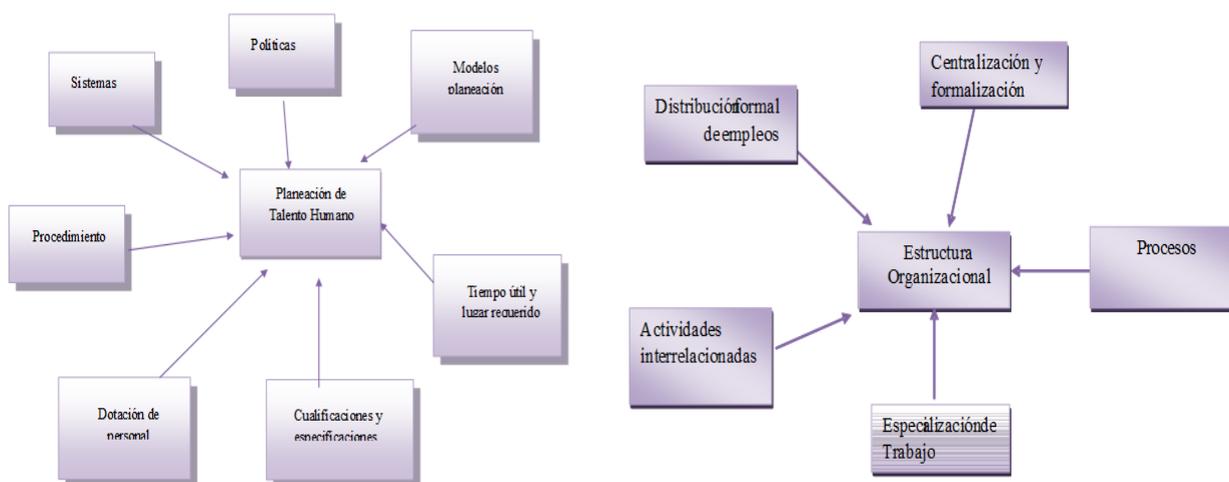


Ilustración 7. Red de categorías fundamentales de las variables, Planeación del Talento Humano y su relación con la Estructura Organizacional en enfermeras; Realizado por: Carlos Viera (2017).

## 2.5. Conceptualización de las Variables

### 2.5.1. Variable Independiente

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuando se creía que la gestión era una actividad intuitiva, con el pasar del tiempo se ve perfeccionado y evolucionando tomando en cuenta los diferentes mecanismos de funcionamiento y las formas de ejecución, para luego convertirse en sistemas adaptados a diferentes características sean concretas o particulares donde pasan a formar parte elemental y vistos desde un punto de atención de cualquier organización.

La gestión tiene un enfoque institucional con capacidad y credibilidad de la misma que participa en la creación de una cultura de cambio, búsqueda no solo de un plan nuevo sino también de un comportamiento, establecimiento

de la planificación, organización ejecución y evaluación como un sistema integrado y permanente en la toma de decisiones con la autoridad, el argumento, no con el argumento de la autoridad conocimiento y apropiación de colectivos, donde funciona en base no del recurso humano sino del talento humano. (Werther, 2000)

La Gestión está determinada por una amplia visión de los eventos reales para poder resolver una situación determinada o arribar a un fin determinado

### **Tendencias de la gestión de los servicios de salud**

Los sistemas de salud se encuentran inmersos en la agenda de los gobiernos y han sido objeto de permanentes análisis y reformas que han implicado el desarrollo de nuevos modelos para la prestación de servicios altamente capacitados para una población en aumento. Según manifiesta (Walsh, 1995) “la calve de la eficiencia en la administración del servicio público, está en la separación del responsabilidad de producción de servicios” mientras que para Frenk, “es la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores lo que le caracteriza el sistema de salud”

Estos cambios del sistema de salud público, donde la gestión se orienta fundamentalmente hacia crear nuevos paradigmas centrados en lograr mayor equidad en la accesibilidad, formando una solidez financiera del sistema, para brindar servicios con eficiencia, efectividad y calidad hacia el usuario.

### **Tipos de Gestión**

Los sistemas de control para brindar una gestión eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

(Gonzales Bravo, 1999): Quien da como concepto de eficiencia a una: “simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema”, Magnitudes como la productividad con representativas desde este punto de vista.

Mientras que otros autores asocian la eficiencia con el hecho de alcanzar los objetivos. Lo que se considera que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

(Menguzzato, Martina y Renal J., 2008). Asocian la eficiencia con la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio del control de esa gestión

El sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para medir la eficiencia y la eficacia de la gestión.

### **Fases de gestión**

Hay que destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

- Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa
- Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
- Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, propuestos, proyectos.

### **Gestión Hospitalaria:**

Es la aplicación de la administración como ciencia básica por parte de los administradores o la aplicación de la gerencia como pensamiento administrativo.

Gestionar organizaciones hospitalarias es dirigir, administrar recurso y lograr metas y objetivos propuestos

Es importante que los procesos estén integrados, tengan una gestión responsable y estén sujetos permanentemente a la búsqueda de debilidades con el objetivo de mejorarlos. (Toledo, 2002)

La gestión por procesos frente a la gestión tradicional, expresa a una visión integradora y horizontal de la organización que jerarquiza al paciente.

Es por esto que la gestión por procesos tiene como centro al paciente y su familia, basándose en un sistema integrado de procesos de procesos donde se prioriza la calidad y la seguridad en la atención, sostenido por la optimización de la comunicación, el cuidado y la promoción del equipo de salud, la interdisciplinar, el apoyo en guías de práctica clínica, la historia única y a la evaluación permanente de los resultados, con el objetivo de mejora continua. (Toledo, 2002)

### **Gestión de Enfermería:**

La estructuración formal para el funcionamiento y organización de las actividades de enfermería en la institución, con el fin de optimizar el trabajo en equipo y contribuir al mejoramiento de la calidad de atención de acuerdo a los desafíos planteados por la reforma de salud donde se debe orientar al grupo de enfermeras en cualquier lugar para revisar y proponer una línea de trabajo.

La gestión de enfermería en los servicios de hospitalización es clave en todo el proceso de atención de los pacientes ya que le permite tener un conocimiento exhaustivo de la situación tanto científico, tecnológico y de conocimiento del contexto cultural de los sujetos del cuidado, el manejo en el tratamiento y con lleva además que el cuidado sea un acto de comunicación en el que participan los pacientes y el sistema sanitario. (Ayuso Murillo, 2007)

## **Características Generales de la gestión en enfermería**

- Considera como estrategia pedagógica la creatividad, la investigación y la identificación solución de problemas
- Considera un análisis profundo del entorno del sector salud como parte fundamental del contexto en que se dan los cuidados de enfermería
- Orientada hacia la persona, el usuario, su familia, el personal de enfermería, los equipos interdisciplinarios
- Basada en los valores del cuidado humano
- Se identifica como un proceso humano y social que se apoya en la influencia interpersonal, de liderazgo d la motivación y la participación, la comunicación y la colaboración. Implica favorecer una cultura organizacional centrada en el cuidado de la persona

## **SUBSISTEMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS**

La Gestión del talento humano se la conoce también como Gestión del capital humano, Sistema de información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o Módulos de Recursos Humanos

El talento humano es el activo más importante de las instituciones ya que es importante evaluar las distintas formas de gestionarlo, es por esto que se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques.

La gestión de talento humano de la describe como un proceso que desarrolla e integra nuevos funcionarios a la fuerza laboral y además desarrolla y retiene a un recuro humano existente que busca básicamente destacar a aquellas personas que cuentan con un alto potencial entendido como talento dentro del puesto de trabajo en la organización. (Watkins de Softscape, 1988)

“La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad” (Walsh, 1995).

De esta manera para (Crainer Stuart y Des Dearlove, 2000) refieren que la palabra Talento viene del latín Talentum donde se la menciona como una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar lo definen como una actitud natural para hacer algunas cosas, entendimiento o inteligencia. Mientras que en la actualidad varios con los sinónimos, por mencionar algunos: excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobre dotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. Al igual que (Davenport, 2000) quien se refiere al talento como facultad innata para realizar una tarea específica, aproximándola como sinónimo de aptitud

La formación profesional de enfermería favorece el aprender a lo y trabajar en función de un aprendizaje dentro de las actividades planificadas cumplidas y se desarrollan actitudes y las aptitudes para que se produzcan resultados que se especifican como espacios de atención y solución de problemas de salud para el individuo y el colectivo

## **PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Según (Jiménez C., 1982) “La Planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de objetivos”

Lo que implica que se debe conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor, mientras que (Terry G, 1987) manifiesta que “Es el proceso de seleccionar la información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”

La Planificación es a primera función de la administración y consiste en determinar las metas y objetivos a cumplir, donde incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones, para poder alcanzarlos requiere tomar decisiones entre los diversos cursos de acción futuros. Es así que la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos.

La Planificación en los Servicios de salud donde, (Matus, 2011), manifiesta “la planificación no es de expertos, es la acción cotidiana de todos, la planificación es el pensamiento que precede y preside a la acción”

El planificador de la salud cuenta con dos vías de investigación basadas en: La Salud Pública: determinantes de la salud, el proceso salud-enfermedad y la respuesta de salud, la Epidemiología identifica el problema de salud y sus factores asociados.

La dirección estratégica de los servicios de salud cuenta con un conjunto de planes conceptuales, operativos indicativos desarrollados por altos directores de los distintos servicios de salud para sus organizaciones.

## **PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La planeación del talento humano es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer las mismas con el objetivo de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

“La planeación del talento humano se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos” (Chiavenato A. , 2007)

La planeación del talento humano tiene dos componentes importantes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos significa determinar el número y tipo de empleados participantes por el nivel de cualidades y de ubicación lo que se reflejarán diversos factores como los planes de producción y los cambios en la productividad.

Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad se debe observar las fuentes internas es decir el personal actual con el que cuenta la institución así como las fuentes externas siendo el mercado de trabajo, analizando así el requerimiento y la disponibilidad de personal, la institución puede determinar si tendrá un exceso o un escases de empleado.

#### **Técnicas de Reclutamiento:**

Reclutamiento Externo: las técnicas son herramientas que permiten buscar el recurso humano que requiere la institución fuera de la misma, encaminado directamente en el Mercado de Recursos Humanos de la región

(Chiavenato I. , 2002), menciona que las técnicas principales del reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos
- Candidatos presentados por empleados de la Institución
- Carteles o anuncios en el informativo de la Institución
- Contactos con sindicatos, asociaciones, gremios, universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración

Con el fin de dar a conocer las oportunidades ofrecidas por la Institución que requiere los servicios profesionales

## **Selección Del Personal**

El paso que continua luego del reclutamiento es la tarea de escoger entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien. El proceso debe realizarse por el profesional debidamente formado y respaldado por fundamentación científica y su confiabilidad estará garantizada.

(Chiavenato I. , 2002), define a la selección del personal como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen dentro de la institución de la salud pública con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dando mayor objetividad y precisión en la selección de personal de una vacante.

## **Proceso de Selección de Personal**

Las instituciones impondrán determinados límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad organizacional

Las metas de la organización se alcanzan cuando desde el inicio se dejan las pautas claras y que contribuyan no solo al éxito institucional sino también al bienestar general de la comunidad

## **Técnicas De Selección del Personal**

El siguiente paso es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. (Chiavenato I. , 2002)  
Clasifica las técnicas de la siguiente manera.

- Entrevista de selección: es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, pueden ser, Dirigidas: con formato preestablecido y No dirigidas: sin derrotero o libres.
- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio.
- Pruebas psicométricas: son pruebas que se aplican para apreciar el desarrollo mental de las personas, sus aptitudes, habilidades conocimientos, etc.
- Pruebas de personalidad: sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento
- Técnicas de simulación: tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social

El proceso de selección y reclutamiento dependen también de la satisfacción laboral del personal, un buen ambiente laboral, la calidad y continuidad de los cuidadores de enfermería y la satisfacción del paciente y su familia

### **Verificación de Referencias**

Consiste en un proceso para registrar la información biográfica, como edad, estado civil, educación, revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas presentar los hechos en forma clara.

## **Entrevistas de Selección**

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por una lado el entrevistador y por otro el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen.

## **Detección de la Capacitación**

Como primer punto se debe determinar qué tipo de capacitación se requiere, que problema está vigente y como buscamos la posible solución. Se debe determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en procesos cada uno de los cuales deberá ser aprendida y ejecutada en su orden.

En el ámbito hospitalario es de mucha necesidad que el personal sea capacitado en cuanto al conocimiento básico de las ciencias humanas, derivándose a buscar la posible solución a los problemas de la salud pública.

La motivación juega un papel importante porque los involucrados deben tener conciencia de la problemática, buscar soluciones, posesionándose del puesto de trabajo con la importancia que tienen cada uno dando un servicio eficiente por lo que su empeño se ha elevado al practicar valores y competencias como: el conocimiento, la experiencia, sus cualidades, habilidades personales, entre otras, las mismas que denotan a dar un servicio de calidad.

Existen dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación:

**El Análisis de Tareas:** es casi igual al manual de funciones apropiado especialmente para la necesidad de los empleados que son numerosos en sus puestos

**El Análisis del Desempeño:** consiste en hacer gráficos de flujo de procesos, es decir dibujos verticales, señalando cada una de las tareas que ejecutan, ayudándose con otras transversales que cumplen diariamente que

son los procesos de desempeño, los mismos que pueden ser renovados, mejorados, innovados, aumentados, etc.

### **Planeación Estratégica Institucional 2014 -2017**

La actual administración considera que la gestión institucional puede mejorar partiendo de una adecuada Planificación Estratégica Institucional, con objetivos, indicadores y metas que permitan realizar un seguimiento en cada nivel, en este sentido el IESS se encuentra en proceso de implementación de la herramienta y metodología IESSPR (Gobierno por Resultados), misma que condensa los resultados obtenidos por las dependencias del IESS y facilita a las autoridades la toma de decisiones para mejorar la gestión institucional. Si bien es cierto, el uso de esta herramienta de Planificación institucional contribuirá a mejorar el registro y seguimiento al Plan Institucional del IESS y a la vez, se podrá contar con elementos fundamentales para la toma de decisiones de las autoridades, (IESS, 2015).

La planeación es una técnica para determinar en forma sistémica la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización, al determinar el número y la especialidad de los empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación entre otras. Esto permite suministrar a la organización el personal capacitado en el momento adecuado.

Aunque el personal de enfermería ya tiene el conocimiento y se forma una opinión sobre la institución y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que exista una cuidadosa planeación que incluya la inducción al nuevo personal a fin de que los nuevos empleados no tengan inconvenientes en su desempeño laboral.

## **Bases para la Selección del Personal**

Como la selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún criterio, obteniendo de los requisitos del puesto vacante, por lo que el punto de partida es obtener información sobre el puesto, se puede obtener de diferentes maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: elementos de las especificaciones de los puestos
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: es la anotación sistemática y prudente sobre las habilidades y comportamientos que debe tener el aspirante.
3. Requisición de personal: es verificar los datos enviado por el jefe con la especificación de los requisitos y las características del candidato
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de un proceso nuevo, se verifica en instituciones similares, puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de los que las desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: si no se puede utilizar las alternativas anteriores, le queda la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto.

## **Áreas de Competencia por el Personal de Enfermería**

- Desarrollar y gestionar cuidados de enfermería para la promoción, , prevención, recuperación y rehabilitación de la persona, la familia y comunidad hasta el nivel de complejidad de cuidados intermedios en los ámbitos comunitario, hospitalario; gestionando su ámbito de trabajo y participando en estudios de investigación – acción.
- Brindar y gestionar cuidados de enfermería en el ámbito hospitalario hasta el nivel de complejidad intermedio, lo que implica aplicar metodologías de atención de enfermería para el cuidado de la

persona, familia y grupo, gestionar cuidados en el ámbito hospitalario, desarrollar acciones educativas para la persona, familia y grupo.

- Gestionar su ámbito de trabajo ya sea en relación de dependencia o de forma libre, esto implica construir canales adecuados de comunicación y circulación de la información en el marco del equipo de salud y de la comunidad, colaborando en la gestión y administración de la unidad de enfermería hospitalaria y/o comunitaria.
- Participar en estudios de investigación – acción lo que implica participar en la implementación de mejoras en el proceso de trabajo, evaluar el proceso y producto

### **Selección de los Recursos Humano**

Se debe realizar una evaluación correcta y planificación del personal que debe contar con capacitación, cantidad y calidad a efectos de su misión específica, es importante que el Departamento de Enfermería cuente con la estructura y el recurso humano debidamente capacitado para llevar a cabo la función asignada.

Existen métodos para que se pueda efectuar una selección del personal, entre ellos se puede mencionar:

1. Prueba de admisión
2. Expedientes de admisión
3. Entrevistas personales
4. Períodos de prueba

### **Proceso de Reclutamiento**

El proceso formal de reclutamiento depende de la institución, de la decisión de la dirección de la empresa ya que el departamento de recursos humanos no tiene la autoridad de actuar sin la autorización respectiva de esta.

La Dirección realiza un trámite operativo al emitir una solicitud previa de admisión llamada también solicitud de requerimiento de personal, donde el reclutamiento será la adecuada para la búsqueda potenciales candidatos

La decisión de la dirección se hace operativa por la tramitación de la solicitud previa de admisión, también llamada, solicitud de requerimiento de personal. Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento será la adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

El proceso de reclutamiento comienza a detectarse mediante la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la institución

Los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos son:

1. Localización del puesto (denominación, área o departamento al que pertenezca)
2. Retribución y compensación
3. Finalidad del puesto
4. Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.)
5. Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral, etc.)
6. Recursos y entorno ( herramientas, equipos y sistemas informáticos)
7. Requisitos de los puestos (formación académica, experiencia requerida etc.)

(Grados Espinoza, 1992.) Este proceso a su vez será evaluado con el fin de constatar que los elementos utilizados durante el proceso han sido los más adecuados para lograr al mínimo costo los resultados pretendidos.

### **Reclutamiento del Personal de Enfermería**

(Chiavenato I. , 2002), indica al reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de

candidatos calificados”, (De Cenzo & Robbins, 2003.) Manifiesta que el reclutamiento es “El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.”, mientras que (Wayne & Noe, 2000) dan una definición indicando que es “El proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”

Desde el punto de vista en el campo de la enfermería podemos decir que el reclutamiento se enmarca en el conjunto de actividades empleadas por la institución y que están orientadas a

Para ponerlo en el contexto específico de enfermería, podemos definir al proceso de reclutamiento como el conjunto de actividades empleadas por una institución, orientadas a identificar los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos que ofrecen a fin de cumplir con las expectativas de la institución

Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación pueden establecerse de la siguiente forma, (Dolan, Schuler, & Valle, 2003).

1. Recopilar y analizar datos que permiten hacer previsiones sobre la demanda y la oferta de Recursos Humanos obteniendo información acerca de los objetivos, las políticas y los planes de la organización y el análisis, descripción y diseño de puestos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos
3. Diseñar e implementar planes y programas para el reclutamiento, a formación y la promoción que permitan a la organización, logara sus objetivos respecto a los recursos humanos. Orientándose a la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de los recursos humanos

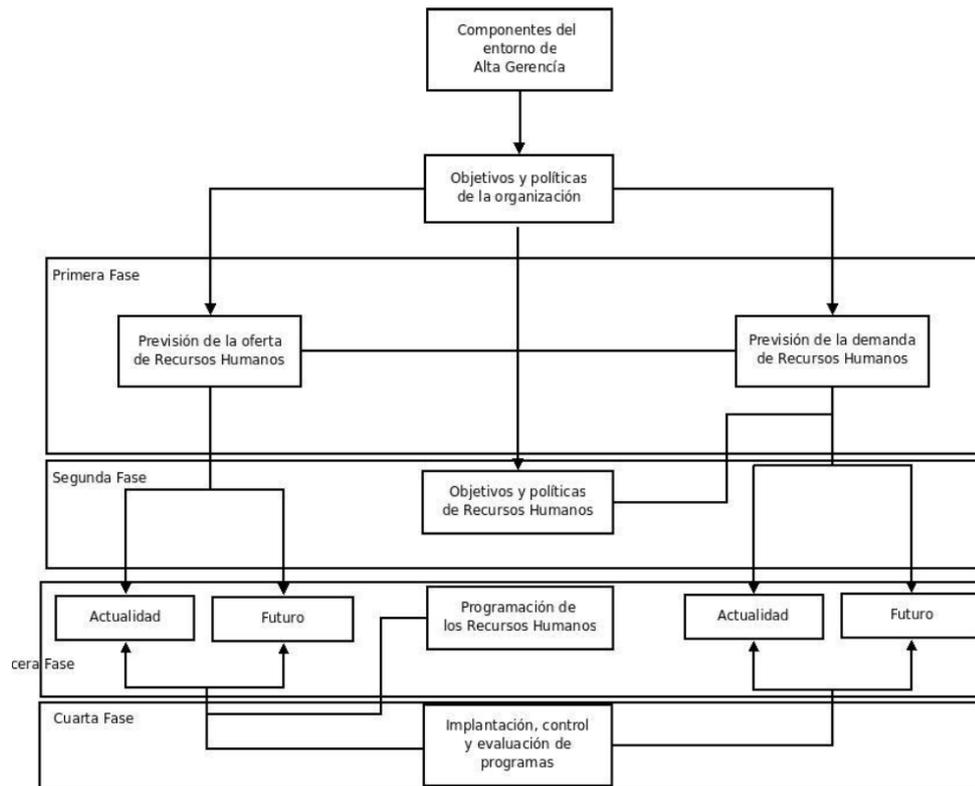


Ilustración 8 Etapas de Planeación de Recursos Humanos; Fuente: (Donal, 1999)

## Tipos de Reclutamiento

Para (Chiavenato I. , 2002), el **Reclutamiento Interno** se da cuando: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”.

Mientras que el **Reclutamiento Externo**, según (Chiavenato I. , 2002) lo define como un proceso que “Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”.

## 2.5.2. Variable Dependiente

### PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En el ambiente es necesario que las personas que pertenecen a una organización interactúen con el fin de lograr objetivos propuestos, cada integrante contribuye en un rol específico que le permite desarrollar una serie de actividades, funciones y atribuciones para cumplir con el trabajo, en la cultura, por lo tanto es el modo de vida y desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta sus necesidades, deseos, valores, creencias y ambiciones.

Schein argumenta el concepto como un instrumento imprescindible del liderazgo para entender la organización y para poder hacerla eficaz de se debe tomar en cuenta la cultura organizacional: “Mostrar cómo la cultura, en tanto que instrumento conceptual, puede aclarar el comportamiento psicológico individual, es decir, lo que ocurre en los grupos pequeños y en las comunidades geográficas o laborales, cómo funcionan las grandes empresas y cómo los problemas de sociedades y multinacionales consiguen ser mejor entendidos a través de una visión, primordialmente cultural” (Schein, 1988)

La cultura de una organización tiene por objetivo principal el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones lo que influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal, las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

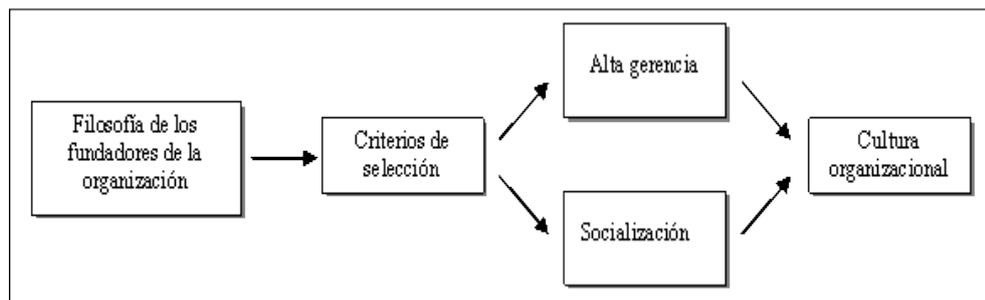


Ilustración 9. Desarrollo de una Cultura de Calidad; (Cantú, 2002). Fuente: Cantú (2012.)

El cambio cultural de una institución sanitaria implica cristalizar nuevos modos de acción, basados en la re conceptualización de los procesos y de los métodos, o bien, la ideación de modelos frescos y mejores. (Novaes HM, 1969)

Para implantar una cultura organizacional nueva se requiere planificar-hacer-verificar y evaluar-capacitar a los profesionales y motivarlos dentro de un ambiente propicio que facilite el aprendizaje creativo, genere confianza mutua entre los miembros del equipo de salud, mayor libertad académica y de investigación, más tiempo disponible para idear, reflexionar críticamente e innovar, a través de la participación democrática grupal. (León Millán, 1991)

La transformación se inicia con el diagnóstico situacional y la indagación cuidadosa de los elementos culturales visibles y ocultos, donde se podrá así seleccionar las habilidades y el tipo de liderazgo apropiado a de reducir conflictos, abatir errores y eliminar el desperdicio con beneficio máximo para los usuarios y los prestadores de salud.

**La Cultura del Poder**, la característica más valorada es la de trabajar con lealtad para la organización y las instrucciones se cumplen con alto grado de efectividad, entonces a cualquier cambio de estrategia la organización reacciona con rapidez y eficacia y esto constituye característica positiva, los aspectos negativos de este tipo de organización son los derivados de la

dependencia que se genera en la cúspide de la organización donde se concentran todas las decepciones claves y muchas que no lo son.

En este tipo de cultura, la innovación no se genera en los estratos inferiores, más bien se concentra en la cúspide, con el peligro dependencia que esto conlleva. Si acepta que la innovación es la clave para el cambio y es uno de los aspectos más importantes para el éxito, el avance y modernización de las organizaciones en especial en las instituciones de salud y enfermería.

**La Cultura del Rol:** la clave principal es burocrática, es el cumplimiento de las normas sin refutar y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos, la división de responsabilidades y ejecución ordenada de las funciones asignadas.

Lo positivo de este tipo de cultura es el orden que proporciona, lo negativo es la parálisis o las ineficiencias derivadas de esta cultura que ha provocado que a nivel universal la burocracia sea sinónimo de productividad mínima, altos costos económicos y sociales de la rutinización del trabajo.

Es reglada y tiene un camino lento, lleno de análisis y autorizaciones en la operacionalización de las acciones que es lo frecuente en el ámbito de la enfermería.

**La Cultura de la Tarea,** la idea principal es la eficiencia, donde el principal objetivo es premiar el trabajo en equipo y el alcance de los resultados, permitiendo a las personas más libertad lo que incrementa la innovación que es incentiva pero al mismo tiempo incrementa el riesgo de desviaciones no deseadas, esto fomenta a que se crezca el individualismo y se facilita la lucha interna por el poder y por el éxito individual. Tiene consecuencias positivas como orientan a la acción, el incremento de la productividad y las negativas que derivan hacia excesos de individualismo y de competencia interna.

**La Cultura a la Persona o de Apoyo:** se establece comportamientos que exaltan los méritos del trabajo en equipo y la coincidencia de visiones, de objetivos y metas, se debe tener en cuenta los valores, prioridades y principios de la organización y por consecuencia, hacia la facilidad de incorporarse y de identificarse como miembro de la institución.

Las consecuencias negativas son las que llevan a sus miembros a preocuparse por la causa, por encima de consideraciones sobre la eficacia, sobre el orden o sobre los principios de unidad de mando de las organizaciones.

Las consecuencias positivas son las que pueden producir los resultados sobre las expectativas de una gestión eficiente porque al incorporar valores de motivación e incentivación van por encima de las obtenidas por aportes científicos es muy importante que en la enfermería se aplique esta cultura. (HartaSánchez, 2010)

### **Procesos Humanos de la Cultura Organizacional**

**La Comunicación e Información:** la enfermera debe tener en cuenta sus conocimientos sobre comunicación al observar, entrevistar a los pacientes para fijar los objetivos del cuidado de enfermería, la comunicación entre profesionales de la salud cuyos objetivos son comunes, en la atención de los pacientes. Los registros de enfermería son fuentes de mucha importancia para la toma de decisiones.

**La Integración y el Trabajo en Equipo:** es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por personas con capacidades especiales

**La Delegación y el Empowerment:** se trata de un proceso educativo con el objetivo de establecer pautas de conducta, y desempeño a través de la delegación del poder, responsabilidad, recompensa y toma de decisiones y la transferencia de actividades frente a una tarea específica en determinada

situación, en el personal de enfermería es importante que se sientan competentes, eficaces e integradas con la organización.

**La Motivación y el Reconocimiento:** es importante para determinar el esfuerzo que tiene la persona, canalizada en una dirección, sostenida en el tiempo para alcanzar una meta que puede ser organizacional o personal

**La Creatividad e Innovación:** la creatividad constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo, la innovación representa en sí mismo una solución creativa, es decir un cambio que se realiza con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación.

En el área de enfermería para crear un entorno creativo e innovador es necesario mantener un clima para el pensamiento creativo que exista un sistema de comunicación eficaz en todos los niveles y un procedimiento para gestionar la innovación acorde con las necesidades del cliente interno y externo

**La Capacitación y el Desarrollo Humano:** es el proceso educativo de corto plazo aplicada de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

(Chiavenato A. , 2007), considera que la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo, para reducir o eliminar la diferencia entre desempeño presente y los objetivos y logros propuestos”

**Toma de Decisiones en las Organizaciones:** es un proceso dinámico y sistemático que consiste en definir el problema, analizar los datos obtenidos y seleccionar la mejor alternativa para el curso de la acción en términos de objetivos ponderando los riesgos contra las ganancias, la economía del esfuerzo.

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

A la administración en salud se la conoce también con los nombres de gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud

La Administración en servicios de salud es la encargada de vigilar los recursos hospitalarios y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las normas para el fomento de los interés del sector público con l fin de lograr el buen desarrollo del servicio contribuyendo al mejoramiento de las entidades de seguridad social

La administración de servicios de enfermería constituye un conjunto de competencias valóricas, técnicas e instrumentales, encaminados a dirigir, gestionar y desarrollar la práctica de la enfermería, dentro de la estructura de salud de la organización.

Es importante conocer que los cuidados de enfermería abarcan el funcionamiento de los servicios de salud, aproximadamente un 70% de la respuesta de salud corresponden a actividades de enfermería. (Ayuso Murillo, 2007)

Estructura formalmente el funcionamiento y organización del quehacer de enfermería en la institución, con el fin de optimizar el trabajo de equipo, lo que contribuye con ello al mejoramiento de la calidad de atención acorde a los desafíos planteados por la reforma de salud es lo que se debe orientar al grupo de enfermeras en cualquier lugar para revisar y proponer una línea de trabajo.

La administración de servicios de enfermería constituye un conjunto de competencias valóricas, técnicas e instrumentales, encaminados a dirigir, gestionar y desarrollar la práctica de la enfermería, dentro de la estructura de salud de la organización.

## **El Campo Administrativo de Enfermería**

El personal de enfermería necesita de un proceso administrativo para realizar la atención al paciente como lo es: planificar, organizar, dirigir y evaluar las acciones derivadas de la función propia de la enfermera, entonces lo que aplica en la práctica es la teoría de la administración., ya que existe una mutua relación entre los dos procesos

**Administración de Recursos Materiales:** es un proceso que se deriva de la planeación, programación, adquisición, almacenamiento, distribución y control de los materiales y equipos.

**Administración en Talento Humano:** participan en las organizaciones, y tienen una capacidad de crecimiento y desarrollo

## **Perfil del Administrador de Enfermería**

- Poseer condiciones físicas resistentes para enfrentar el esfuerzo que significa administrar a un grupo heterogéneo, en la inteligencia que los conflictos entre la organización formal y la informal es evitable.
- Tener conocimientos administrativos que le permita tomar decisiones confiables y con alto grado de permanencia.
- Contar con experiencia profesional a diferentes niveles de responsabilidad que le permita conocer las funciones de todo su personal y haberlas experimentado previamente.
- Mostrar espíritu de solidaridad gremial y establecer vínculos de comunicación con sus subordinados.
- Ser creativo y ejercer un liderazgo compartido, ser innovador y fomentar motivación y eficiencia.
- Ser profesional e íntegro en la toma de decisiones, responsable y organizado.
- Buscar siempre la actualización constante así como la de sus subordinados.
- Apoyar y fomentar la investigación en la búsqueda de nuevas formas de desarrollo organizacional.

- Conocer e implementar tecnología adecuada para alcanzar los objetivos en materia de salud y en particular de la atención de enfermería.

## **FUERZAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En esta etapa del proceso, las autoridades han determinado los organismos administrativos, los niveles jerárquicos, los puestos necesarios, sus funciones y actividades dentro de la organización general y la del propio departamento. Señalan claramente la autoridad y responsabilidad de cada individuo, de tal forma que el esfuerzo total pueda ser aplicado y coordinado de manera sistemática. En la organización también se define cual es la tecnología necesaria para que las personas puedan cumplir las funciones del propio departamento de enfermería a indican las características psicotécnicas que deberán tener quienes desempeñen papeles específicos. (Vargas, s.f.)

La organización sanitaria constituye un sistema abierto que establece una continua relación entre la estructura de la organización, los objetivos, las personas, el medio y los recursos, adaptándose a las necesidades sociales que demandan bienestar y calidad de vida. En enfermería esta apertura a su entorno requiere de una atención al factor humano, destinado a la prestación de cuidados de salud al individuo, familia y comunidad. (Odiorne, 1990)

Es por ello que es importante que exista un modelo teórico que nos permita identificar y diagnosticar el capital humano que tiene en la institución y los resultados de trabajo.

La estructura administrativa de enfermería es la forma donde se ordenan las unidades que componen el organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí, y que se constituyen en estas unidades ya que integran la estructura con los órganos, los puestos las plazas y niveles jerárquicos,

porque es necesario dividir el trabajo de modo que se puede asignar a personas físicas obteniendo mayor eficiencia si la división se realiza por actividades afines que permitan especialización dando mejor economía de tiempo, esfuerzo y costo.

La organización va estableciendo la subdivisión de los organismos administrativos, en unidades de menor tamaño y nivel jerárquico, aplicado a la división del trabajo y a la especialización que se requiere, se van formando los puestos con actividades afines, agrupándolos en unidades de mayor tamaño y jerarquía; estos son los llamados órganos

Los niveles jerárquicos sirven para dirigir de un modo efectivo a un número muy grande de subordinados, tal es el caso de enfermería, en el que se tiene la necesidad de delegar parte de la autoridad en otros jefes subordinado.

Dentro de la organización de enfermería existen los criterios para determinar los puestos y plazas que necesita cada unidad médica, teniéndose en cuenta las funciones específicas que se realizan, las especialidades de los servicios, las actividades en determinado proceso en la atención al paciente, y el tipo de equipo o paciente que es atendido con el mismo. Esto va determinando la complejidad y la continua permanencia de los servicios que han de responder a las necesidades actuales de la población por atender. Para solventar estos requerimientos, el servicio de enfermería toma una característica significativa y diferente, ya que para dar atención al paciente en forma ininterrumpida, se requiere de un número considerable de trabajadores que van a integrar la plantilla de personal; por su magnitud se necesita establecer los niveles jerárquicos dentro de la estructura propia de enfermería; a fin de que se propicien los medios para el control de este personal en sus diferentes niveles, categorías y turnos

El definir el número total de plazas que necesita un servicio de enfermería, permite conocer el desglose por turno y categorías. Esto define las actividades para programar en forma equilibrada y escalonada del tiempo de trabajo, descansos a interrupciones obligadas que se ajustan a las

necesidades que se presenten, el personal de enfermería debe ser altamente calificado para cumplir con una responsabilidad

El jefe de un departamento de enfermería es el responsable de la atención que brinda la enfermera a los pacientes, así como de planear, organizar, integrar, dirigir y evaluar los recursos tanto humanos como materiales de acuerdo a las funciones.

La organización es un proceso complejo en el que interactúan una gran variedad de elementos, y en el caso específico de un departamento de enfermería esto cobra mayor trascendencia, debido a que para la enfermera, su campo de acción es con y para el ser humano, el elemento más valioso de este universo, este aspecto humano la sitúa ante la sociedad, como a una persona a la que se le observa con mayor atención.

### **Tipos De Clima Organizacional**

A diferencia de Likert, que establece cuatro tipos de clima organizacional, en función de sus tres variables, lo cual veremos más adelante, Rousseau, ha hecho una diferenciación conceptual sobre la existencia de cuatro tipos de climas en el ambiente laboral, los cuales son:

**Clima Psicológico.-** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas. La forma en que cada uno de sus empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.

**Clima Agregado.-** Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (Por ejemplo: El trabajo en grupo,

departamento, división, sector, organización, etc.). Los climas agregados se construyen en base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal, y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones. Se podría inferir que este agregado de percepciones individuales se justifica porque el consenso de percepciones implica un significado compartido.

**Clima Colectivo.-** Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento; sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. En el caso del clima colectivo, se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.

**Clima Organizacional.-** La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contraposición a la estructura organizacional u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales; es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (Interior) a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior); sin embargo, el clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para asegurar el éxito de mejora de la calidad se debe establecer una estructura y una organización que de soporte a las actividades que surjan del equipo de mejora de la calidad.

La calidad de un servicio de salud es un elemento más a tener en cuenta, en resumen al cliente le influye el resultado del servicio pero también la forma en que lo recibe. (Calidad de atención, 25 -05 -2010).

Los Indicadores de gestión deben reflejar la calidad de la organización, su efectividad, eficacia y eficiencia, es importante que los equipos de salud conozcan la estructura, el desarrollo y proyecciones de la organización.

(Malagón Londoño, 2003) Señala que existen tipos de indicadores para una gestión eficiente.

### **Indicadores de Gestión de Estructura Organizacional como:**

- Normas Técnicas o Técnico – Administrativas específicas,
- Normas de Coordinación
- Normas de Bioseguridad
- Normas de prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- Instrumentos para la supervisión
- Instrumentos para Auditorías
- Libro de reclamos, sugerencias y felicitaciones
- Programa o plan de trabajo explícito
- Programa de formación personal
- Compromiso de gestión con la instancia que corresponda
- Informes Técnicos
- Memoria Anual

La supervisión en la estructura organizacional está basada en conocimientos técnicos científicos con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos morales y espirituales para fortalecer su función

Un hospital que maneja el concepto de organización es un conjunto recursos de diversa índole, que unidos en procesos integrados, interrelacionados, especializados e interdependientes, logran brindar servicios de salud a las personas que lo requieran.

Las unidades de salud, brindan asistencia o prevención de tipo secundaria, sin dejar a un lado las actividades que deben realizar en el campo de la educación al paciente y sus familiares, como la prevención primaria, promoción y rehabilitación, (Thompson), las reconoce, junto a las universidades, como las organizaciones más complejas.

La estructura organizacional de un hospital se convierte en una plataforma sobre las cuales interrelacionan las unidades que utilizan los diferentes procesos y de manera resumida, se compone de seis elementos:

1. **Los Directivos:** se convierten en estrategias y asumen permanentemente asumen decisiones.
2. **El Direccionamiento:** quien nos indica hacia dónde vamos, y surgen algunos principios como normas, valores y creencias.
3. **El Diagnóstico Estratégico,** incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y del perfil competitivo interno delimitándonos la situación actual como punto de partida para ubicar caminos futuros.
4. **La Proyección Estratégica:** surge de los anteriores y consiste en explorar las diferentes opciones para provechar las fortalezas y oportunidades, disminuyendo así las amenazas y debilidades.
5. **El Plan Operativo:** consiste en desarrollar actividades concretas, definiendo momentos, alcances y responsables para cada proyecto
6. **La Evaluación y el Control,** en todo momento se trata de valorar los índices de desempeño y retroalimentar oportunamente todo el proceso para facilitar los ajustes requeridos y consolida así la

estructura del pensamiento estratégico que no es momentánea sino permanente y dinámica.

La estructura organizativa es el marco formal en el cual tiene lugar el proceso de dirección, debe proporcionar un sistema de trabajo efectivo, una red de comunicaciones, una identidad a los trabajadores y a la organización, fomentando la satisfacción laboral. Los servicios de enfermería cuentan con organizaciones formales y no formales

La organización informal se centra en las relaciones sociales y personales que no figuran en el organigrama, estas se basan en las relaciones personales como el respeto a la autoridad, facilita el logro de sus objetivos personales y proporciona satisfacción social.

La autoridad informal no está sujeta al mandato de la asignación jerárquica, si no al respeto hacia el talento y los conocimientos de un miembro del equipo de trabajo.

Se presenta un control de comportamiento social puede ser interno o externo, si la presión se dirige al cambio de conducta de uno de sus miembros se trata de un control interno, por el contrario si se trata de controlar el comportamiento de alguien fuera del grupo es un control externo.

### **Tipos de Estructura:**

**La Estructura Organizativa Informal:** la tarea del área de dirección debe conocer su existencia, estudiar las técnicas con las que operan impedir antagonismos y usadas para alcanzar los objetivos de la organización de enfermería, se debe considerar las comunicaciones eficientes para evitar los rumores.

**La Estructura Organizativa Formal:** se define por la decisión ejecutiva que se determina a través de la planificación, donde está presente el modelo jerárquico o burocrático y el modelo adaptable u orgánico.

### **Roles y Funciones**

**Dirección General:** El objetivo de esta área es la coordinación de todos los recursos disponibles de la Institución para que de esta manera se cumplan los objetivos institucionales.

Similarmente, debe gestionar la integración de todas las unidades para que los procesos fluyan fácilmente.

**Dirección Enfermería:** Se encarga de la coordinación y de la comunicación entre profesionales y técnicos buscando la armonía de todas las áreas y asegurándose que todos los procesos funcionen de manera eficiente y eficaz

**Dirección Administrativa:** Constituye todas las unidades administrativas y financieras, siendo importante conseguir todos los recursos tanto humanos como físicos para la adecuada prestación del servicio.

**Dirección Científica:** se responsabiliza de dirigir, coordinar y evaluar los procesos científicos asistenciales, investigativos y educativos profesionales del área médica, para así cumplir todos los requerimientos exigidos por la ley. Su objetivo principal es que la parte médica se realice con los más altos estándares de calidad y humanismo.

(Hernández V. , 2006) La estructura organizativa muestra la relación funcional entre las personas que desempeñan las distintas tareas, los niveles de ubicación, relaciones y comunicación que permiten al administrador identificar su área de responsabilidad dentro del proceso.

En este sentido se debe acompañar con la explicación de una gráfica denominada organigrama que visualiza en forma vertical la línea de

autoridad, desde la máxima jerarquía, descendiendo hacia los niveles operativos (inferiores) mientras que en lo horizontal muestra entre los departamentos o unidades organizacionales (Funcionamiento).

Las líneas claras de autoridad, por escrito permiten interpretar la dependencia. Cada profesional en enfermería debe saber ante quien responder y quienes responden ante él profesional lo que se conoce como continuidad de mando.

### **Organización y Funcionamiento de los Servicios de Enfermería**

- El puesto de alto rango es el de Jefe de Enfermería que depende de la subdirección médica.
- El siguiente nivel es la Supervisión general, Administrativa, capacitación y de Recursos Materiales, de las cuales se encargan los Coordinadores de enseñanza, coordinadores de educación permanente, coordinadores del programa, coordinadores del Programa de Infecciones nosocomiales
- Le siguen los Supervisores de Área; quien depende de manera directa de la Jefatura de Enfermería, sus actividades son de la supervisión del personal, coordinan, distribuyen el personal profesional y no profesional de servicio, les asignan funciones y pacientes según el sistema de trabajo que se utilice junto con los Coordinadores de servicios.
- La Enfermera General depende del coordinador de servicio y del referente de servicio, la cual se encarga de la atención directa al paciente.
- El siguiente puesto es el de auxiliar de Enfermería, que es personal no profesional que proporciona atención directa al usuario en actividades de rutina o en colaboración con personal profesional.

## **2.6.Hipótesis**

**Ho:** La Planeación del Talento Humano no está relacionada con la Estructura Organizacional.

**Hi:** La Planeación del Talento Humano está relacionada con la Estructura Organizacional.

### **2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis**

**Variable Independiente:** Planeación del Talento Humano

**Variable Dependiente:** Estructura organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

La investigación se la desarrollará bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se describirá al fenómeno para buscar los factores que influyen en las modificaciones de la estructura organizacional en relación a la planeación de talento humano del Hospital IESS Ambato, utilizando datos estadísticos para la medición de la relación entre variables mediante la observación y evaluación; enfrentando así al problema para finalmente generar una propuesta de solución acorde a los resultados obtenidos en el estudio.

#### **3.2 Modalidad básica de la Investigación**

Las modalidades que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron la De Campo y la Bibliográfica Documental.

Se realizó una revisión sistemática y organizada libros, revistas, tesis y fuentes como el internet, para fundamentar científicamente las afirmaciones que se plantean, y conceptualizar las variables del problema de investigación.

De acuerdo al autor (Grajales, 2000), la define como: “La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio”.

Para lo que se levantó datos en el Hospital IESS Ambato, mediante la aplicación de una encuesta dirigida a enfermeras que revele el conocimiento sobre la estructura organizacional de la institución y una ficha de observación sobre la planeación de talento humano que realiza el hospital.

### **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**

Los autores (Hernández R. F., 2006), en su libro de Metodología de investigación, menciona que la “Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

El presente estudio es de tipo descriptiva correlacional, ya que primero se describió al fenómeno determinando factores causales del problema, para posteriormente medir las variables, utilizando pruebas de hipótesis y técnicas estadísticas, para estimar la relación que existe entre estas.

### **3.4 Población y Muestra**

La investigación se realizó a la totalidad de la población que estaba conformada por 58 enfermeras y enfermeros del Hospital IESS Ambato, que laboran en el área de hospitalización y por ser muy pequeña no se tomará muestra.

Criterios de inclusión:

- Profesionales sanitarios de enfermería que se encontraban laborando en el área de Hospitalización del Hospital General Ambato del IESS
- Profesionales que cooperen al interrogatorio.

Criterios de exclusión:

- Profesionales sanitarios licenciados en enfermería, que no laboren en el área de hospitalización
- Auxiliares de enfermería
- Trabajadores y personal no sanitarios
- Servidores públicos administrativos

- Profesionales sanitarios de enfermería que no cooperen al interrogatorio

#### Criterios Éticos

- Autorización de las Autoridades de la Institución para realizar la investigación
- Confidencialidad de la información

#### Técnicas e Instrumentos de Investigación

- Se aplicará una encuesta semiestructurada validada mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach dirigida a las enfermeras del área de hospitalización.

#### Hipótesis

- **Ho:** La Planeación del Talento Humano no está relacionada con la Estructura Organizacional.
- **Hi:** La Planeación del Talento Humano está relacionada con la Estructura Organizacional.

### 3.5 Operacionalización de Variable

#### 3.5.1 Variable Independiente: Planeación del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Es un proceso que identifica las necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos, ubicando al personal en el puesto adecuado considerando los conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades necesarias para garantizar el desempeño eficiente y el logro de las metas establecidas en la organización	Perfiles de cargo	Cumplimiento SI / NO	¿Existe un proceso para la elaboración de perfil de cargos?	Encuesta	Cuestionario
	Personal requerido	Cumplimiento SI / NO	¿Para determinar los requerimientos del personal existen indicadores?	Encuesta	Cuestionario
	Procedimientos de selección	Cumplimiento SI / NO	¿Existe un proceso para la selección del personal?	Encuesta	Cuestionario

Tabla 8 Operacionalización de la Variable Independiente; Elaborado por: Carlos Viera (2017).

### 3.5.2 Variable Dependiente: Estructura Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<b>Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.</b>	Orgánico funcional y estructural	Cumplimiento SI / NO	¿La estructura organizacional está de acuerdo a las necesidades?	Encuesta	Cuestionario
	Análisis de requerimientos de personal	Cumplimiento SI / NO	¿Cómo se realiza el análisis de requerimientos de personal?	Encuesta	Cuestionario
	Relación de contratación con otras áreas	Cumplimiento SI / NO	¿Cómo se distribuye al personal cuando es compartido por diferentes áreas?	Encuesta	Cuestionario
	Manual de funciones	Cumplimiento SI / NO	¿El servicio cuenta con un manual de funciones?	Encuesta	Cuestionario

Tabla 9 . Operacionalización de la Variable Dependiente; Elaborado por: Carlos Viera (2017).

### 3.1 Recolección de Información

La investigación utilizará un plan que contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los sujetos de estudio, las técnicas para la recolección de información, instrumentos diseñados de acuerdo a la técnica utilizada y la selección de recursos.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados
¿A qué personas?	Director de talento Humano y enfermeras
¿Sobre qué aspectos?	Planeación de Talento Humano y estructura Organizacional
¿Qué?	Investigador Carlos Viera
¿Cuándo?	Una sola vez
¿Dónde?	Hospital IESS Ambato
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario semiestructurado
¿En qué situación?	Cuando tengan disponibilidad de los sujetos

Tabla 10. Plan de recolección de información; Elaborado por: Carlos Viera (2017)

### **3.7 Procesamiento y Análisis**

#### **3.8.1 Plan de Procesamiento**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.
- A través de la información obtenida se clasifica cada uno de los resultados, tomando en cuenta los datos que tengan mayor relevancia para este análisis.
- Tabulación mediante tablas, manejo de información, para presentación de resultados, mediante programa Microsoft Excel, por ser un programa que brinda facilidades en la organización de la información recolectada, permitiendo hacer cálculos y realizar gráficos como diagramas de pastel, proporcionando datos para establecer las conclusiones y recomendaciones.
- Para la verificación de hipótesis se realizó la Prueba estadística del Chi Cuadrado en el Programa SPSS v20.
- Representación gráfica de los resultados

#### **3.8.2 Plan de Análisis e Interpretación**

- Análisis de resultados estadísticos, destacando relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis mediante el método estadístico del Chi Cuadrado apoyados en el Programa Estadístico SPSS
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Validación del Instrumento

La encuesta aplicada se validó mediante el Coeficiente de Cronbach, mediante la aplicación de una prueba piloto dirigida a 15 enfermeras del área de hospitalización de Hospital IESS Ambato. La que reflejó la confiabilidad del instrumento desarrollado.

Coeficiente de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	93,8
	Excluido <sup>a</sup>	1	6,3
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	10

Tabla 11. Coeficiente de Cronbach. Realizado por. Carlos Viera (2017)

#### Análisis e Interpretación

El Cálculo del Coeficiente del Alfa de Cronbach, se utilizó para medir la fiabilidad de una escala de medida de tipo dicotómica cualitativa, al resultar un valor de 0,927 se determina que el instrumento es de alta confiabilidad ya que el alfa mientras esté más cerca del valor 1 resulta más confiable.

## Coeficiente por pregunta

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	3,47	8,981	,902	,909
P2	3,67	9,952	,711	,920
P3	3,67	9,952	,711	,920
P4	3,47	8,981	,902	,909
P5	3,47	8,981	,902	,909
P6	3,67	9,952	,711	,920
P7	3,53	9,124	,888	,910
P8	3,73	10,638	,531	,929
P9	3,13	10,267	,513	,931
P10	3,00	11,000	,367	,935

Tabla 12. Estadístico por pregunta.  
Fuente: Base de datos investigación  
Elaborado por: Carlos Viera (2017)

### Análisis e Interpretación

El Cálculo del Coeficiente del Alfa de Cronbach por pregunta revela que la mayoría de preguntas son confiables al superar un coeficiente de 0,9 determinando así que el instrumento en su totalidad tiene una alta confiabilidad y ninguna de la preguntas debería ser modificada.

#### 4.2. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta dirigida a enfermeras

##### *ESTRUCTURA ORGANICIONAL*

##### A. Orgánico funcional y estructural

Pregunta 1. ¿Conoce la estructura organizacional de la institución?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 1	25	43	33	57

Tabla 13. Pregunta 1. Realizado por: Carlos Viera (2017)



Ilustración 10. Pregunta 1. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### **Análisis e interpretación**

De los 58 encuestados, el 43% que representa a 25 enfermeras indicaron conocer la estructura organizacional de la institución; mientras que el 57% que corresponden a 33 encuestadas dijeron que no la conocían, revelando que la información socializada o promocionada que da la institución sus trabajadores no está llegando a todo el personal, factor importante en la toma de decisiones rápidas ya que se ven limitadas y retrasadas cuando el personal no conoce la estructura organizacional de la institución en la que laboran, además los profesionales no conocen a quién deben rendir cuentas lo que dificulta la supervisión de inmediatos superiores y de la gerencia.

Pregunta 2. ¿Conoce a sus superiores inmediatos y sus funciones?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 2	10	17	48	83

Tabla 14. Pregunta 2. Realizado por: Carlos Viera (2017)

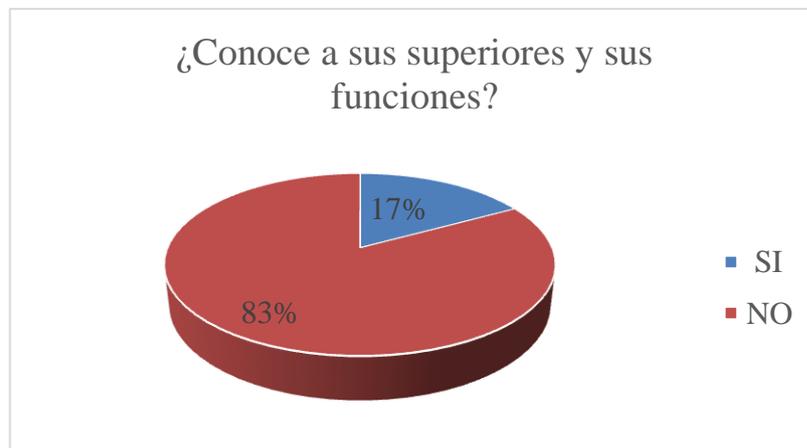


Ilustración 11. Pregunta 2. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### Análisis e interpretación

Cuando se consultó a los profesionales de enfermería sobre si conocen a sus superiores inmediatos y sus funciones, 10 enfermeras que representa al 17% indicaron que si conocían, mientras que 48 que representaron el 83% indicaron que no conocían, lo que ocasiona que los trabajadores no sepan fácilmente a quién deben reportarse oficialmente en las distintas situaciones y podrá no estar claro quién tiene la responsabilidad final acerca de algo, dificultando la eficiencia operativa en los diferentes niveles.

Pregunta 3. ¿Ha sido capacitado sobre la estructura organizacional de la institución?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 3	20	34	38	66

Tabla 15. Pregunta 3. Realizado por: Carlos Viera (2017)



Ilustración 12. Pregunta 3. Realizado por: Carlos Viera (2017)

#### Análisis e interpretación

De los 58 encuestados el 34% que representan a 20 profesionales de enfermería reconocieron que si han sido capacitados sobre la estructura organizacional, mientras que el 66% correspondiente a 38 enfermeras indicaron no haber sido capacitadas, lo que revela que el plan de comunicación del hospital IESS Ambato, no está dirigido a

todos los profesionales, generando un problema en la distribución de la autoridad.

B. Manual de funciones

Pregunta 4. ¿Conoce sus funciones y responsabilidades de su cargo?

<b>Respuesta</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 4	25	43	33	57

Tabla 16. Pregunta 4. Realizado por: Carlos Viera (2017)

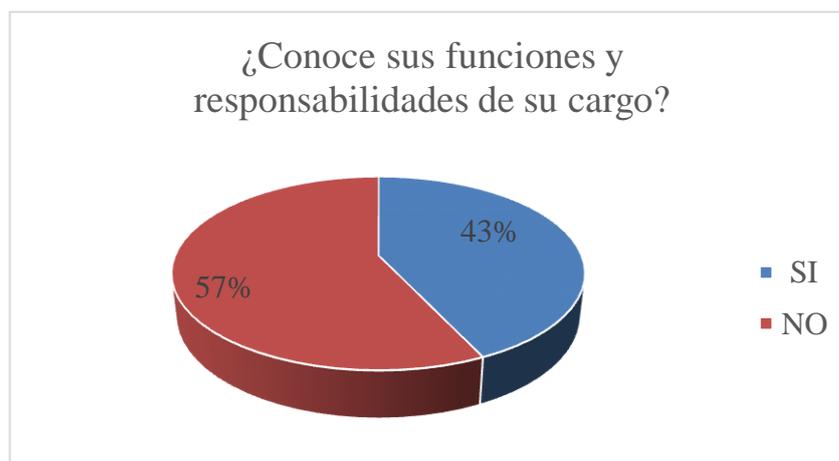


Ilustración 13. Pregunta 4. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### **Análisis e interpretación**

Del total de enfermeras encuestadas el 43% que representan a 25 profesionales indicaron que si conocen sus funciones y responsabilidades de su cargo, mientras que 33 que corresponden al 57% no las conocen totalmente; datos preocupantes ya que más de la mitad de la población no tienen claras sus funciones en la institución, generando problemas en el cumplimiento de objetivos operativos.

Pregunta 5. ¿Ha sido capacitado, dirigida o instruido sobre sus funciones?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 5	25	43	33	57

Tabla 17. Pregunta 5. Realizado por: Carlos Viera (2017)

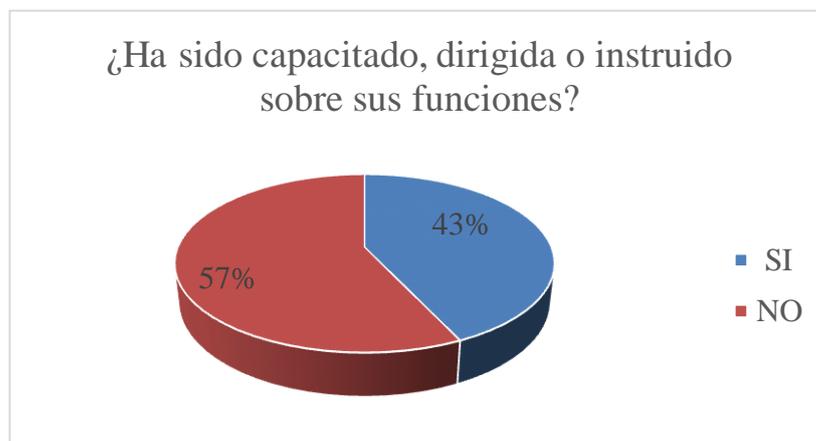


Ilustración 14. Pregunta 5. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### **Análisis e interpretación**

De 58 encuestadas, 25 enfermeras que representan al 43% indicaron haber sido capacitado, dirigido o instruido sobre sus funciones, mientras que 33 personas que representan al 57% indicando que no han sido capacitados sobre sus funciones, lo que representa una problemática ya que la institución no se está preocupando del cumplimiento de los procesos de inducción a los profesionales que ingresan a la institución.

## PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

### C. Análisis de requerimientos de personal

Pregunta 6. ¿Piensa usted que el personal contratado está de acuerdo a las necesidades del servicio?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 6	12	21	46	79

Tabla 18. Pregunta 6. Realizado por: Carlos Viera (2017)



Ilustración 15. Pregunta 6. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### Análisis e interpretación

De las profesioanles encuestadas el 21% que representan a 12 enfermeras piensan que el personal contratado está de acuerdo las necesidades del servicio, mientras que se encuentran en desacuerdo 46 enfermeras que corresponden al 79%; lo que revela que a la percepción de las trabajaoras, la asignación y distribución del persona no es el adecuado, generando problemas en la subutilización del recurso humano en la isntitución, aspecto que se debe tener en cuenta en el momento de la realización de la planificación del talento humano.

Pregunta 7. ¿Conoce usted como evalúan su desempeño laboral?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 7	20	34	38	66

Tabla 19. Pregunta 7. Realizado por: Carlos Viera (2017)

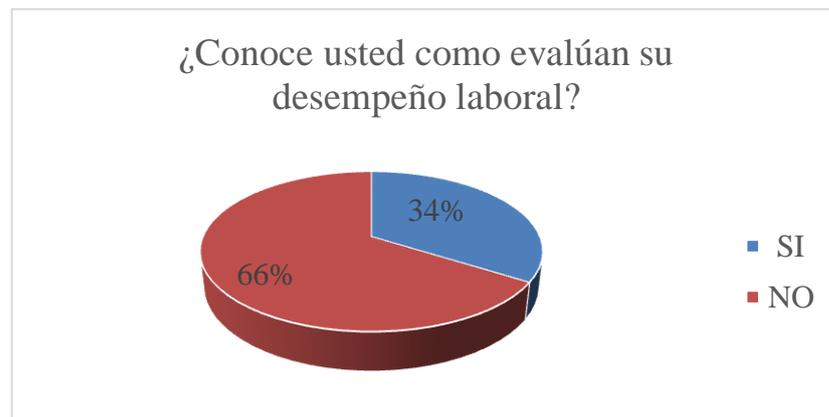


Ilustración 16. Pregunta 7. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### **Análisis e interpretación**

De las 58 enfermeras enuestadas el 34% que representa a 20 profesionales indicaron que si conocen como evaluan su desempeño, mientras que el 66% correspondiente a 38 profesionales indicaron no conocer sobre el proceso, lo que genera una problemática con respecto a la incertidumbre de como son evalaudos, llevando a un conflicto de que deben cumplir y si hacen bien su trabajo, proceso que debe considerarse como primordial en la planeación del talento humano y que puede generar conflictos en el momento de evaluar la gestión de los coordinadores y directivos.

Pregunta 8. ¿Se ha realizado mejoras en su puesto de trabajo?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 8	5	9	53	91

Tabla 20. Pregunta 8. Realizado por: Carlos Viera (2017)



Ilustración 17. Pregunta 8. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### **Análisis e interpretación**

El 9% de las encuestadas que representan a 5 profesionales de enfermería, indicaron que no se han realizado mejoras en su puesto de trabajo, mientras que el 91% representando a 53 enfermeras reconocieron que la institución no ha realizado mejoras en su puesto de trabajo, dato que revela una inadecuada planificación del talento humano ya que los cambios, mejoras o fortalecimientos de las áreas en la institución deben socializarse y además deben planificarse de acuerdo a las necesidades del servicio.

D. Relación de contratación con otras áreas

Pregunta 9. ¿Usted debe cumplir actividades, horario o turnos fuera de lo establecido?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 9	40	69	18	31

Tabla 21. Pregunta 9. Realizado por: Carlos Viera (2017)

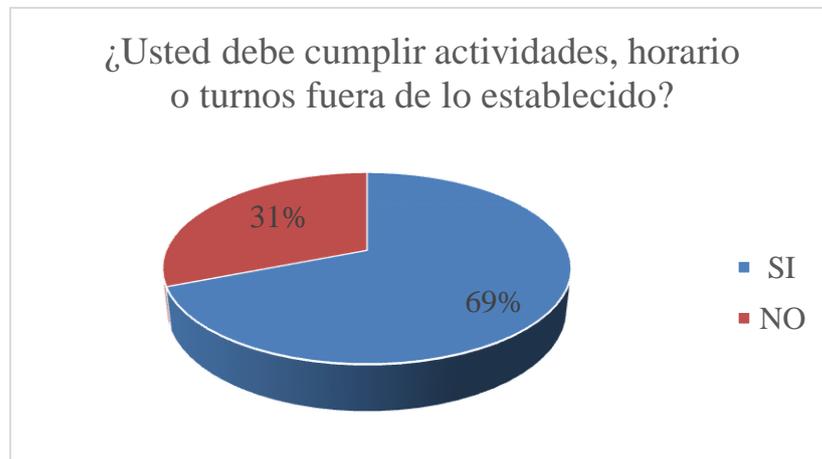


Ilustración 18. Pregunta 9. Realizado por: Carlos Viera (2017)

**Análisis e interpretación**

De las 58 encuestadas, el 69% que representan a 40 profesionales, indicaron que deben cumplir con actividades , horarios o turnos fuera de lo establecido, mientras que 18 profesioanles representados por el 31% indicaron que no le ha sucedido esta situación, lo que refiere que existe una diferencia en las funciones que deben cumplir las enfermeras, lo que no estaría distribuido equitativamente, existiendo privilegios en algunas y desventajas para otras, dato que puede estar relacionado con un deficiente planificación y que pudiera afectar indirectamente a la estructura organizacional de la institución.

Pregunta 10. ¿Usted debe colaborar con otras áreas del hospital?

Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
P 10	45	78	13	22

Tabla 22. Pregunta 10. Realizado por: Carlos Viera (2017)

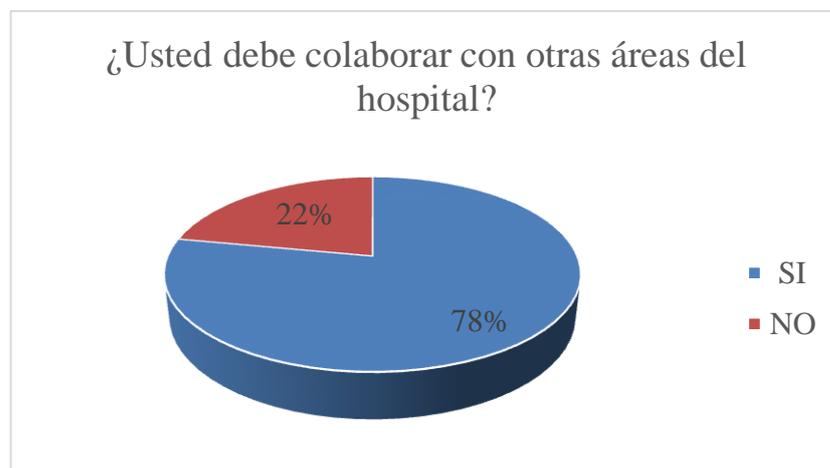


Ilustración 19. Pregunta 10. Realizado por: Carlos Viera (2017)

### Análisis e interpretación

De los 58 encuestados, 45 que representan el 78% indicaron que deben colaborar con otra áreas, mientras que el 22% indicaron que no, lo que corrobora el items anteriores revelando que existe diferencia en las funciones y repsonsabilidades asignadas a algunos profesionales, lo que pudiera darse por la diferencia de contratación entre los que tiene nombramiento y los que tienen contrato, situación que debería corregirse mediante una planeación de talento humano adecuada, donde se diagnostique las debilidades para desarrollar estartegias de mejora y potenciación de sus fortalezas.

### **4.3. Análisis e interpretación general de resultados**

Finalmente se ha detectado que dentro de los aspectos a considerar para el Perfil del Cargo existen todos los indicadores referentes a Datos de identificación, Misión, Actividades esenciales, Relaciones internas y externas, Instrucción formal requerida, Experiencia laboral requerida, Conocimientos, Destrezas y habilidades para el puesto de trabajo; mientras que para determinar el Personal Requerido, no cuentan con los procesos de Capacidad Instalada, Indicadores, Sistema de Organización, lo que dificulta la selección del personal siendo este desarrollado empíricamente. Para los Procedimientos de contratación, se encontró que si se encuentran establecidos, pero estos son modificados cuando se cambia al personal del Departamento de Talento Humano, más no cuando se reestructura la organización o luego de una evaluación de requerimientos de recursos humanos.

Sobre la estructura organizacional las enfermeras no conocen concretamente sus funciones, no han sido capacitadas adecuadamente, problemática que puede generar que sus actividades no las desarrollen adecuadamente en cumplimiento con los objetivos institucionales.

Mientras que dentro de la planeación de talento humano, las enfermeras, no conocen como son evaluadas, deben cumplir con otro horario y funciones no establecidas en otras áreas o unidades; además reconocen que no se han realizado mejoras en su puesto de trabajo y que el personal contratado no está de acuerdo a las necesidades de su unidad.

### **4.4. Verificación de Hipótesis**

Para la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística del Chi cuadrado, herramienta de análisis matemático donde se planteó una

hipótesis, realizó una regla de decisión, se calculó el Chi cuadrado, y finalmente se concluyó.

#### 4.4.1. Planteamiento de la Hipótesis

**Ho:** La Estructura Organizacional no depende de la Planeación del Talento Humano.

**Hi:** La Estructura Organizacional depende de la Planeación del Talento Humano.

#### 4.4.2. Cálculo del Chi Cuadrado

##### a) Fórmula del Chi cuadrado

Donde:

X<sup>2</sup> = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

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

##### b) Cálculo del Chi Cuadrado

Se eligió la prueba del Chi cuadrado, en base a las características de las variables, las cuales son de tipo categóricas,

Para el cálculo Chi cuadrado se tomaron dos preguntas para relacionar las variables:

- VI: Planeación del Talento Humano: P6 ¿Piensa usted que el personal contratado está de acuerdo a las necesidades del servicio?

- VD: Estructura Organizacional: P4 ¿Conoce sus funciones y responsabilidades de su cargo?

### c) Tablas de Contingencia

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Piensa usted que el personal contratado está de acuerdo a las necesidades del servicio? * ¿Conoce sus funciones y responsabilidades de su cargo?	58	96,7%	2	3,3%	60	100,0%

**¿Piensa usted que el personal contratado está de acuerdo a las necesidades del servicio? \* ¿Conoce sus funciones y responsabilidades de su cargo?**  
tabulación cruzada

Recuento

		¿Conoce sus funciones y responsabilidades de su cargo?		Total
		NO	SI	
¿Piensa usted que el personal contratado está de acuerdo a las necesidades del servicio?	NO	33	13	46
	SI	0	12	12
Total		33	25	58

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	19,972 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	17,154	1	,000		
Razón de verosimilitud	24,521	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	19,628	1	,000		
N de casos válidos	58				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,17.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 23. Tabla de contingencia Prueba de Chi Cuadrado. Elaborado por: Carlos Viera (2017).

#### 4.4.3. Conclusión de la verificación de hipótesis

La Prueba del Chi cuadrado generó un resultado de 0,00 que es menor al valor de alfa del Chi cuadrado que es 0,05 la relación es significativa; pudiendo así rechazar la hipótesis nula y se aceptar la hipótesis de investigación o alterna, determinando así que La Estructura Organizacional depende de la Planeación del Talento Humano, habiendo una relación estadísticamente significativa.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes (Chiavenato A. , 2007).

La planeación del talento humano, está orientado a encontrar el personal adecuado que cubra las necesidades del puesto de trabajo, para escoger entre los candidatos reclutados en base a la idoneidad tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, el Hospital IESS de Ambato cumple con los procesos que comprender Perfil de Cargo y Procedimientos de contratación del personal; mientras que para determinar el Personal requerido no tiene establecido los procedimientos, factor importante en la toma de decisiones al momento de contratar ya que el personal empleado sin una planeación adecuada, no cubriría las necesidades del área de hospitalización, o a su vez sobrepasaría la capacidad instalada, generando gasto innecesarios para la institución.

En base a los conocimientos de los profesionales, los factores que influyen en la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería, son el desconociendo de la estructura organizacional de la institución y las funciones y responsabilidades de su cargo, la supra utilización de los recursos en diversas áreas para los que no han sido asignados; y principalmente la falta de capacitación, ya que en el área de hospitalización no cuentan con una estructura organizacional. Presentándose

una dificultad en el flujo de trabajo ya los niveles no se miran con claridad y la agregación de nuevas posiciones en la institución no se realiza de acuerdo a los niveles y requerimientos.

Los datos indican que el 57% de los encuestados no conocen la estructura organizacional de la institución; correspondiendo con el desconocimiento de las funciones de sus superiores que coteja un 83%, estos datos están relacionados a la falta de capacitación que ellos indican, representado por el 66%. El personal de enfermería del área de hospitalización revelan un porcentaje alto de desconocimiento del orgánico funcional y estructural de la institución, y reconocen no haber sido capacitados, lo que puede provocar que el desarrollo de su trabajo sea desorganizado, ya que el personal podrían no saber fácilmente a quien reportarse oficialmente en distintas situaciones y podría no ser claro quién tiene la responsabilidad final acerca de algunas tareas o actividades.

En los datos resultantes sobre el Manual de funciones, el 57% de los participantes indican no conocer sus funciones y responsabilidades de su cargo, correspondiendo al reconocimiento de no haber sido capacitado, dirigido o instruido sobre sus funciones. El Manual de funciones siendo un instrumento organizacional esencial que describe la funciones de todos los puestos de una institución, contribuye a la selección de un personal adecuado ya que en este debe incluirse los perfiles de cada puesto y los indicadores de evaluación; estos elementos contribuyen a minimizar los conflictos en las áreas, marcando las responsabilidades de cada puesto, dividiendo el trabajo, y aumentando la productividad individual y organizacional.

En los requerimientos básicos de personal, el 79% de los encuestados indican que el personal que se encuentra laborando en su servicio no está de acuerdo a las necesidades del mismo, el 66% indicaron que no conocen como e evaluado su desempeño laboral, y el 91% reconocen que no se han realizado mejoras en su puesto de trabajo. El análisis de los requerimientos de personal en los hospitales es importante ya que para

determinar el número de personal a contratar para cada área se deben tomar en cuenta el rendimiento global del existente, indicadores de atención diaria, y mejoras que se han realizado en base a capacidad instalada; que contribuirá a la optimización de recursos sin descuidar la calidad del servicio.

La planeación adecuada del talento humano, permite el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional (Chiavenato I. , 2002).

La relación estadística entre la planeación del talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería, en base al análisis estadístico es significativa, ya que arrojó un valor de 0,00 en la Prueba del Chi Cuadrado menor al alfa de 0,05 que determina un valor significativo de la relación entre las variables. Por lo que las modificaciones que se generan en la estructura organizacional depende de una planeación adecuada o inadecuada de Talento Humano, pero se debe tomar muy en cuenta que la Planeación del Talento humano. Además la selección de personal debe estar de acuerdo a las necesidades de las áreas y estos deben ser actualizados periódicamente, en base al análisis de demanda de este servicio, reflejando una institución organizada y sistematizada que cumple las normas, políticas y procedimientos de la institución, para alcanzar sus objetivos, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas y de servicio, y en concordancia con los principales procesos de gestión de talento humano en relación a lo que promulga Chiavenato sobre la admisión de personas, donde se debe determinar :¿Quién debe trabajar en la organización?, el reclutamiento de personal y la selección del mismo (Chiavenato I. , 2002).

## 5.2 Recomendaciones

- Es recomendable el diseño de una herramienta de que facilite la selección del personal de enfermería en el área de hospitalización, con el fin de determinar quiénes son los mejores candidatos para los puestos de trabajo que ofrecen, y basado en los objetivos y metas que se propone la institución.
- Se recomienda la aplicación de un plan de capacitación al personal sobre la estructura organizacional institucional, para asegurar que los resultados se logren y sostenerlos en el tiempo, es indispensable brindar a todos los miembros de la organización, la formación y entrenamiento que les permita interpretar y alinearse con los objetivos, tener una visión integral y amplia de todas las disciplinas que participan de la gestión, y fundamentalmente, interactuar transversalmente, compartiendo, discutiendo y adaptando los objetivos particulares a los del resto de las áreas de acción de la institución.
- Es importante establecer una estructura organizacional del área de hospitalización, para esclarecer los niveles y las funciones de todos los puestos de trabajo que ahora no son muy explícitos.
- Se recomienda socializar los procesos de evaluación de desempeño, para implementar estrategias y afinar la eficacia en la institución; el cual debe abordar la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.
- Se recomienda realizar estudios a profundidad sobre la satisfacción del personal en relación a la gestión del talento humano, ya que a nivel hospitalario en el país no existe investigaciones científicas, que revelen datos sobre ningún aspecto de los recursos humanos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Tema**

GUÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN DEL IESS AMBATO EN BASE A INDICADORES.

#### **6.1 Datos Informativos**

Nombre de la institución: HOSPITAL IESS AMBATO

Ubicación: Provincia de Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Atocha Ficoa

Sostenimiento: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Zona: Urbana

Beneficiarios: Personal de enfermería

Período: Año 2017

Responsables: Director de Recursos Humanos

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

“La planeación del talento humano se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos” (Chiavenato A. , 2007)

La Planeación del Talento Humano, cubre una brecha que va desde donde estamos ahora como institución hasta donde queremos llegar. Siendo esta una herramienta para proyectar a la organización a un futuro, considerando que los factores fuera de control puede inferir con los planes mejor trazados, a menos que existe una planificación adecuada. El objetivo de esta es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades.

La planeación del talento humano tiene dos componentes importantes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos significa determinar el número y tipo de colaboradores participantes por el nivel de cualidades y de ubicación lo que se reflejarán diversos factores como los planes de producción y los cambios en la productividad.

En el estudio realizado sobre la relación de la planeación de talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización del IESS Ambato, revelaron datos que orientan al desarrollo de instrumentos de medición de la demanda de un servicio para optimizar el capital humano y no sub utilizarlos. La institución cuenta con perfiles de cargos y procedimientos de selección, reclutamiento y contratación; pero los indicadores para la determinación del personal requerido no están determinados por la institución y ahora se los realiza en función de criterios de autoridades más no de indicadores y resultados.

### **6.3 Justificación**

La estructura organizacional es el resultado de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, bases para la conformación de unidades de trabajo, tamaño de los mismos y la delegación de la autoridad.

Las decisiones que toman los gerentes están influenciadas por factores de diseño del trabajo y de la organización, tales como diferencias individuales, competencia para la tarea tecnológica, incertidumbre del entorno, estrategia y ciertas características de personalidad de los gerentes (Giedion, 2010).

Estructura organizacional es “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, y formalización.

Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas, la consecución de los objetivos, y es eficiente cuando se consiguen con recursos mínimos (Chiavenato I. , 2002).

Las instituciones de salud tienen una estructura organizacional, que debe ser modificada o reestructurada de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los servicios que ofrece, después de un análisis del cumplimiento de estándares y de resultados en base a indicadores de calidad; generalmente esto es procedente cada 2 años; de lo contrario si las modificaciones se realizan empíricamente se corren riesgos de derrochar recursos financieros, de subutilizar recursos humanos, y generar una imagen institucional de desorganización hacia los pacientes.

La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también

brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, donde se deben tener en cuenta el propósito de la institución y sus objetivos a largo plazo que deben ir a la par con la globalización, el permanente cambio de contexto, y la valoración del conocimiento.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Formular una guía para la determinación de los requerimientos del personal en el área de Hospitalización del IESS Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los indicadores de requerimientos de personal de enfermería en base a estándares internacionales y de la institución.
- Elaborar un manual de procedimientos para la selección de personal en base a requerimientos en el área de hospitalización del Hospital IESS Ambato.

## 6.5 Estructura de la propuesta

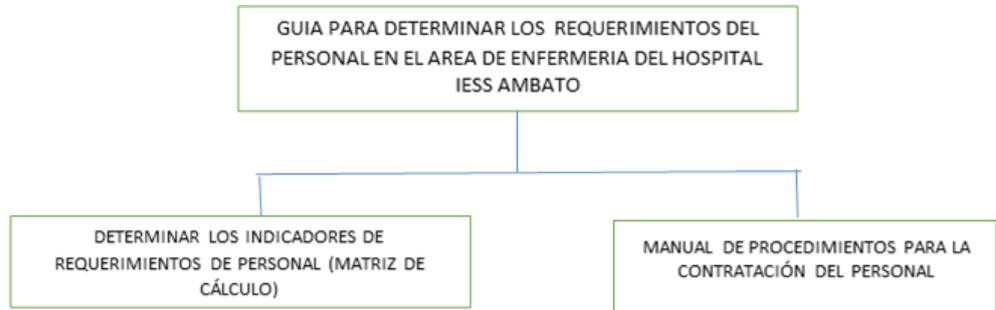


Ilustración 20. Estructura de la propuesta. Elaborado por: Carlos Viera (2017)

## 6.6 Análisis de Factibilidad

Una Guía para la selección del personal en base a requerimientos, se basa en la organización de una serie de pasos que debe tomar en cuenta la institución al momento de determinar la cantidad de personal a contratar anualmente, siendo actividades administrativas de gestión del talento humano, que mejorarán los niveles de satisfacción de los usuarios, el nivel de calidad del servicio y el desempeño de las enfermeras.

### 6.6.1 Técnica

La propuesta es factible ya que la institución cuenta con un Departamento de Talento Humano al que le compete ejecutar la propuesta como mejora de los procesos de selección del personal de enfermería del área de hospitalización.

### 6.6.2 Económica

La institución cuenta con el presupuesto anual para estos procesos, por lo que no se considera un costo o inversión para la propuesta.

### 6.6.3 Social

A nivel social la beneficiaria directa será la institución que reducirá los costos de personal subutilizado optimizando recursos, y mejorando la calidad de los servicios.

#### **6.6.4 Legal**

La propuesta es factible desde un aspecto Legal ya que contribuiría al mejorar la calidad de los servicios de salud amparados en:

Ley Orgánica del Servidor Público: De las Unidades de Administración del Talento Humano.- Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;

Artículo 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, afín de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Artículo 56.- De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

## **6.7 Fundamentación Teórica**

En el área de medicina se aplica un sin número de indicadores que pueden ayudar a decidir si el paciente mantiene o no su estado de salud, siendo necesario que un médico reúna el perfil para interpretar lo que le está sucediendo al paciente.

En el caso de la gerencia en salud, también existen los denominados indicadores de gestión hospitalaria, que orientan o traducen el estado de salud en el que se encuentra la institución en observación; estos miden los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros a nivel general o por área o departamentos.

Los indicadores para la gestión hospitalaria comprenden un instrumento importante para promover el cambio en la estructura de la institución; deben estar dentro de la planeación de talento humano para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales que van acorde con la misión y la visión; finalmente vinculan sus resultados con la satisfacción de la demanda social del servicio (IMSS, 1997).

Para la determinación del personal requerido en una institución es importante definir los objetivos, la identificación de indicadores, conocer los estándares de desempeño, observar el comportamiento real del proceso, seleccionar las herramientas e instrumentos de medición y detectar las desviaciones que se aplicarán para el puesto de trabajo en estudio; llamados procesos críticos (Vidal, 1993).

<b>Característica de Monitoría</b>	<b>Descripción</b>
Conocer los objetivos	Son los resultados que se desean y deben obtenerse al realizar nuestro plan de trabajo en un tiempo determinado y además, son acordes con la misión y visión de la organización.
Identificar los indicadores	Datos que muestran las tendencias y desviaciones de una actividad sujeta a influencias internas y externas con respecto a una unidad de medida convencional, son importantes al comparares con otros de la misma naturaleza, permitiendo cuantificar las relaciones entre dos o más variables, de un mismo o diferentes fenómenos para el control y seguimiento del grado de avance del cumplimiento de las metas programadas - Los hay de dos tipos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores universales</li> <li>• Indicadores que se realizan de acuerdo con las necesidades de la propia organización, de uso local.</li> </ul>
Conocer los estándares de desempeño	Rango de valores aceptables que se pretenden obtener al aplicar un indicador, íntimamente ligados con la evolución de los resultados; mide un resultado, lo compara con una norma de referencia, y evalúa al responsable correspondiente, constituyéndose como un punto de referencia para saber si el nivel de desempeño es mejor, igual o peor que el nivel ideal u óptimo
Observación del comportamiento real del proceso	Se observa para conocer cuál es realmente nuestro nivel actual, y deberá ser comparado con otras mediciones realizadas meses o años atrás; en base a tasas o niveles. Esta medición también sirve para compararnos contra las mismas mediciones de otros hospitales o, inclusive, de otros servicios dentro de nuestro hospital.
Selección de las herramientas e instrumentos de medición	Para medir el desempeño de los servicios se utilizan siete herramientas básicas para identificar el valor real de un proceso administrativo; se refieren a la forma en cómo se va realizar la medición: porcentaje, razones, proporciones, número entero, número racional o irracional o en cualquier otra forma de expresión matemática.
Detectar las desviaciones	Luego de determinar nivel real del comportamiento del proceso es importante definir los niveles ideales, que es donde nuestro indicador debe o debería de estar. Cuando el nivel está dentro del rango de valores establecidos como aceptables significa que el proceso está controlado; en caso contrario, se determina que está fuera de control, si este se mantiene provocaría un estado de insatisfacción del paciente lo que procedería a una mejora de proceso. Una vez identificada la desviación de nuestro indicador, es necesario elaborar un plan estratégico acorde con los objetivos institucionales, la misión y visión; y posteriormente, elaborar un programa detallado de actividades para poder alcanzarlos en el tiempo programado, con los recursos necesarios, ya sean éstos humanos, financieros, tecnológicos o informáticos

Tabla 24. Descripción de Procesos Críticos; Fuente: Adaptado (Mariano, 2005 ). Elaborado por Carlos Viera (2017)

Indicador	Descripción	Objetivo	Fórmula	Estándar	Periodicidad de medición
Ocupación hospitalaria	Es la suma de camas censables ocupadas administrativamente por enfermos, en el censo diario de 24 horas.	Determinar el grado de uso de las camas censables de hospitalización	$\frac{\text{Días paciente} \times 100}{\text{Días cama}}$	80-85%	Trimestral
Relación enfermeras/ camas censables	Proporción del personal de enfermería con relación a las camas censables	Determinar el balance de personal de enfermería en atención directa al paciente, en relación con la capacidad instalada.	$\frac{\text{Total de enfermeras en atención directa}}{\text{Número de camas censables.}}$	1-3%	Anual
Relación enfermeras/ camas no censables.	Proporción del personal de enfermería en relación con las camas no censables	Determinar el balance de personal de enfermería en atención directa al paciente, en relación con la capacidad instalada.	$\frac{\text{Total de personal de enfermería en atención directa}}{\text{Número de camas no censables.}}$	1-3%	Anual
Relación enfermeras/ médicos	Proporción del personal de enfermería con relación al personal médico.	Determinar el balance de personal médico y de enfermería en atención al paciente	$\frac{\text{Total de enfermeras en atención directa}}{\text{Número médicos}}$	4	Anual

Tabla 25. Indicadores Internacionales; Fuente: (Mariano, 2005 ); Elaborado por:

(Mariano, 2005 )

Indicadores Hospitalarios Internacionales sugeridos

## Indicadores Institucionales sugeridos

Indicador	Descripción	Objetivo	Fórmula	Estándar	Periodicidad de medición
Cirugías suspendidas	Procedimiento quirúrgico programado para realizarse en quirófano de acuerdo con la programación de cirugías y suspendido por alguna causa no médica.	Identificar las barreras de los procesos quirúrgicos que ocasionan la suspensión de cirugías.	$\frac{\text{No. de cirugías suspendidas} \times 100}{\text{Cirugías programadas}}$	1-5%	Trimestral
Reintervenciones quirúrgicas	Paciente reintervenido quirúrgicamente por el mismo diagnóstico y debido a una complicación durante los 30 días posteriores a su intervención	Identificar procesos con deficiencias en el otorgamiento del tratamiento médico quirúrgico.	$\frac{\text{No. de reintervenciones quirúrgicas} \times 100}{\text{Total de intervenciones quirúrgicas}}$	1-3%	Trimestral
Reingresos hospitalarios	Es el reingreso por un mismo diagnóstico de un paciente tratado y dado de alta, durante 21 días inmediatos al egreso.	Identificar procesos con deficiencias en el otorgamiento del tratamiento médico hospitalario.	$\frac{\text{No. de pacientes que reingresan} \times 100}{\text{No. de egresos hospitalarios}}$	1-3%	Trimestral
Productividad de Consulta Externa	Número de consultas otorgadas por un médico en el servicio de Consulta Externa	Determinar la productividad de los médicos de la Consulta Externa	$\frac{\text{Total de consultas otorgadas en CE} \times 100}{\text{Total de horas médico asignadas en CE}}$	3 consultas por hora	Trimestral
Consultas de urgencia calificada	Consulta otorgada a un paciente en el área de Urgencias y que corresponde a una urgencia verdadera y requiere observación u hospitalización.	Determinar condiciones de utilización de recursos del servicio de Urgencias.	$\frac{\text{No. de pacientes atendidos en Urgencias} \times 100}{\text{Total de consultas atendidas en Urgencias}}$	90-130%	Trimestral

Tabla 26. Indicadores sugeridos para la institución de salud; Fuente: (Mariano, 2005 );

Elaborado por: (Mariano, 2005 )

Características	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
<i>Hospitalización</i>					
1. Rapidez para iniciar la atención desde su llegada al servicio de hospitalización	15%	15%	55%	5%	10%
2. Trato del personal médico	5%	15%	20%	40%	20%
3. Trato del personal de enfermería	10%	5%	20%	45%	20%
4. Información proporcionada paciente	5%	15%	25%	30%	25%
5. Información dada al familiar	10%	20%	20%	30%	20%
6. Privacia del área donde se le atendió	10%	30%	40%	10%	10%
<i>Trabajo social</i>					
1. Claridad de la información	25%	15%	35%	15%	10%
2. Trato y amabilidad del personal	15%	15%	20%	40%	10%
3. Rapidez para atender su turno	15%	25%	30%	10%	20%
4. Rapidez para realizar el trámite de admisión y pasar a su habitación	20%	30%	30%	10%	20%
<i>Servicio de enfermería</i>					
1. Se le trató con amabilidad	5%	15%	30%	35%	15%
2. Se le explicaron con claridad las indicaciones	10%	20%	30%	25%	15%
3. La atención fue rápida cuando usted lo requirió	5%	5%	25%	40%	20%
4. Se le solucionó sus problemas cuando lo requirió	10%	15%	50%	20%	5%
<i>Consulta externa</i>					
1. El tiempo de espera para recibir su consulta le pareció	20%	10%	10%	45%	15%
2. Facilidad para obtener una cita con su médico	5%	5%	10%	50%	30%
3. La atención que le dio el médico le pareció	10%	20%	20%	20%	30%
4. La información que le proporcionó el médico fue	5%	5%	20%	50%	20%
5. El médico le explicó claramente su padecimiento	0%	10%	30%	45%	15%

Tabla 27. Observación del comportamiento del proceso; Fuente: (Mariano, 2005 );

Elaborado por: (Mariano, 2005 )

Respuesta obtenida de pacientes en un hospital

Parámetro	Hospital A	Hospital B	Hospital C	Hospital D
Primer contacto en urgencias	8.30 h	8.30 h	8.30 h	8.30 h
El paciente entra a la sala de urgencias	8.58 h	9.05 h	8.40 h	8.45 h
Primer contacto con el médico	9.15 h	9.25 h	8.45 h	8.55 h
Número de visitas anuales	44,000	52,500	44,000	36,500
Número promedio de consultas/día por médico	30	17	29	15

Tabla 28. Detección de desviaciones; Fuente: (Mariano, 2005 ); Elaborado por:

(Mariano, 2005 )

Comparación con otros servicios de un hospital

## La Metodología de cálculo de plantillas (Fernandez, 2013)

A) *Determinar la Actividad*: Lo primero que tendríamos que calcular y determinar es el número de ingresos que soportaría el hospital en un periodo de tiempo determinado (normalmente un año).

$$I = \text{Población} \times \text{Frecuentación}/1000$$

El número de camas necesario para atender un determinado número de ingresos al año, con una previsión dada de Estancia Media (Em) y un Índice de Ocupación (Io),

$$\text{Ingresos} = \frac{\text{Camas} * \text{Tiempo}(365) * \text{Indice de Ocupacion}}{\text{Estancia Media}}$$

La aplicación de todos estos indicadores descritos, nos proporciona la mejor herramienta para calcular la actividad del hospital (estancias, consultas externas, primeras y sucesivas, pruebas diagnósticas etc.), los recursos necesarios tanto recursos humanos (médicos y de enfermería) como recursos materiales (camas necesarias, número de locales de consulta, numero de quirófanos necesarios, dimensionamiento del espacio de urgencias etc.), recursos tecnológicos, etc.

El tiempo de enfermería en cobertura de cuidados en las unidades de hospitalización se calcula mediante la acción de multiplicar los actos realizados por los tiempos que se invierten para su realización. Existen diversos estudios realizados con el fin de determinar o establecer el tiempo de enfermería necesario para la realización de la actividad asistencial.

En la mayoría de los estudios se utilizan los estándares de dependencia de los pacientes, siempre en relación del número de horas diarias a utilizar por paciente en función de su nivel de dependencia y servicio donde está hospitalizado.

B) *Determinar el tiempo necesario por cada actividad en cada servicio y en el conjunto del Hospital, Estándares de Tiempo por enfermería*

según el tipo de servicio, horas

en

Servicio	A	B	C	D
Medicina	3,4	2	2,5	3
Cirugía	3,5	3	3,5	3
Pediatría	4,6	2,5	3	4
Obstetricia	3	1,5	2	2,5

C) *Asignar tiempo de actividad asistencial*

**MEDIDA DE TIEMPO POR PROCESO DE LAS ACTIVIDADES DIRECTAS**

GRUPO DE ACTIVIDADES	G.D.R.494	G.D.R.162
COMUNICACIÓN	78,4	70,0
TÉCNICAS DIAGNÓSTICAS	46,1	36,7
TRATAMIENTOS	42,8	35,7
ALIMENTACIÓN	22,8	17,7
HIGIENE	19,7	15,0
MOVILIDAD.SEGUR.CONFORT	19,7	14,0
ELIMINACIÓN	7,7	5,3
RESPIRACIÓN	0,7	0,0
	237,9 (min.)	194,4 (min.)

**MEDIDA DE TIEMPO MEDIO POR TURNO, DIA Y PACIENTE DE LAS ACTIVIDADES INDIRECTA (EN MINUTOS)**

GRUPO DE ACTIVIDAD	TURNOS		
	MAÑANA	TARDE	NOCHE
COMUNICACIÓN	12	10,2	2,5
MTO/ADMON	5,7	6,4	0,7
DOCENCIA/ FORM.	0,5	0,5	0,5
DESCANSO	2,6	2,6	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>20,8</b>	<b>19,7</b>	<b>6,3</b>

*Otras variables o factores a tener en cuenta*

- Número de camas
- Índice de ocupación de las camas
- Horas contratadas
- Índice de absentismo
- Consumo de tiempo de enfermería por paciente y día
- Distribución de tareas y tiempos entre enfermero/a y auxiliar
- Distribución de tareas por turno de trabajo
- Horas de trabajo por cada turno.

*Criterios de Distribución por Turnos*

- Cuidados mínimos M70/T20/N10
- Cuidados intermedios M50/T30/N20
- Cuidados intensivos M40/T30/N30
- Horas de trabajo por turno: Mañana 7 horas, Tarde 7 horas, Noche 10 horas con descanso al día siguiente (en cómputo de dos semanas, una semana trabajaría 3 noches y la otra 4).



## 2. Objetivos:

2.1.General: Seleccionar al personal idóneo con el perfil del puesto de trabajo requerido por la institución, de forma transparente y mediante una gestión eficiente del proceso de reclutamiento y selección del personal en el servicio.

### 2.2.Específicos:

- Identificar el procedimiento a seguir en el proceso de selección del personal
- Proporcionar una guía metodológica clara y práctica para la selección de candidatos de forma efectiva.

## 3. Alcance:

El manual contempla todo el procedimiento para la selección de personal tanto para servidores públicos sujetos a la LOSEP cuanto para los trabajadores sujetos al Código de Trabajo, que va desde el Informe Técnico de Requerimiento hasta llegar a la Elaboración del Contrato de la o las personas seleccionadas, cumpliendo la normativa legal.

## 4. Marco Legal:

Que la Constitución del Ecuador, indica en el Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora. (Asamblea Constituyente, 2008)

Que en la Ley Orgánica del Servicio Público, indica en el Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (LOSEP, 2010).

Que en las Normas de Control Interno, en el numeral 407-02.- Manual de clasificación de puestos.- Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal...

407-03.- Incorporación de personal.-Las unidades de administración de talento humano seleccionará al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño... (CGE, 2014)

## 5. Desarrollo del Manual:

- a. Informe Técnico de requerimiento: El informe será presentado por el Responsable o el Coordinador del Área requirente.

- b. Solicitud de financiamiento: El Coordinador de departamento de Talento Humano, solicita al Responsable de Gestión Financiera el financiamiento para la contratación.
- c. Informe técnico del Servicio: El Coordinador de Talento Humano realizará el informe técnico que deberá contener los justificativos para la contratación del personal.
- d. Autorización de inicio del proceso: La Autoridad Nominadora autorizará se dé el inicio del proceso de selección.
- e. Conformación del Comité: Conformarán el comité: el Gerente de la Institución o su delegado, el Jefe del área requirente o su delegado y el Coordinador de la Unidad de Talento Humano o su delegado.
- f. Revisión o elaboración del perfil del cargo: Revisar el perfil que deberá cumplir la persona seleccionada y las funciones y competencias a desarrollar. En caso de no contar con el perfil se procederá a elaborarlo.
- g. Recepción de curriculum de los aspirantes: Los curriculum de los aspirantes se receptorán en la Unidad de Talento Humano.
- h. Calificación de curriculum recibidos: El Comité analizará los curriculum recibidos, verificando el cumplimiento del perfil requerido. Quedará una lista de los postulantes que han cumplido, quienes pasarán a la siguiente etapa del proceso y son notificados inmediatamente.
- i. Pruebas de conocimientos, psicológicas y entrevistas: El comité se encargará de realizar las pruebas psicológicas, de conocimiento y entrevista. Se calificará además Capacitación y Experiencia.
- j. Obtención, publicación y apelación de los resultados obtenidos: En esta etapa se procederá a la calificación de las pruebas antes descritas, la entrevista, las capacitaciones y

experiencia; e inmediatamente se publicará los resultados. Los postulantes que no se sientan conforme con los resultados podrán apelar los mismos dentro de los tres días posteriores a la publicación de los resultados finales; para ello se conformará una comisión que resuelva la apelación.

- k. Resultado final: No habiendo apelación o en caso de haberla, una vez resuelta, se dejará sentada en Actas los resultados finales, con las respectivas firmas de los miembros de la Comisión.
- l. Lista de elegibles: El personal que no ha resultado ganador y ha obtenido un puntaje igual o mayor a 70 puntos queda en lista de elegibles para próximas vacantes.
- m. Notificación del resultado a la Autoridad Nominadora y solicitar disposición para el comienzo del proceso de inducción y para realizar los trámites del contrato del personal seleccionado: Se notificará a la Autoridad Nominadora los resultados finales, quién a su vez deberá autorizar que el personal seleccionado comience su etapa de inducción y disponer al Coordinador de Talento Humano realizar los trámites para elaborar y legalizar el contrato.
- n. Etapa de Inducción: Esta etapa es fundamental, ya que permite la orientación, ubicación y adaptación del personal que recién ingresa a la Institución.
- o. Elaboración y registro del Contrato: Con la disposición de la Autoridad Nominadora, el Departamento de Talento Humano procederá a realizar los trámites para la elaboración y registro del contrato, debiendo para ello el personal seleccionado presentar y entregar los requisitos solicitados.

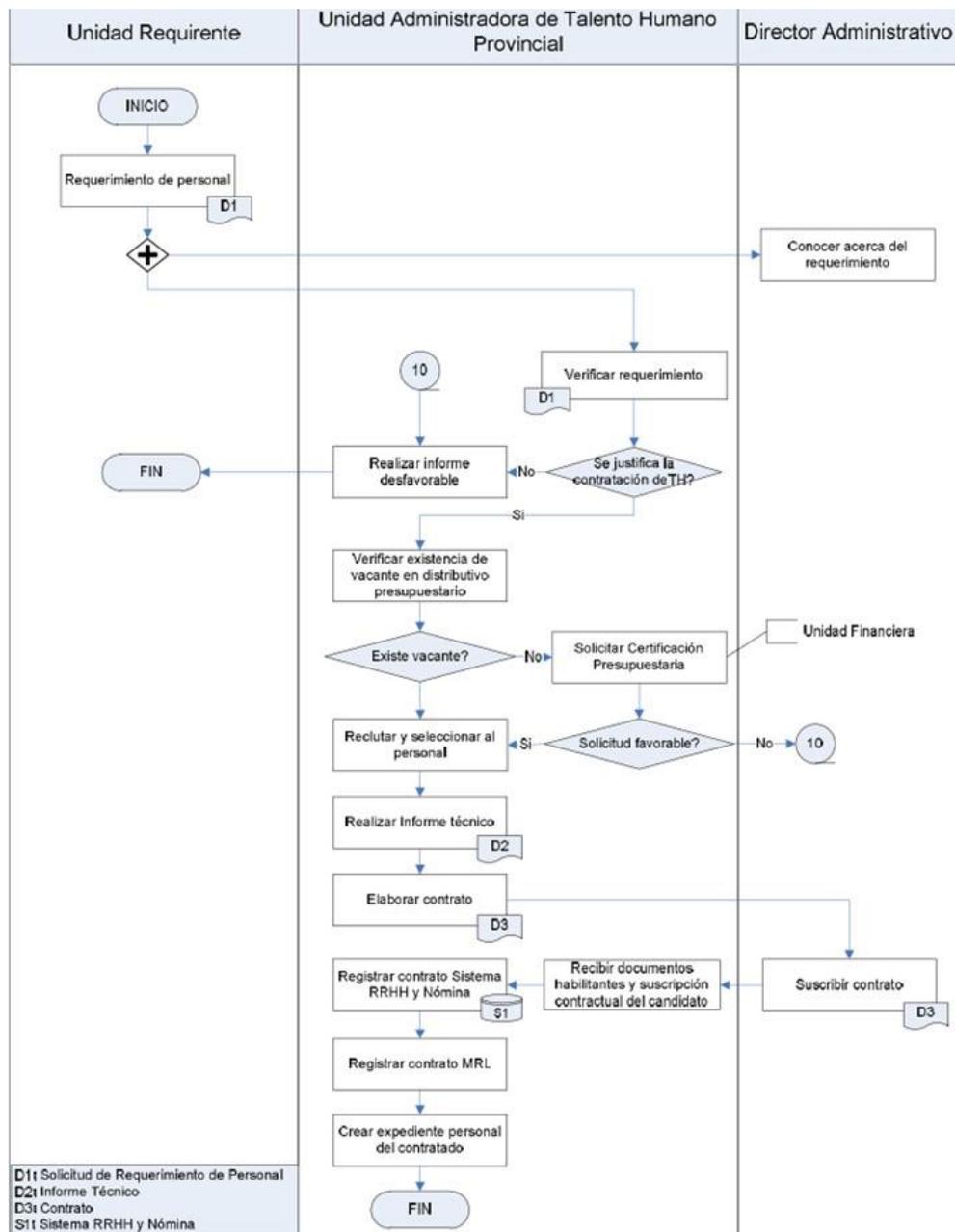


Ilustración 21. Diagrama de flujo de procesos de reclutamiento IESS. Realizado por: Dávila (2014)

**Diagrama de proceso de reclutamiento del Hospital del IESS**

## **6.8 Metodología, Modelo Operativo**

La metodología que se aplicará para la ejecución de la propuesta será de tipo documental y observacional, donde se elaborará la guía, para su aplicación y posterior evaluación de resultados.

**Modelo Operativo:** El cronograma de aplicación que da sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de la institución y decisión de las autoridades.

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	DURACIÓN
<b>Diseño</b>	Determinar los indicadores de requerimientos de personal de enfermería en base a estándares internacionales y de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de trabajo para calcular las actividades críticas y los indicadores</li> <li>Calcular los requerimientos de personal</li> </ul>	Recursos Humanos Computador Proyector Insumos de oficina	Departamento de Talento Humano	200 dólares	40 horas
<b>Elaboración</b>	Elaborar un manual de procedimientos para la selección de personal en base a requerimientos en el área de hospitalización del Hospital IESS Ambato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la estructura del manual en base a indicadores internacionales e indicadores que necesita la institución.</li> <li>Socializar la estructura del manual con las autoridades para su aprobación</li> </ul>	Recursos Humanos Computador Proyector Insumos de oficina	Departamento de Talento Humano	200 dólares	2 semanas
<b>Evaluación</b>	Evaluar el impacto del manual de selección de personal en base a requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de instrumentos de evaluación</li> <li>Elaboración de informe de impacto</li> </ul>	Insumos de oficina	Departamento de Talento Humano	100 dólares	10 horas

Tabla 30. Actividades, Modelo Operativo, Planeación del Talento Humano y su relación con la Estructura Organizacional en enfermeras; Viera, C. (2017).

## 6.9 Administración

La propuesta será aplicada en el Hospital General Ambato del IESS, Provincia de Tungurahua, por el Departamento de Talento Humano de Seguridad y con participación de las autoridades de la institución.

## 6.10 Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué evaluar?	Para mejorar los procesos de selección del personal de enfermería
¿A qué personas?	Personal de enfermería del área de hospitalización
¿Sobre qué aspectos?	Requerimientos del personal en el área
¿Cuándo?	Una vez aprobada y aplicada la propuesta
¿Dónde?	En el Hospital del IESS Ambato
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué herramientas?	Cuestionario

Tabla 31. Previsión de la Evaluación de la Propuesta; Viera, C. (2017)

## REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de Publicación Oficial : [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Ayuso Murillo, D. y. (2007). La Gestión de Enfermería y los Servicios Generales en las Organizaciones Sanitarias. Madrid: Tesela.
- Barros, M. (2010). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. Quito: UTE.
- Brito, P. P. (2002). La Planeación del Talento Humano. Obtenido de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol16\\_4\\_02/ems09402.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol16_4_02/ems09402.htm).
- Calidad de atención. (25 -05 -2010). Obtenido de [www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)
- Cantú, H. (2002). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Distrito Federal de México: McGraw Hill.
- CGE. (2014). Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Obtenido de Dirección de Investigación Técnica, Contraloría General del Estado: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Chiavenato, A. (2007). Administración de recursos humanos . México: Editorial Mc. Graw Hill 8va. edición.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá:: Mc. Graw-Hill.
- Clerec, J. (1987). Introducción a las Condiciones y el Medio Ambiente de Trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Crainer Stuart y Des Dearlove. (2000). La falta de talento directivo. Revista Harvard Deusto Business Review, 4-12.
- Davenport, T. (2000). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. España : Editorial Gestión.

- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2003.). Administración de Recursos Humanos. España: McGraw Hil.
- Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. . Madrid, España .
- Donal, S. &. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: España. Empresas y Empleos. (2013). La Felicidad en la empresa es un valor a la baja . Obtenido de <http://www.cartagena.es/blogempresasyempleo/?p=589>
- Fernandez, A. (2013). Estimación de necesidad de personal de enfermería. Obtenido de [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500713/n10.6\\_necesidad\\_de\\_personal\\_de\\_enfermer\\_\\_a.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500713/n10.6_necesidad_de_personal_de_enfermer__a.pdf)
- GERENCIE. (2013). Gestión del Talento Humano. Obtenido de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Giedion, U. V. (2010). Los Sistemas de Salud en Latinoamérica y el papel del Seguro Privado. España: Fundación Mapfre.
- Gonzales Bravo, M. I. (1999). Órganos autonómicos del control externo. Auditoría Pública. Marzo, 29.
- Grados Espinoza, J. A. (1992.). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: El manual Moderno.
- Grajales, D. (2000). TIPOS DE INVESTIGACIÓN.
- HartaSánchez, J. (09 de septiembre de 2010). Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México. M, México.
- Hernández, R. F. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw Hill, Interamericana.
- Hernández, V. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente. Folletos Gerenciale.
- IESS. (2014). Informe Anual 2014. Obtenido de [http://www.iess.gob.ec/es/normativa-navegador/-/document\\_library\\_display/Qcm2/view/33703?\\_110\\_INSTANCE\\_Qcm2\\_redirect=http%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fnormativa-navegador%2F-](http://www.iess.gob.ec/es/normativa-navegador/-/document_library_display/Qcm2/view/33703?_110_INSTANCE_Qcm2_redirect=http%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fnormativa-navegador%2F-)

%2Fdocument\_library\_display%2FQcm2%2Fview%2F33702%3F\_110\_INSTANCE\_Qcm2\_redirect

- IESS. (2015). Rendición de Cuentas. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/3780216/2015+04+01+Rendicion+de+cuentas+v3.pdf>
- IESS. (2016). INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. Obtenido de Estadísticos: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/53113/Organigrama.pdf>
- IESS Boletín Estadístico. (2010). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/775801/BOLETIN+No.+18.pdf>
- IESS SGRT. (s.f.). Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo. Obtenido de [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- IMSS. (1997). Indicadores de Servicios de Salud, Subdirección General Administrativa. México D.F.: Unidad de Organización.
- INEC. (2013). Anuario de estadísticas de Salud: Recursos y Actividades. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/Publicaciones/Anuario\\_Rec\\_Act\\_Salud\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2013.pdf)
- Jiménez C., W. (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México:FCE.
- León Millán, A. (1991). Conocer la cultura de las organizaciones. Madrid: Actualidad.
- LOSEP, A. N. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público. Obtenido de [http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/ley\\_organica\\_del\\_servicio\\_publico.pdf](http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/ley_organica_del_servicio_publico.pdf)
- Malagón Londoño, G. (2003). Gerencia Hospitalaria . Colombia : Panamericana .
- Mariano, S. (2005 ). Procesos Críticos. Obtenido de [www.iner.gob.mx](http://www.iner.gob.mx) 134 [edigraphic.com](http://edigraphic.com)

- Matus, C. (06 de Julio de 2011). Planificación Estratégica Situacional. Obtenido de [http://planificacinestratgicasituacional.blogspot.com/2011/07/planificacion-estrategica-situacional\\_4371.html](http://planificacinestratgicasituacional.blogspot.com/2011/07/planificacion-estrategica-situacional_4371.html)
- Menguzzato, Martina y Renal J. (2008). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Management, 35.
- Ministerio de Salud. (2015). Salarios de enfermeras. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/enfermeras-se-sube-el-salario-de-arranque-a-1-212-y-se-elevan-salarios-de-coordinadoras-y-especialistas/>
- Ministerio de Saud Pública. (2012). Reglmento para Viabilizar el establecimiento de Jornadas Especiales de Trabajo. Obtenido de [https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/1\\_00001849\\_2012\\_ac\\_00001849\\_2012\\_RO.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/1_00001849_2012_ac_00001849_2012_RO.pdf)
- Novaes HM. (1969). Análisis de las organizaciones de salud. Organización Panamericana de la Salud, 250.
- Odiorne, J. S. (1990). Nuevo sistema para la dirección. México: Limusa .
- OMS. (2014). Estadísticas Sanitarias Mundiales. Obtenido de [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/131953/1/9789240692695\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/131953/1/9789240692695_spa.pdf)
- Schein, E. H. (1988). Una visión dinámica. En La Cultrua empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.
- Sotomayor. (2010). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL SEDESMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL. Ambato.
- Terry G. (1987). Principios de Administración . México: CECSA.
- Thompson, J. D. (s.f.). AUTORES Y CONSULTORES CLAVES en. Obtenido de <http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-estructuralista.html>
- Toledo. ( 2002). Servicio de Calidad de Atención. La gestión por procesos. 21 de octubre .
- Valda, j. &. (2014). Estructura Organizacional. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/category/estructura-organizacional/page/2/>.

- Vargas, C. (s.f.). Organización de servicios de enfermería. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/117777315/Organizacion-de-los-servicios-de-enfermeria>
- Vidal, P. R. (1993). Diseño de un Sistema de Monitoría para el desarrollo de programas de garantía de calidad, Salud Pública. Méxi D.F.
- Villacrés, N. L. (2011). Sistemas de Salud de Ecuador. Salud Pública Mex.
- Walsh, K. (1995). Public services and market mechanisms, competition, contracting and mechanisms, competition, contracting and. London: MacMillan.
- Watkins de Softscape, D. (1988). [http://gestalenhumanouny.blogspot.com/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://gestalenhumanouny.blogspot.com/2015_02_01_archive.html). Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de [http://gestalenhumanouny.blogspot.com/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://gestalenhumanouny.blogspot.com/2015_02_01_archive.html)
- Wayne, M., & Noe, R. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Werther, J. d. (2000). Administración de personal y recurso humanos. México: macGraw Hill. 5ta. Edición.

## ANEXOS

### Anexo 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ENFERMERAS DEL ÁREA DE  
HOSPITALIZACIÓN**

**TEMA:**

“La Planeación del Talento Humano y su relación con la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato.”

**OBJETIVO:**

Determinar la relación entre la planeación del talento humano y la estructura organizacional del Servicio de Hospitalización de Enfermería en el Hospital IESS Ambato.

**CUESTIONARIO:**

N°	PREGUNTAS	SI	NO
<b>PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>			
<b>A. Orgánico funcional y estructural</b>			
1	¿Conoce la estructura organizacional de la institución?		
2	¿Conoce a sus superiores y sus funciones?		
3	¿Ha sido capacitado sobre la estructura organizacional de la institución?		
<b>B. Manual de Funciones</b>			
4	¿Conoce sus funciones y responsabilidades de su cargo?		
5	¿Ha sido capacitado, dirigida o instruido sobre sus funciones?		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>C. Análisis de requerimientos de personal</b>			
6	¿Piensa usted que el personal contratado está de acuerdo a las necesidades del servicio?		
7	¿Conoce usted como evalúan su desempeño laboral?		

8	¿Se ha realizado mejoras en su puesto de trabajo?		
D. Relación de contratación con otras áreas			
9	¿Usted debe cumplir actividades, horario o turnos fuera de lo establecido?		
10	¿Usted debe colaborar con otras áreas del hospital?		

Gracias por su colaboración

### Anexo 3

## AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN



---

**Memorando Nro. IESS-HAMB-DIAD-2014-0889-M**  
Ambato, 29 de agosto de 2014

**PARA:** Sr. Ing. Carlos Rigoberto Viera Sanchez  
Coordinador de Talento Humano del Hospital de Ambato

**ASUNTO:** AUTORIZACION PARA REALIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL A FAVOR DEL ING CARLOS VIERA - HOSPITAL IESS AMBATO

De mi consideración:

En atención a su petición sobre la realización del Proyecto de Trabajo de Investigación final en esta unidad médica , orientado a la PLANEACION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ORGANIZACIONAL , previo a la obtención del título de cuarto nivel en la Maestría de Gerencia en Instituciones de Salud de la Universidad Técnica de Ambato.

Me permito, autorizar el levantamiento de información relacionada con la PLANEACION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ORGANIZACIONAL, para lo cual, sirvase coordinar con la Ing Tannia Bayas Oficinista de Talento Humano para este objetivo.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*  
Ing. Galo Alberto Granda Heredia  
**DIRECTOR ADMINISTRATIVO HOSPITAL DE AMBATO**

Copia:  
Sra. Ing. Tannia Fernanda Bayas Navarrete  
Secretaria

CV

**Renovar para actuar,  
actuar para servir**

[www.ies.gov.ec](http://www.ies.gov.ec) /    

111