

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría Gestión del Talento Humano



Propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público del suroccidente

(Tesis de Maestría)

Licda. Cindy Marioly Domínguez Miranda

Guatemala, enero 2014

Propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público del suroccidente

(Tesis de Maestría)

Licda. Cindy Marioly Domínguez Miranda

M.sc. Ariel de León Maldonado (Asesor)

M.sc. Gabriela Corado de Morales (Revisora)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M.S.c. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

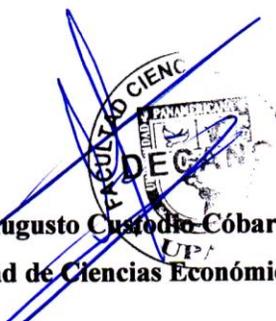
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0015-2013-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, asesor y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO PARA UN HOSPITAL PÚBLICO DEL SUROCCIDENTE", elaborada por la licenciada Cindy Marioly Domínguez Miranda, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

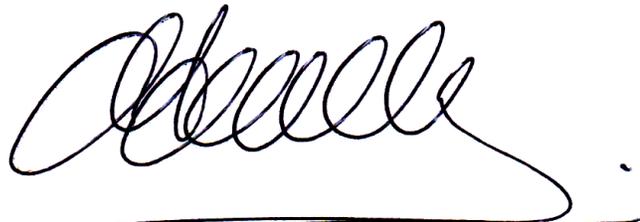


Guatemala, noviembre 08 del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público del suroccidente”**, presentado por la estudiante: Cindy Marioly Domínguez Miranda, Carnet No. 1224833, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Tutor

Guatemala, 05 de diciembre del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema: **“Propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público del suroccidente”**, presentado por la estudiante: **Licda. Cindy Marioly Domínguez Miranda**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M. Sc. Gabriela Corado
Revisor

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Estudios Previos	3
1.3 Situación Actual	4
1.3.1 Administración estratégica	4
1.4 Estructura organizativa	5
1.5 Talento Humano	9
1.6 Análisis FODA del hospital nacional	13
Capítulo 2	15
2.1 Marco teórico	15
2.1.1 Historia de la planeación estratégica	15
2.1.2 Planificación estratégica como proceso	17
2.2 Calidad	21
2.3 Calidad total	22
2.3.1 Generalidades	22
2.3.2 La filosofía de la calidad total	23
2.3.3 Evolución histórica del concepto de calidad total	23
2.3.4 Aseguramiento de la calidad	24
2.3.4.1 Generalidades	24
2.3.4.2 Definición del aseguramiento de la calidad	24
2.3.4.3 Control de la calidad	24
2.4 El servicio	24
2.4.1 Concepto de servicio	25
2.4.2 Estrategia de servicio	25
2.4.3 Calidad del servicio	25
2.5 La atención	25
2.5.1 Concepto de atención	25

2.5.2 Aspecto de la atención al cliente	26
2.5.3 La atención al cliente puede operar diferentes maneras	26
2.6 El cliente	26
2.6.1 Valor del cliente	27
2.6.2 Concepto del cliente	27
2.6.3 Clasificación de los clientes	27
2.6.4 Los clientes externos	27
2.6.5 Los clientes internos	27
2.6.6 Identificar las necesidades de los clientes	27
2.6.7 La satisfacción del cliente	28
2.7 Capacitación del personal	28
2.7.1 Generalidades	28
2.7.2 Definiciones de capacitación	29
2.8 Calidad hospitalaria	30
Capítulo 3	33
3.1 Planteamiento del problema	33
3.1.1 Identificación del problema	34
3.2 Pregunta de investigación	35
3.3 Objetivos de la investigación	35
3.3.1 Objetivo General	35
3.3.2 Objetivos específicos	35
3.4 Alcances y limitantes	35
3.4.1 Delimitación geográfica	35
3.5 Metodología aplicada a la investigación	35
3.5.1 Sujetos de la investigación	35
3.6 Instrumentos de investigación	37
3.7 Diseño estadístico	37
Capítulo 4	39
4.1 Resultados de la investigación	39
4.2 Entrevista realizada al sub-gerente de recursos humanos del hospital	39

4.3 Guía de entrevista al personal médico, de enfermería, operativa y administrativa del hospital	41
4.4 Guía de entrevista a los pacientes del hospital	53
4.5 Guía de observación libre a los pacientes del hospital nacional	59
Capítulo 5	60
5.1 Análisis y discusión de los resultados	60
Capítulo 6	62
Conclusiones	62
Capítulo 7	65
7.1 Propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público del suroccidente	65
7.2 Justificación	66
7.3 Planeación estratégica del talento humano	67
7.3.1 Nuestro compromiso	67
7.3.2 Misión del hospital	68
7.3.3 Visión del Hospital	68
7.3.4 Valores	69
7.3.5 Objetivos de la planificación	69
7.4 Futuro para los próximos cinco años	70
7.4.1 Principales estrategias	70
7.5 Beneficios de la implementación de la planificación estratégica del talento humano para el hospital nacional	84
Bibliografía	85
Anexos	87

Índice de organigramas

Organigrama No. 1 Hospital nacional	6
-------------------------------------	---

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Servicio prestados por el hospital nacional	7
Cuadro No. 2 Puestos administrativos	10
Cuadro No. 3 Planificación del talento humano hospital nacional	79
Cuadro No. 4 Entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes)	80
Cuadro No. 5 Entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes) y bienestar laboral	81
Cuadro No. 6 Estimación financiera planificación estratégica del talento humano Hospital Nacional	82

Índice de tablas

Tabla No. 1 Acciones a Mejorar	83
--------------------------------	----

Índice de figuras

Figura No. 1 Planificación estratégica	19
Figura No. 2 Proceso de planificación estratégica	20

Índice de Graficas

Grafica No. 1 Existencia del estilo de liderazgo participativo	41
Grafica No. 2 Misión y Visión del Hospital	42
Grafica No. 3 Objetivos Organízales del hospital	43
Grafica No. 4 El trabajo en equipo mejora el desempeño laboral e incrementa la efectividad laboral	44
Grafica No. 5 La institución motiva a su personal	45
Grafica No. 6 La institución cuenta con un modelo de gestión	46
Grafica No. 7 El personal del hospital recibe reconocimiento por sus logros	47
Grafica No. 8 El jefe permite que haga sugerencias o aportes en su trabajo	48
Grafica No. 9 El stress y el conflicto se presentan en su trabajo	49
Grafica No. 10 El hospital satisface los servicios del paciente	50
Grafica No. 11 La manera en que percibe el servicio el paciente	51
Grafica No. 12 El modelo de planificación estratégica del talento humano en la institución, mejor el desempeño laboral	52
Grafica No. 13 La atención en la entrada al hospital	53
Grafica No. 14 El ambiente p área física de la sala de espera	54
Grafica No. 15 Tiempo de espera hasta ser atendido	54
Grafica No. 16 La atención que recibe del personal de enfermería del hospital	55
Grafica No. 17 La atención del personal médico que le atiende en el hospital	55
Grafica No. 18 El personal médico resuelve las dudas de su enfermedad	56
Grafica No. 19 El personal de enfermería resuelve con prontitud algún problema como (dolor, nauseas, sangrado)	56
Grafica No. 20 Los pacientes conocen el nombre del personal que le atiende	57
Grafica No. 21 El personal de enfermería transmite seguridad y confianza	57

Grafica No. 22 El personal médico inspira seguridad y confianza	58
Grafica No. 23 Los pacientes acudirán nuevamente al hospital o recomendarían el servicio	58

Índice de Anexos

Entrevista estructurada jefe de personal, director o subdirector hospital	88
Entrevista estructurada al personal hospital nacional	90
Cuestionario a pacientes internos hospital	92
Boleta de observación	94

RESUMEN

Para el trabajo de investigación de Tesis se seleccionó el tema propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público de suroccidente, el cual es considerado una institución de segundo nivel que atiende una población de 492, 520 habitantes. Siendo las principales causas de morbilidad las gastroenteritis, infecciones respiratorias y enfermedades crónico degenerativas como Diabetes e Hipertensión Arterial.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual del hospital, en donde se detalla aspectos históricos y el funcionamiento administrativo actual del hospital evidenciando los avances que ha tenido y también las necesidades que han surgido a lo largo del año y como institución del estado que brinda un servicio de salud necesita priorizar para mejorar su servicio. Se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general de la situación del hospital, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Se definió el marco teórico en el capítulo 2, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución del modelo de planeación estratégica del talento humano, que se caracteriza por estar en constante evolución.

El capítulo 3, se abordó el planteamiento del problema de forma sistemática, dando paso al planteamiento de los objetivos que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo en el hospital nacional.

Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, exponiendo la información recabada en gráficas que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados.

En el capítulo 5, fueron considerados los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar los procesos susceptibles a mejorar en un contexto objetivo y con sustento técnico.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las características de los modelos de distribución descritos y consecuentemente evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una mayor productividad.

La propuesta se trabajó en función de una propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano en e hospital; la cual incluye el compromiso adquirido con cada uno de los sujetos de estudio, misión, visión, valores, objetivos y finalmente la forma en que se propone el modelo de planificación estratégica del talento humano englozandolo por medio de estrategias a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte del análisis de la teoría sobre la planeación estratégica y su aplicación en una adecuada gestión del área de talento Humano para la atención eficiente en un Hospital Nacional de Mazatenango, Suchitepéquez.

Las acciones en las empresas e instituciones públicas o privadas son llevadas a cabo por personas, de esta manera sin las personas una empresa no podría crecer, sobrevivir e inclusive no podría existir en ningún escenario. Las personas proporcionan conocimientos, habilidades y capacidades a la organización; forman parte de los recursos con que cuenta una empresa y siendo el más valioso, por la vida que trasmite a la organización. Así se hace importante contar en todo momento con el personal correcto para realizar el trabajo requerido.

Una planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

En salud la planeación estratégica identifica áreas de investigación, debiendo cumplir con las siguientes pautas: Saber ordenar prioridades, jamás delegar lo esencial, exigir mucho, actuar rápido, informarse bien, comprometerse, no ocuparse sino de lo posible, saber perder, ser justo y decidido, gozar del trabajo.

En un entorno altamente competitivo y cambiante, la planeación estratégica se concibe como un instrumento de gestión fundamental que debe ayudar a los hospitales a establecer el escenario de futuro al que pretende llegar a largo plazo (estrategias) y las líneas de actuación a corto plazo que permitan alcanzarlo. Para ello, los diferentes planes (estratégico, de empresa y plan de operaciones/presupuesto), se configuran como las herramientas fundamentales para la gestión de los hospitales. La combinación de todos ellos constituirá el hilo conductor que se tiene que establecer entre los órganos de gobierno, los órganos de gestión (equipo directivo del hospital) y los profesionales del hospital.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Un hospital es una compleja institución con una plantilla médica y de enfermería organizada, y con instalaciones permanentes, que ofrece gran variedad de servicios médicos, incluyendo cirugía, para quienes requieran un tratamiento u observación más intensivos.

El sistema de salud de Guatemala se caracteriza por estar segmentado en varios subsistemas (público, seguridad social y privado) que brindan atención a diferentes grupos poblacionales. El sistema también se caracteriza por una fragmentación al interior de los subsistemas con prestadores múltiples bajo esquemas diversos lo cual resultan en duplicidad de funciones y serias ineficiencias. El sistema de salud es financiado principalmente por el gasto privado (hogares y empresas), el cual representa tres cuartas partes del total del gasto en salud. Dentro del gasto privado, el 86% proviene de gastos de bolsillo.

El servicio que prestan los centros hospitalarios en Guatemala es deficiente debido a múltiples aspectos, ya que los hospitales carecen de recursos para fortalecer no solo de equipo médico adecuado sino además recursos para fortalecer al personal y mejorar el servicio que prestan a los pacientes.

Situación actual del mantenimiento hospitalario

La realidad del sistema hospitalario revela en estos momentos que no existen las condiciones adecuadas para implantar un plan de mantenimiento.

En la forma que tradicionalmente se le entiende, es decir, como un conjunto de descripciones operativas, programaciones, documentaciones y metodología que tienen el objetivo de sistematizar todo el conjunto de actuaciones, que englobadas en el concepto “mantenimiento”, deberían asegurar la vida y la calidad de vida de los edificios, instalaciones, equipos, maquinaria, muebles, etc. Todo esto con la finalidad de evitar su deterioro con la prevención y, corrigiendo para recuperar sus niveles de prestación cuando sufren un deterioro total o parcial.

Detección de necesidades del mantenimiento

Es preciso describir algunos puntos que han surgido después de realizar la detección de necesidades de mantenimiento dentro de la red hospitalaria.

Sobre situación actual mencionada en el párrafo anterior. Las necesidades de mantenimiento que más urgen que se puedan mencionar son:

1. El deterioro generalizado existente no es el punto de partida adecuado. Resulta difícil establecer el grado de imperfección (en términos de mantenimiento), con extrema cuantía, que existe en los hospitales de la red de servicios.

2. La cultura de la conservación y el mantenimiento de los recursos físicos y tecnológicos, no está socialmente arraigada, y por tanto, resultan de difícil comprensión todos los conceptos que justifican la necesidad de conservar y cómo hacerlo, tanto a los niveles de dirección, como a quienes manejan los recursos, a los propios usuarios, y sin lugar a dudas, también a quienes tienen la responsabilidad de mantenerlos.

4. No existe una organización estructural, funcional racional y sólida de los servicios de mantenimiento; los actuales responsables de dirigirlos, donde se dispone de ellos, presentan unos perfiles y unas capacidades disímiles y en su mayoría inadecuadas (al igual que sus colaboradores).

El conjunto de las plantillas de personal destinado a esta función, presentan una cantidad muy insuficiente para alcanzar las cotas de capacidad resolutive que se debería esperar.

5. Las características de la actual política de compras y de aceptación de donaciones del sistema, impide la homologación de la tecnología disponible, con lo cual, cualquier planificación del mantenimiento se hace difícil y su ejecución será siempre costosa y superior a las capacidades económicas del propio sistema.

6. La desatención de los equipos en los hospitales, no se resolvería sólo organizando los servicios de mantenimiento, sino que también será necesario disponer de una buena organización logística para disponer siempre de los múltiples y diversos repuestos en el momento adecuado, y amplios presupuestos para soportarlo.

7. En general, se percibe un déficit en lo que se refiere a la conducción, y ello también afecta a las áreas de mantenimiento, y en general y de forma notable, a todos los denominados servicios generales.

En Mazatenango el Hospital es un establecimiento ubicado en la cabecera departamental, la cual corresponde al Área de Salud de Suchitepéquez. Tiene un equipo multidisciplinario para desarrollar programas de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud. Cuenta con todos los servicios de apoyo. Atienden servicios ambulatorios, de urgencia y de encamamiento.

En horas hábiles prestan los servicios de consulta externa; las urgencias las atienden las 24 horas de los 365 días del año. Es un centro de referencia de los puestos de salud y centros de salud tipo A y B de su jurisdicción.

Generalmente atienden patología de mediana complejidad. Pertenece a la jurisdicción del Área de Salud de Suchitepéquez.

Por tratarse de un hospital de referencia nacional, se considera como área de influencia toda la república, sin embargo en términos de cobertura la población beneficiaria estimada para este hospital es de 403,945 habitantes, de los cuales 208,200 pertenecen a población indígena, y se calcula que de esta población total el 53,9% está en condiciones de pobreza.

1.2 Estudios previos

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas empresas se ha limitado a otras áreas. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las organizaciones como sistemas abiertos, operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones, dependen y luchan con otras para mantener sus dominios y mercados.

La planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano, debe ser parte integrante de la planeación y organización de un Hospital ya que prestan un servicio a la comunidad y es prioritario que el servicio sea eficiente, con la finalidad de generar y lograr en función de las personas los objetivos globales del Hospital. Para lograr que las estrategias funciones, es necesario considerar en una institución estatal como el Hospital un modelo eficiente de planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano.

1.3 Situación actual

1.3.1 Administración estratégica

Misión: El Hospital Nacional de Mazatenango es una entidad pública dedicada a brindar servicios de prevención y restablecimiento de la salud a toda la población de Suchitepéquez, en las especialidades de medicina, cirugía, traumatología, pediatría y Gineco-obstetricia, actuando su equipo de personal con respecto, equidad, profesionalismo, eficiencia y prontitud en la atención de los pacientes.

Visión: El Hospital Nacional de Mazatenango tiene la aspiración de alcanzar el carácter de centro de referencia regional con todas las implicaciones que esto conlleva en el sentido de completar su oferta de especialidades a través de realizar acciones de docencia e investigación que permitan mantener siempre un alto nivel de la calidad de los servicios de salud que prestamos con eficacia a toda la población.

Valores

- Honestidad
- Respeto
- Amor al prójimo
- Responsabilidad

Principios

Según el Director el Hospital Nacional se basa en principios bíblicos. De los cuales se puede mencionar:

- Visión y compromiso misionero.
- La atención física-afectiva del individuo.
- Vocación de Servicio.

Ética y Responsabilidad Social Empresarial

El alto impacto social que el Hospital Nacional tiene sobre la comunidad, es a través de sus jornadas de operación de labio leporino y paladar hendido, las cuales están dirigidas a personas de todos los estratos sociales, especialmente a los niños de escasos recursos a quienes la operación les puede costar muy poco o nada según su condición económica. Lo mismo sucede con las operaciones de pies y manos y la cirugía ginecológica, que son realizadas por médicos norteamericanos, a precios muy bajos, ya que los costos económicos en su mayoría, provienen de donaciones de fundaciones extranjeras.

1.4 Estructura Organizativa

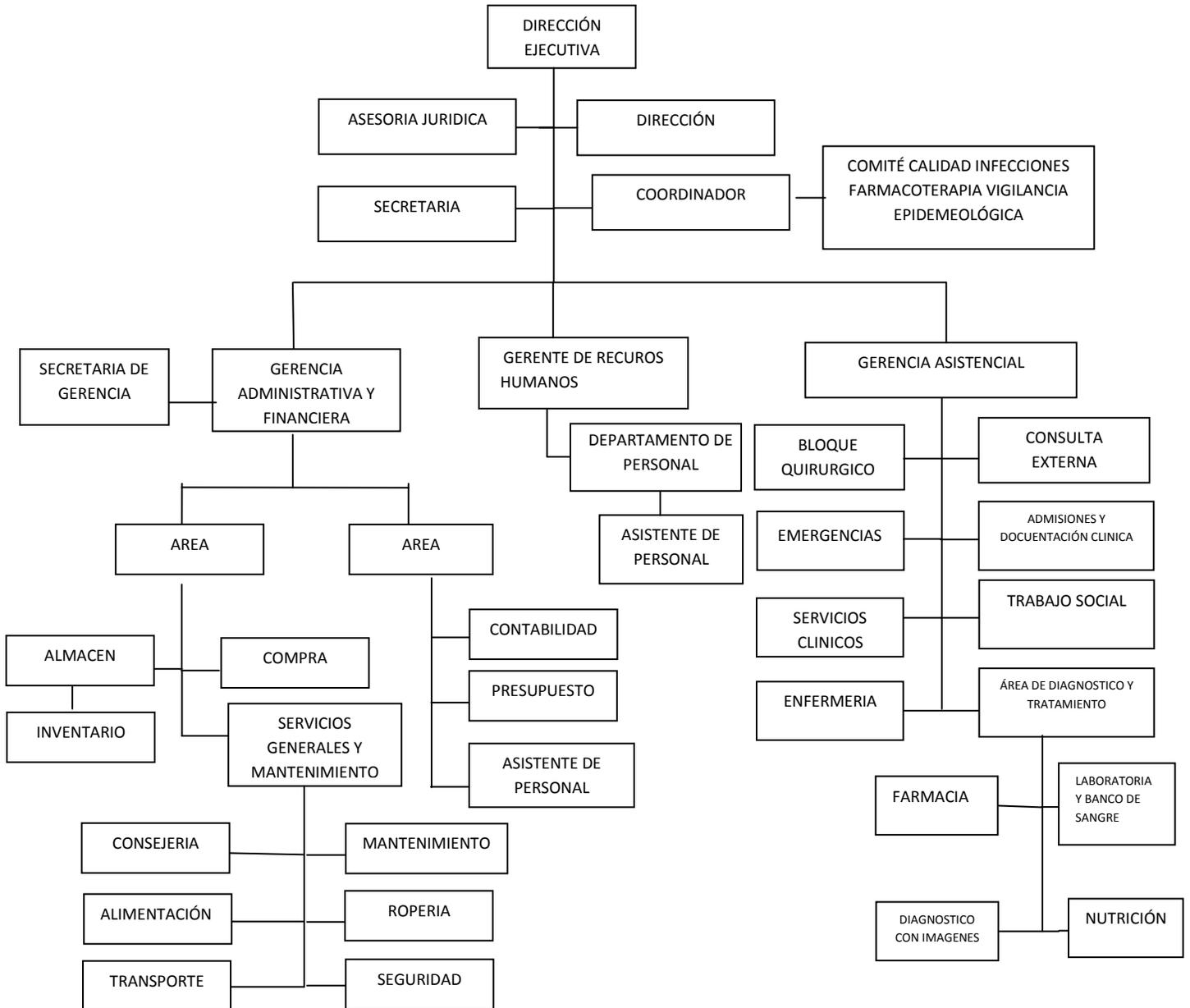
La estructura organizativa está sustentada en la figura del Director, que tiene como apoyo una sub-dirección médica que se responsabiliza de toda el área asistencial y de servicios de diagnóstico y tratamiento y la gerencia administrativo financiera que conduce los servicios de mantenimiento y servicios generales, así mismo la responsabilidad de dirigir el personal del Hospital.

Las características de la planta del personal por categorías profesionales son: médicos, enfermeras, técnicos, enfermeros técnicos, administrativos, servicios generales y mantenimiento. En total cuenta con 306 trabajadores, de los cuales 53 son médicos, 17 enfermeras graduadas, 107 auxiliares de enfermería, 41 técnicos administrativos, 8 trabajadores especializados y 80 trabajadores operativos.

La estructura organizativa del hospital nacional es la siguiente.

Organigrama No. 1

Organigrama actual del Hospital Nacional de Mazatenango Suchitepéquez



Fuente: Información Proporcionada por Departamento de Recursos Humanos, Hospital Nacional de Mazatenango 2013

Cuadro No. 1

Servicios prestados por el Hospital Nacional de Mazatenango

Servicios Hospitalarios	Consulta externa
Emergencias	Consulta externa
Intensivo de adultos	Medicina General
Maternidad	Traumatología
Labor y partos	Gineco-obstetricia
Salud Reproductiva	Pediatría
Banco de Sangre	Clínica VIH
Cirugía de hombres	Odontología
Cirugía de mujeres	Laboratorio
Cirugía de niños	Nutrición
Laboratorio	Fisioterapia
Rayos X	Intensivo de niños
Farmacia Interna	
Farmacia estatal	
Medicina de hombres	
Medicina de mujeres	
Medicina de niños	

Fuente: Información Proporcionada por Departamento de Recursos Humanos, Hospital Nacional de Mazatenango 2013.

En el cuadro anterior se presenta la información relativa a los servicios que ofrece el Hospital de Mazatenango en las áreas de Consulta Externa, Hospitalización así como en otros servicios que se prestan en esta institución, mismos que los pacientes pueden encontrar al ingresar a las instalaciones y que son, en definitiva, los mínimos requeridos para dar atención adecuada a las personas recibidas.

Los servicios clínicos de Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización están apoyados por las áreas de Laboratorio, Banco de Sangre, Farmacia y Radiología.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes compartidas por los integrantes de una organización. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización de salud, es un término que debe tenerse en consideración.

En el Hospital Nacional predomina la cultura democrática, ya que todo el personal de la institución se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización inculcados principalmente por su director y estos son compartidos por todos sus miembros. Se toma en cuenta la opinión del personal aunque las decisiones las toman en gerencia.

Desarrollo Organizacional

La importancia que se le da al desarrollo organizacional en el Hospital Nacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito de la institución, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente. En este último aspecto aún se está trabajando, pues con el cambio de administrador hubo en algún momento, la falta de liderazgo para conducir el equipo de trabajo.

Clima Organizacional

En el Hospital Nacional el clima organizacional identificado es un clima de confianza condescendiente en sus empleados, por parte del director y el administrador. La mayor parte de las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Se ve resistencia al cambio por parte de los empleados con mayor tiempo dentro de la institución hacia el administrador, ya que han reconocido como único jefe al director del centro hospitalario.

1.5 Talento humano

El Hospital cuenta con un recurso humano variado en cuanto a profesiones. En total cuenta con 306 trabajadores, de los cuales 53 son médicos, 17 enfermeras graduadas, 107 auxiliares de enfermería, 41 técnicos administrativos, 8 trabajadores especializados y 80 trabajadores operativos.

Los cargos administrativos que ocupan los empleados que constituyen la unidad de análisis del presente estudio se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2
Puestos Administrativos

Jefe de Personal	Secretaria de Dirección
Secretaria de Recursos Humanos	Encargado de Servicio de Inventario
Encargado de Informática	Encargado de Banco de Sangre
Secretaria de Gerencia Administrativa	Paramédico Jefe I
Auxiliar de compras	Auxiliar de estadística
Encargado de presupuesto	Jefe de estadística
Encargado de tesorería	Auxiliar de archivo
Administrador financiero	Jefe de archivo
Contadora General	Auxiliar de bodega
Ecónoma	Jefe de bodega

Fuente: Información Proporcionada por Departamento de Recursos Humanos, Hospital Nacional Mazatenango. 2013.

Tal como se muestra en el cuadro anterior, existen diversos puestos desempeñados por los empleados del Hospital Nacional de Mazatenango necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de servicio que son cubiertas con el desempeño de las actividades realizadas por cada una de las personas que realizan sus actividades en las mismas.

La institución cuenta con un departamento encargado de la administración de los recursos humanos, los procesos básicos de dicha administración están en proceso de mejora muchos de ellos se implementan parcialmente y están regidos por las exigencias, normas y políticas del Ministerio de Salud Pública.

La integración del personal a la empresa se realiza de la siguiente Forma:

- **Reclutamiento:** cuando existe una plaza vacante en la empresa se hace uso del reclutamiento externo, generalmente recomendados por los mismos empleados o a través de publicación del puesto disponible en anuncio de radio.
- **Selección:** la realiza el administrador por medio de una pequeña entrevista a los aspirantes y se solicita documentos de identificación, de acreditación de estudios y tarjeta de pulmones. Actualmente la Administración está trabajando en un formato de solicitud de empleo así como en tener un perfil del puesto antes de hacer pública la plaza vacante.
- **Contratación:** Los empleados son contratados por el administrador.
- **Inducción:** al ser contratados los empleados reciben instrucciones en todo lo relacionado al trabajo que desempeñaran, por el encargado del área donde está el puesto a ocupar y por el administrador.
- **Capacitación:** Debido a que la mayoría de los empleados tienen ya varios años laborando en el hospital, no se capacita al personal. Si existiese la necesidad de capacitar a un nuevo empleado esto se hace de forma práctica ya que aun no han empezado a utilizar el Reglamento Interno del Hospital.

Todo el personal tiene las prestaciones de ley como; bono 14, aguinaldo, 15 días de vacaciones pagadas; así como los días de asueto nacional.

Dirección

Siendo la Dirección el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se puede decir que en el Hospital Nacional los superiores practican el liderazgo participativo, lo que permite que los empleados puedan dar sugerencias.

Una particularidad del hospital es que la mayoría de los colaboradores tiene mucho tiempo de laborar en la empresa y ha visto como líder al director del hospital, la capacidad de dirigir del administrador se ha visto limitada aunque cabe mencionar que durante el desarrollo del presente diagnóstico se ha observado que el liderazgo del administrador ha ganado terreno dentro de los colaboradores.

Control empresarial

La medición es una herramienta que ayuda a tener una perspectiva real de las situaciones inciertas y apoya de manera más científica la toma de decisiones. Esta información debe ser relacionada en cuatro puntos importantes: clientes, proveedores, recursos humanos y financieros.

Los controles de inventarios de medicinas, como de suministros de hospital y laboratorio cuentan con un sistema de control totalmente rudimentario diseñado por la encargada de farmacia interna y bodega en el programa de computo Excel; que a pesar que tiene cierta forma y diseño, puede en cierto momento proporcionar información no tan certera, ni organizada.

En el departamento de administración se lleva el control de recursos humanos, los cuales cuentan con información pero poco sistemática; por ejemplo sus reportes de ausentismo, rotación de personal, horas de entrada y salida, turnos de personal de enfermería y operacional se llevan a mano y se registran en una base de datos, pero no obtiene reportes finales, ni anuales.

En referencia de clientes, se lleva el control por cada paciente en una ficha que se llena cada vez que ingresa un paciente, ya sea por consulta externa o para ser internado, luego se arma un archivo el cual tiene un correlativo que es anotado en un cardex de pacientes, todo esto en forma tangible (papel), pero se carece de un control formal en un sistema de computación, esto a pesar de que cuenta con toda la infraestructura necesaria de conexión de red, para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de control administrativo. Se llena un formato en el programa excel para el Instituto Nacional de Estadística (INE) con los datos de los pacientes como nombre, edad, sexo, enfermedad diagnosticada y tratamiento, pero únicamente se utiliza para cumplir con el mandato del INE y no para uso del hospital.

1.6 Análisis FODA del hospital nacional

Fortalezas

- ✓ Es una institución pública que brinda atención de salud, médico hospitalario a la población de Mazatenango y sus alrededores.
- ✓ Posee infraestructura propia.
- ✓ Tiene recurso humano calificado en algunas secciones.
- ✓ Cuenta con una organización definida.
- ✓ Plena disposición del director en adoptar nuevos modelos administrativos.
- ✓ Buena ubicación geográfica, localizado en un área con varios accesos de distintos puntos de la ciudad.

Debilidades

- ✓ No existe evaluación de resultados, más bien se controla presencia y puntualidad de los empleados, pero no efectividad ni calidad de servicio.
- ✓ Personal sin los conocimientos básicos y necesarios para la utilización del sistema de cómputo.
- ✓ Falta de evaluación del desempeño lo que ha provocado poca motivación del personal por sus resultados.
- ✓ Falta de capacitación al personal sobre aspectos administrativos.
- ✓ Deficiencia en los procesos de atención.
- ✓ Falta de mecanismos para la reducción de resistencia al cambio.
- ✓ Acomodamiento de algunos empleados con mayor tiempo en la institución respecto a sus funciones a realizar.
- ✓ Abandono de sus puestos de trabajo por parte del personal provocando descontento del paciente.
- ✓ Falta de capacitación del personal en relación servicio al paciente.
- ✓ Ausencia de controles y desarrollo de función de servicio al paciente.
- ✓ Tiempo de espera prolongado que repercute en la percepción de la calidad de atención por los usuarios internos y externos.

Oportunidades

- ✓ Constantes innovaciones en modelos administrativos computarizados que le permiten llevar mejores controles.
- ✓ Aprovechamiento de estudiantes universitarios realizando prácticas, EPS, informes de tesis y otras investigaciones que dejan sus aportes para eficientar el proceso administrativo.
- ✓ Existencia de demanda de servicios médicos.
- ✓ Incremento de la actitud exigente de la demanda por una mejor atención.

Amenazas

- ✓ Baja asignación presupuestaria por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (MSPAS).
- ✓ Crisis económica.
- ✓ Devaluación monetaria.
- ✓ Competencia de hospitales privados.
- ✓ Rápido crecimiento del ambiente externo tecnológico.
- ✓ Multas de la Contraloría General de Cuentas.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

2.1.1 Historia de la planeación estratégica

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra "La teoría del juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial
- Ausencia de recesión
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés
- Existencia de materiales
- Abundante energía

Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran óptimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

- Recesiones económicas.
- Inflaciones sin precedentes.
- Escasez de petróleo.
- Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la planeación estratégica dentro de su organización.

2.1.2 Planificación estratégica como proceso

Es un proceso y un instrumento de la planificación. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

La planificación estratégica es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades, como un concepto resumido de autores.

Para el autor Velasco (2000); la planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización.

Chiavenato, Idalberto (2002); Afirma que la gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura de la organización adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Para la enciclopedia Larousse, (2005) la planeación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Según la enciclopedia Océano, (2006) la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Tomasini, (2006) la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos de una empresa quiere decir que también esta implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Según el escritor Manso, (2006) la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos de las empresas.

Para el escritor Menguzzato, (2006) planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

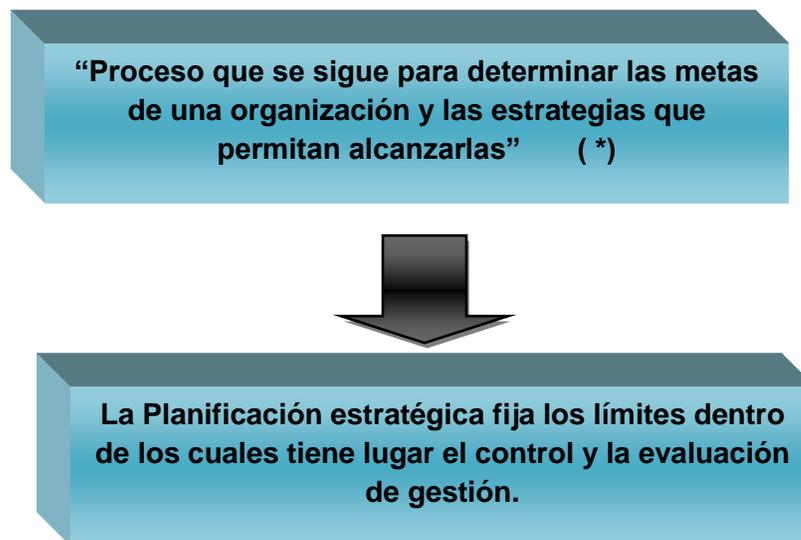
El escritor Mintzberg, (2006) en su definición de la planeación estratégica comenta que esta no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados,

o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Proceso de planificación estratégica.

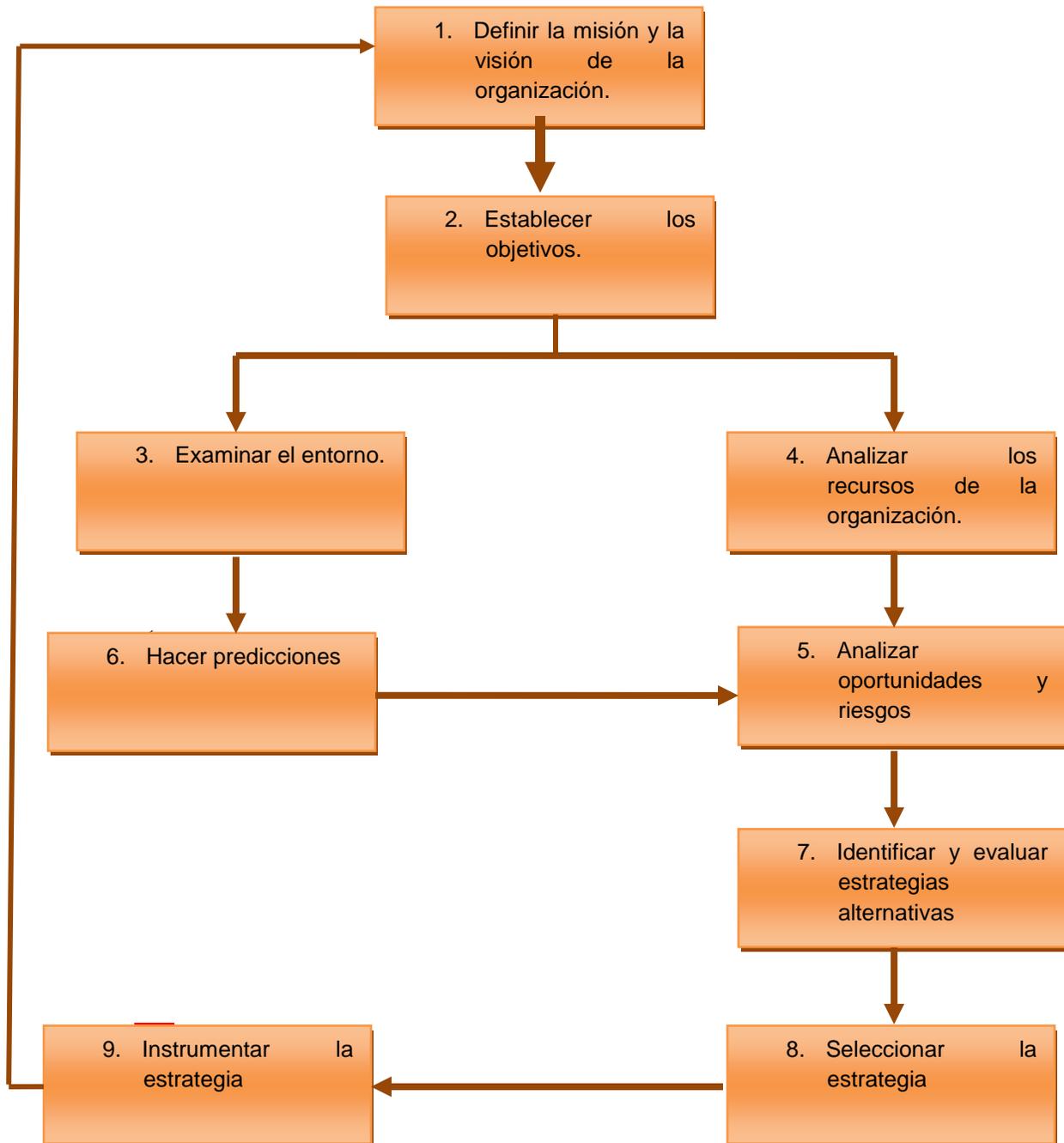
El proceso clásico de formulación de la estrategia considera a la organización como una unidad lógica de los factores, pero además, considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección, cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico - económico) que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos. En otros términos, estamos en presencia de un modelo racional de toma de decisiones con las limitaciones que ello implica y derivadas principalmente de una racionalidad limitada por el decisor, así como la existencia de grupos influyentes. El esquema clásico es el siguiente:

Figura No. 1
Planificación estratégica



(*) Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998.

Figura No. 2
Proceso de la planeación estratégica



Fuente: Robbins, 1987, pág. 140-145; Péres Llanes 1996, pág. 68-73.

2.2 Calidad

Las empresas para tener éxito, le deben dar prioridad a la calidad de los productos o servicios, ya que a través de esta se logra la satisfacción del cliente y le permitirá ser competitivo en el mercado.

La calidad en el centro va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores a precios más competitivos; esto entraña a hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.

A. Concepto de la Calidad.

Es la totalidad de las características de un producto o un servicio que le confieren aptitud para satisfacer un producto o servicio.

García, (2001). La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.

Según Vásquez (2007), debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permitan así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente.

Guillermo Ballenato Prieto (2008), comenta que la calidad surge de una especial combinación de orgullo y de humildad. Es una mezcla de iniciativa, creatividad, motivación, valor, decisión, ética, aprendizaje, inteligencia y pasión.

B. Importancia de la calidad.

La calidad ha venido a evolucionar el área de los servicios, y esta se presenta como una norma competitiva que le permite a la gerencia su aplicación de manera continua. Esta se ha convertido en un desafío más crítico con que se encuentran las empresas de servicio, la calidad es considerada como uno de sus principales activos.

Un servicio de calidad genuino rara vez va a pasar desapercibido. Lo más difícil en este proceso es pasar del dicho al hecho. Para mejorar la calidad, una empresa debe entender, en primer lugar, como juzgan los clientes emiten juicio sobre ella, basándose en cómo se presta el servicio.

Crear una cultura de cero defectos es trascendental para el sector de empresas que brindan servicios.

C. Necesidades de inculcar la calidad.

A medida que los gerentes se han interesado en la calidad, han surgido diversos programas para mejoramiento de la calidad, aunque muestran algunas diferencias, incluyen aspectos similares tales como:

- Estudio a los competidores y los no competidores para identificar los niveles más altos de desempeño en áreas como retraso de entrega y eliminación de defectos.
- Trabajo conjunto de los directivos y empleados para buscar sin cesar formas más adecuadas de cumplir sus funciones.
- Un mejor compromiso por parte de todos los empleados para buscar sin cesar formas más adecuadas de cumplir sus funciones.
- Formar sociedades con proveedores y clientes para que sean incorporadas a la operación del negocio y sus funciones.
- Medir la calidad y la satisfacción del cliente con el propósito de estimular todo lo concerniente al mejoramiento de la calidad.

2.3 La Calidad Total

2.3.1 Generalidades

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

2.3.2 La filosofía de la Calidad Total

Proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

2.3.3 Evolución histórica del concepto de calidad Total

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La

calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

2.3.4 Aseguramiento de la calidad

2.3.4.1 Generalidades

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, servirán para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

2.3.4.2 Definición de Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfaga los requisitos dados sobre la calidad.

2.3.4.3 Control de la Calidad

Es el proceso mediante el cual se verifica el cumplimiento de las normas de calidad en la elaboración de productos o prestación de servicios para que tenga una aceptabilidad en el mercado y satisfaga las expectativas de los clientes.

2.4 El servicio

La frase servicio al cliente es muy importante tanto en las empresas públicas como privadas; además, dentro de la economía el servicio, también a tomado mucha importancia ya que como sector genera gran parte del empleo a nivel nacional.

2.4.1 Concepto de Servicio

- Consiste en darles a los clientes lo que desean y satisfacer la multitud de necesidades que éstos poseen.
- Producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico.⁶

2.4.2 Estrategia de Servicio

Con una estrategia de servicio los empleados que trabajan en una empresa saben cómo servir mejor a los clientes; es decir, la estrategia es una guía. No hay necesidad de contar con gruesos manuales de políticas y procedimientos.

Los tres pasos del servicio son:

- I. Un saludo cálido y sincero.
- II. Prever y satisfacer las necesidades del cliente
- III. Una despedida afectuosa.

2.4.3 Calidad en el servicio

Quijano (2003) concluye que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía y amabilidad de los empleados que atienden. En el caso del servicio no se puede estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que detecto que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.5 La atención

Hoy en día, la atención es importante para las empresas, ya que al cliente le gusta que se le trate bien, es así como el cliente se sentirá satisfecho y será leal a la empresa, por lo tanto este hará publicidad de ella.

2.5.1 Concepto de atención

Es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer.

Va más allá de la puntualidad y anticipación, porque exige que se sintonice con las necesidades humanas de sus clientes.

2.5.2 Aspectos de la atención al cliente.

La atención tiene dos aspectos importantes como son:

1- Los medios físicos para suministrar el servicio.

Una empresa deseosa de mejorar sus estándares de atención al cliente puede instalar una línea de comunicación directa para manejar las consultas y quejas.

2 -La actitud del personal.

Si la actitud del personal que atiende la línea de consulta carece de aptitudes de servicios, el beneficio potencial se pierde.

Cualquiera que desee implementar una estrategia efectiva de atención al cliente, debe buscar un buen equilibrio entre estos dos aspectos.

2.5.3 La atención al cliente puede operar de diferentes maneras.

Es necesario que las empresas tomen en cuenta que cuando los clientes necesitan adquirir un servicio, deben brindárselo de la mejor forma ya que sea cual sea la necesidad que tenga, merece ser bien atendido y es como se estaría satisfaciendo sus necesidades. A continuación se mencionan las diferentes maneras de brindar un excelente servicio al cliente.

- Ofreciendo a los clientes productos y servicios que sean un reflejo de sus verdaderas necesidades.
- Proporcionando mayores niveles de comunicación para facilitar que los clientes adquieran su producto o servicio.
- Constituyendo un centro de servicio al cliente para que puedan acudir con más consultas o quejas.
- Mejorando la calidad global del servicio, de tal manera que los clientes perciban mejoras de desempeño.

2.6 El cliente

Hoy en día, se debe tomar en cuenta la importancia que tienen los clientes, y para ello es necesario conocerlos, ya que son la base fundamental de la empresa; por ende, se debe conocer cuáles son las necesidades, hábitos, patrones de compra y que productos o servicios desean adquirir.

2.6.1 Valor del cliente

Conseguir un cliente nuevo es cinco y siete veces más caro que retener al antiguo. Por eso es que se insiste implícita y explícitamente la importancia exclusiva y definitiva del cliente (**Kotler, 2006**). Debido a que en la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad, conocer las expectativas de los clientes sin duda ayudara a las empresas a establecer relaciones más fuertes con ellos (**Palafox, 2007**).

2.6.2 Concepto de cliente.

Todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y productos o servicios.

Es la persona con el que se tiene trato en momento de adquirir un servicio y/o producto para satisfacer sus necesidades.

2.6.3 Clasificación de los clientes.

En realidad, todos los que trabajan en una empresa tienen clientes, bien sea que trabajen con gente de afuera, que paga lo que la empresa ofrece, o bien con la gente de adentro, es decir, sus compañeros de trabajo.

2.6.4 Los clientes externos.

Son las personas que se atienden, personalmente o por teléfono, cuando le compran productos o servicios. Son clientes en sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios ni salarios.

2.6.5 Los clientes internos.

Son las personas que trabajan dentro de la empresa y cuentan con ello para obtener, servicio, producto y la información que se necesita para realizar el trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se les da a los clientes externos.

2.6.6 Identificar las necesidades de los clientes.

La mejor forma de identificar las necesidades de los clientes, es tratar de ponerse en su lugar, observar las cosas desde el punto de vista y ponerse en sus zapatos.

A continuación se presentan algunas necesidades que se deben identificar:

Conociendo las necesidades del tiempo para la calidad en el servicio al cliente. Conocer las necesidades del tiempo de sus clientes es decisivo para poder brindarle un servicio de calidad; por lo tanto, para eso es necesario atender de una manera rápida al cliente y de esta forma puede ser más solicitado.

Anticiparse a las necesidades del cliente. Se debe ir un poco antes que sus clientes, reconociendo que éste tiene necesidades que satisfacer y para ello se tiene un tiempo el cual han de tomar en cuenta para brindarle un servicio anticipado sin que lo haya solicitado.

2.6.7 La satisfacción del cliente.

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa.

Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción al cliente por nuestro producto y/o servicio.

2.7 Capacitación del personal

2.7.1 Generalidades

La administración como disciplina que estudia a las organizaciones de trabajo y a las personas dentro de éstas, ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos bajo diferentes puntos de vista, en base a la importancia que otorga a la estructura, al trabajo o a las relaciones humanas dentro de la organización.

El recurso humano desempeña un papel importante frente al trabajo y esto ha dado lugar al origen de la administración de la capacitación ya que es una disciplina que atiende, como el personal de

una organización puede llegar a saber qué hacer, como querer hacer y desarrollarse para poder hacer.

Existen dos campos de actividad de la capacitación:

- La capacitación en el trabajo, esta persigue el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores, para incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específico.
- Capacitación para el trabajo que se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere un individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- La combinación, de varios procesos da lugar al entrenamiento que se refiere al desarrollo de los distintos tipos de aprendizajes adquiridos para su perfección y consolidación, entre ellos tenemos:
 - Capacitación, que atiende el área cognoscitiva y se refiere a la transmisión de conocimientos que un trabajador requiere para saber cómo hacer y desempeñar eficientemente un puesto.
 - Adiestramiento; abarca el área psicomotor de la persona y se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer.
 - Motivación o desarrollo, comprende el área efectiva que se relaciona con el querer hacer y consiste en ocuparse de los intereses y aspiraciones de las personas.

2.7.2 Definiciones de Capacitación

Entre las definiciones de capacitación tenemos las siguientes:

Chiavenato (2000) explica que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Mendoza (2000), indica que la capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

De igual forma Hoyler, citado por **Chiavenato (2000)**, afirma que la capacitación es una inversión empresarial para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos.

Como complemento se puede agregar posteriormente que la capacitación, auxilia a los miembros de las organizaciones a desempeñar su trabajo actual, **Werther (2000)**.

2.8 Calidad hospitalaria

Los hospitales tienden a descuidar la reflexión sobre su deber ser. Por su característica de brindar servicios para resolver necesidades que la mayoría de las veces son vitales o urgentes, en los hospitales el impulso por hacer deja poco espacio para la reflexión sobre qué se debe hacer. El hospital con frecuencia se parece a un agregado de servicios y de recursos que, por razones legítimas, se fueron sumando a lo largo de la historia pero sin basarse en una verdadera reflexión o cuestionamientos sobre si los mismos son o no adecuados y oportunos. La mayoría de los hospitales fueron fundados con un propósito concreto que reflejaba las ambiciones y preocupaciones de sus fundadores. Pero con el paso del tiempo, estos propósitos generales pueden haberse olvidado o distorsionado por los empleados más antiguos o los miembros del consejo. Los cambios en las nuevas demandas y los avances de la medicina pueden haber generado nuevas preocupaciones, nuevos programas que se han superpuesto a la misión original del hospital.

Por su carácter de burocracias profesionales los hospitales tendieron más hacia el modelo autocrático, es decir, con la presencia de una autoridad ilimitada. La especificidad del conocimiento médico constituye un obstáculo para el desarrollo de modelos de gestión participativos. Durante muchos años los buenos directores de hospitales eran médicos que no acostumbraban a consultar mucho ni a dar demasiada participación de sus decisiones. El liderazgo se basaba más en el conocimiento respecto a los requisitos del adecuado funcionamiento de unos cuantos servicios, que en el carisma.

Luis Gómez Bravo (2004), hace referencia a la falta de calidad humana que existe en las entidades públicas y privadas lo que crea animadversión de los pacientes contra el personal, lo

que no debería suceder porque siendo el personal asistencial y administrativo de los hospitales un personal que debe reunir características de mucha calidad de persona, calidad de gente para que con su solo actuar traiga alegría, bienestar y tranquilidad en los pacientes.

José Antonio Mendoza Aquino (2008), indica que un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita: Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras. Contar con empleados con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

Álvaro García (2004) elaboró la tesis: "Gestión de la calidad asistencial en cirugía oral y maxilofacial: Análisis de 15 años de registros de actividad del servicio de cirugía del Hospital Universitario "Virgen del Rocío"", el mismo que fue presentado a la Universidad de Sevilla, España. La calidad técnica de la asistencia no se mide mediante encuestas, sino con indicadores como la supervivencia y la calidad de vida alta. Además de que la protocolización de actividades es crucial para la implantación y mejora de la calidad en el nivel de ejecución. Concluye que la moderna concepción de la calidad asistencial debe considerar tanto los aspectos económicos como los científicos técnicos y los relacionales, en este sentido parece acertada la definición que de asistencia óptima hace la Organización Mundial de la Salud.

Sin embargo, durante los últimos años se ha aprendido que para alcanzar la calidad en los servicios de salud es necesario superar las fases del control y la garantía para llegar a esquemas de calidad total. Esto exige la participación de los agentes del hospital, requiere escuchar más de una campana, integrar comités interdepartamentales que atraviesen a toda la organización.

En los últimos años se está aprendiendo a concebir a la organización orientada al cliente. Pero es muy importante percibir que en el hospital además del usuario o pacientes hay clientes internos muy calificados que son los principales responsables por la calidad técnica y la calidez del servicio final brindado al cliente externo. El desafío consiste en superar la tentación autocrática y

desplegar un modelo de gestión participativo que otorgue un lugar más protagónico a los profesionales de la salud que integran el hospital es como arrojar una bola de nieve desde la cima de la montaña.

La Organización Mundial de la Salud adoptó la siguiente definición: "El hospital es parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población asistencia médico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar. El hospital es también un centro de formación de personal sanitario y de investigación biosocial". Tal definición registró una fuerte influencia sobre las declaraciones de misiones de los hospitales, en particular de los públicos.

En la década de los ochenta comienza a profundizarse las tendencias hacia la descentralización de los servicios en un sentido que le confiere mayor autonomía al hospital. De forma conjunta, los modelos de financiamiento son redefinidos y los hospitales públicos comienzan a compartir desafíos similares a los privados.

Las clasificaciones técnicas distinguen a los hospitales según:

- a) Función: en generales y de especialidades;
- b) Tipo de pacientes: en agudos (o de corta permanencia) y crónicos (o de larga y media permanencia)
- c) Ámbito geográfico de influencia: en locales, distritales (del área programática) y regionales.
- d) Nivel asistencial: según las características del edificio, las instalaciones, el número de personal empleado, la organización y el funcionamiento técnico se establecen diferentes niveles de complejidad.
- e) Dependencia patrimonial: o propiedad, distinguiendo los públicos de los privados.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

La salud es uno de los campos en los que últimamente se está buscando con mayor decisión trabajar en calidad del servicio. Tanto en el ámbito público como privado se están haciendo esfuerzos y desarrollos para mejorar la calidad, pero a veces esos esfuerzos no se orientan en la dirección adecuada. Por algo es que la palabra calidez aparece con mayor frecuencia asociada a los servicios de salud que a otro tipo de servicio.

Esta comprendido que la calidez es un aspecto muy importante para alcanzar la satisfacción de los pacientes.

Las personas que recurren a la atención en servicios de salud, normalmente denominadas como **pacientes**, deben ser consideradas como personas clientes y ciudadanas a su vez. Ellas ingresan en la necesidad de elevar la eficiencia y la calidad del servicio.

Las instituciones públicas de servicios de salud tienen una misión importante que cumplir en la provisión de servicios equitativos, eficientes y de calidad; pero actualmente el Sistema de Salud en Guatemala no cuenta con los mecanismos que generen estos resultados en la operación cotidiana.

El Hospital Nacional de Mazatenango es considerado una institución de segundo nivel que atiende una población de 492, 520 habitantes. Siendo las principales causas de morbilidad las gastroenteritis, infecciones respiratorias y enfermedades crónico degenerativas como Diabetes e Hipertensión Arterial.

Debido a la creciente demanda de atención médica que se deriva en la Consulta Externa de los Establecimientos de Salud, los servicios ofrecidos en esta área de atención genera por parte de su población objetivo, críticas por la demora para obtener citas de atención médica, estar anotados en listas de espera con amplio tiempo de resolución a sus problemas médico-quirúrgicos y el trato despersonalizado durante el proceso de gestión en esta área de actuación.

En el Hospital Nacional de Mazatenango, la cita para consulta programada en las áreas de medicina y cirugía general tardan y las citas con médicos especialistas pueden demorar un mes. Además, el tiempo promedio que una persona tienen que esperar para ser atendido por el médico en el día que asiste a la cita programada, es de dos horas, lo cual genera incomodidad entre los pacientes.

Las Instituciones de Salud Pública pasan en la actualidad por situaciones de crisis y replanteamiento de sus funciones, debido a una serie de factores como son los relativamente escasos resultados en la mejora de salud de la población, las nuevas expectativas y demandas, y los problemas estructurales y de organización interna.

La mayoría de problemas en las instituciones hospitalarias se dan por la falta de planificación y control de mecanismos preventivos y evaluativos de los sistemas tecnológicos en las áreas técnicas y médicas o por a falta de políticas prioritarias que sustenten la disponibilidad de medicamentos, recurso humano y equipamiento para el desarrollo de asistencia médica.

Los Hospitales deben contar con un Plan Estratégico del Talento Humano que les permita orientar la toma de decisiones al disponer de una serie de acciones programadas para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, que les permitan la mejora del servicio a los pacientes.

3.1.1 Identificación del Problema

La salud es un bien social. En consecuencia, el acceso a las acciones de fomento de la salud y prevención de enfermedad, así como a los servicios de atención de salud, son un derecho esencial de las personas. Una atención médica oportuna, eficaz y al mínimo costo debería ser prioritaria para quienes sufren cualquier patología.

En Guatemala aunque existe un mercado de servicios privados crecientes, el Ministerio de Salud sigue siendo el principal proveedor de los servicios cubre al 80% de la población, mientras que el IGSS tiene responsabilidad sobre un 15% y los otros proveedores privados el 5%.

En el sector salud, la política general definida por las autoridades ministeriales es "mejorar el nivel de salud de la población guatemalteca mediante la modernización del sector y el desarrollo de programas interinstitucionales tendientes a la atención integral de salud de las personas y la disminución de los riesgos y daños al medio ambiente".

3.2 Pregunta de investigación

¿Cómo incide la planeación estratégica del talento humano en la mejora del servicio a los pacientes del Hospital Nacional de Mazatenango?

3.3 Objetivos de investigación

3.3.1 Objetivo general

- ✓ Determinar la incidencia de la planificación estratégica del talento humano en la mejora de la eficiencia del servicio a los pacientes en el Hospital Nacional de Mazatenango.

3.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Investigar la percepción y expectativas de los pacientes que son atendidos en el hospital.
- ✓ Detectar los estándares de calidad que esperan recibir los pacientes.
- ✓ Identificar los errores que tiene el hospital nacional en la prestación de sus servicios.
- ✓ Identificar las necesidades del trabajador, utilizando técnicas de evaluación y motivación para canalizar el esfuerzo, la energía y su conducta.
- ✓ Analizar el desempeño laboral del Hospital Nacional, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.
- ✓ Proponer un modelo de planificación estratégica del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral y el servicio.

3.4 Alcances y limitantes

3.4.1 Delimitación geográfica.

La investigación se efectuó en el Hospital Nacional, el cual está ubicado al centro del departamento de Suchitepéquez, en el municipio de Mazatenango en la 1ª avenida norte y 3era calle zona 1.

3.5 Metodología aplicada a la investigación

3.5.1 Sujetos de investigación

El presente trabajo de investigación, se realizó en un Hospital nacional, el cual se encuentra ubicado actualmente en la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez. Se encuentra establecido en el

sector terciario (servicios) ya que brinda servicio médico y hospitalario a la población del Sur Occidente del país que necesitare de estos servicios.

La unidad de análisis es el Hospital nacional de Mazatenango ya que en este se realizara la investigación para la propuesta de un modelo de planificación estrategia del talento humano; de él se derivarán otros sujetos, los cuales son los siguientes:

Empleados:

- Personal administrativo
- Personal médico
- Personal operativo

Estos sujetos se seleccionaron, porque brindaran información específica y detallada sobre diversos aspectos para realizar eficientemente la investigación, ya que son una fuente primaria y tienen un mayor acercamiento con la situación diaria del hospital, la cual servirá para recabar los aspectos administrativos relacionados con la atención al cliente, servicios médicos, entre otros.

Pacientes:

Los pacientes son la razón de existir de la Institución; serán sujetos importantes en la investigación, juegan un papel muy importante y es esencial que ellos sean atendidos y les brinden una asistencia médica de alta calidad en cuanto al diagnóstico y tratamiento de la enfermedad.

Proveedores:

Será necesario conocer e investigar quienes son los proveedores de la medicina que se vende en la farmacia del hospital, el instrumental con el que trabajan los médicos, la comida para los pacientes internos, papelería de oficina, y todo aquello en que el hospital incurra en compras para la presentación del servicio médico y hospitalario.

3.6 Instrumentos de investigación:

Los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria son los siguientes:

Entrevista estructurada:

La entrevista estructurada se diseñara para el jefe de persona, el Director o Subdirector del hospital nacional, con la finalidad de obtener información importante y detallada para conocer la situación en cuanto a la atención al paciente brinda el hospital actualmente.

Cuestionarios:

Se diseñara un cuestionario con preguntas cerradas y selección múltiple a una muestra significativa del total de la población del personal que labora en la institución tanto personal operativo, como de enfermería, médicos y personal administrativo.

Guía de observación:

Se utilizara una guía de observación para analizar aspectos generales que pueden ser calificados visualmente dentro de las instalaciones del hospital nacional.

3.7 Diseño estadístico:

- Entrevista estructurada al jefe de personal, directo o subdirector del hospital nacional.
- Se facilitará un cuestionario a los clientes externos del Hospital nacional. Para calcular la muestra de éste, la población a utilizar será un promedio de las personas que han utilizado el servicio médico y consulta externa en los últimos 6 meses.
- Se facilitará un cuestionario a los clientes internos del hospital nacional. Para calcular la muestra de éste, la población a utilizar será un promedio de las personas que han utilizado el servicio hospitalario en los últimos 6 meses.
- Para mayor certeza en los resultados también se realizará la observación libre, basándose en una guía de observación previamente realizada.

Para el cálculo de la muestra se utilizara una confiabilidad del 95% con un error muestral del 5% y por no haber estudios anteriores sobre el tema se trabajará con una probabilidad de ocurrencia de 0.50.

Según Anderson. (2004), la fórmula para obtener la muestra con proporciones y población conocida es la siguiente.

$$n = \frac{(z^2) (p) (q) (N)}{E^2 (N-1) + z^2 (p. q)}$$
$$n = \frac{(1.64^2) (0.5) (0.5) (383)}{0.10^2 (383-1) + 1.64^2 (0.5 * 0.5)}$$
$$n = \frac{257.5292}{2.568568}$$

$$n = 100$$

Sobre los clientes internos el promedio de personas en el hospital es de 120. Se utilizará una confiabilidad del 90% con un error muestral del 10% y por no haber estudios anteriores sobre el tema se trabajará con una probabilidad de ocurrencia de 0.50.

$$n = \frac{(z^2) (p) (q) (N)}{E^2 (N-1) + z^2 (p. q)}$$
$$n = \frac{(1.64^2) (0.5) (0.5) (120)}{0.10^2 (120-1) + 1.64^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{80.688}{1.19 + 0.6724}$$

$$n = 43$$

Capítulo 4

4.1 Resultados de la investigación

Para operar las variables, con la meta de analizar cualitativamente y cuantitativamente los objetivos que fueron sujeto de estudio, se utilizó un paquete estadístico denominado SPSS, al que se le incorporó una base de datos, para conocer los niveles de opinión de los pacientes del hospital por medio de una encuesta. Para los empleados se utilizó una encuesta en la cual se realizó el análisis de gráfica para ver los resultados porcentuales. Se utilizó un análisis de la entrevista estructurada para el sub-gerente de recursos humanos realizando el análisis de forma general enfocada al área administrativa.

4.2 Entrevista realizada al sub-gerente de recursos humanos del hospital

El sub-gerente del hospital está a cargo de organizar, dirigir, controlar y supervisar al personal a su cargo los cuales suman 383, por tanto es base fundamental de la institución ya que conduce a un grupo grande de empleados por el camino correcto para cumplir los objetivos del hospital.

En la entrevista realizada al sub-gerente se pretende establecer y conocer el entorno interno y externo de la institución como los recursos organizacionales, aspectos culturales, aspectos económicos, políticos y tecnológicos, con la finalidad de detectar las debilidades y fortalezas del hospital. A continuación se describe la información obtenida a través de la opinión del sub-gerente de recursos humanos del hospital.

Después de efectuada la entrevista al señor sub-gerente de recursos humanos del hospital se pudo conocer que maneja y conoce muy bien el plan estratégico de la institución, ya que menciona la misión y visión, objetivos, metas y estrategias de la misma. Además conoce como está el desempeño actual del hospital y qué hacer cuando enfrentan problemas tanto del recurso humano como de insumos, tecnológicos o políticos. Tiene bien definida las estrategias y lineamientos que la alta gerencia del hospital tiene para lograr un mejor nivel de desempeño, logrando prestar un mejor servicio y una mejor atención a los pacientes.

El hospital cuenta con personal médico, personal de enfermería, operativo, administrativo el cual según opinión del entrevistado saben realizar su trabajo aunque enfrentan problemas con el

cumplimiento de horarios laborales, debido a algún acomodamiento por ser personal que cuenta con más de 15 años laborando para el hospital generando mal servicio a los pacientes y en algunas situaciones ocasionando negligencia médica o administrativa generando descontento en los pacientes.

En cuanto a la situación de infraestructura del hospital para brindar un mejor servicio menciono que están remodelando y mejorando las áreas de trabajando y comprando más insumos como camillas para brindar un mejor servicio.

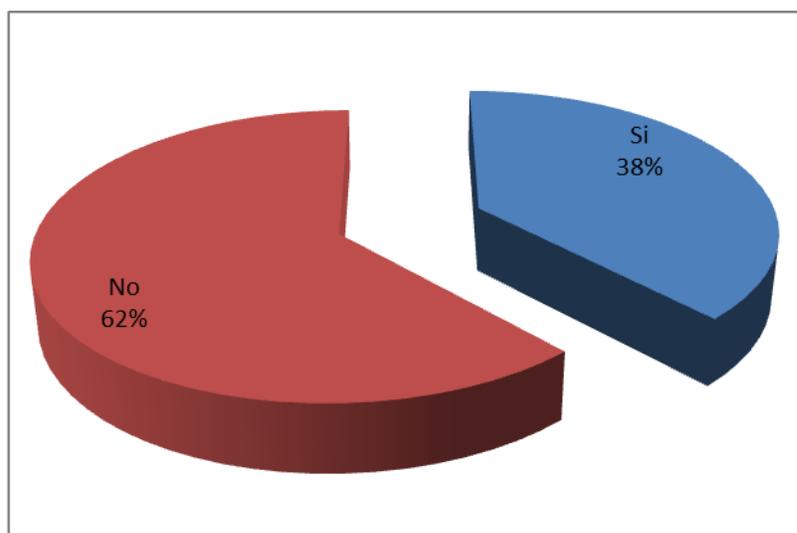
4.3 Guía de Entrevista al personal médico, personal de enfermería, operativo y administrativo del hospital:

El personal es el factor importante para toda organización, de ellos depende el funcionamiento eficiente de la institución, de la realización de sus tareas y de la actitud que tengas para llevar a cabo cada una de esas tareas y de la contribución hacia la institución.

Es por ello que se realizó una entrevista a una muestra específica del personal que labora en el hospital para conocer sus apreciaciones de la forma como están siendo dirigidos y la realización de sus funciones.

Gráfica No. 1

Existencia del estilo de liderazgo participativo

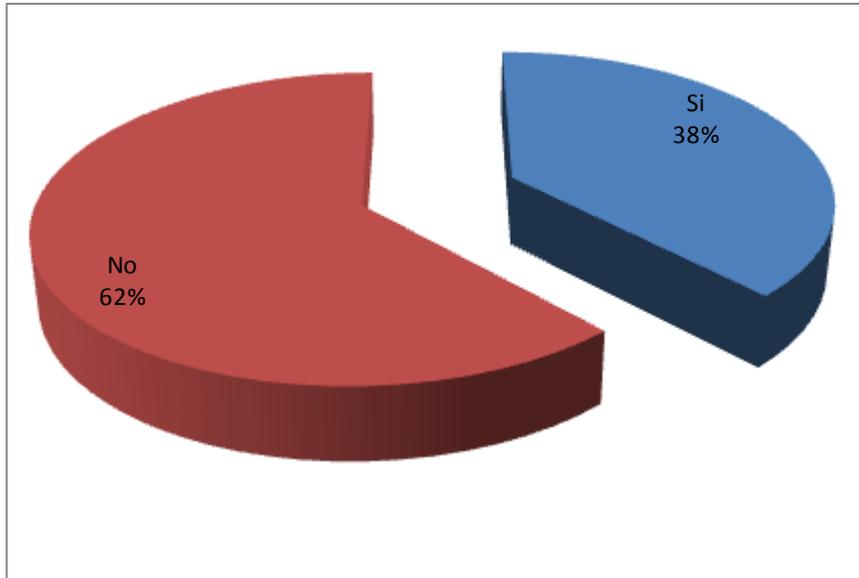


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

De los 100 entrevistados encontramos a personal administrativo, operativo, de enfermería y médico de los cuales mencionaron en un 62% que el estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la institución no es democrático, es decir no es participativo.

Gráfica No. 2
Misión y visión del hospital



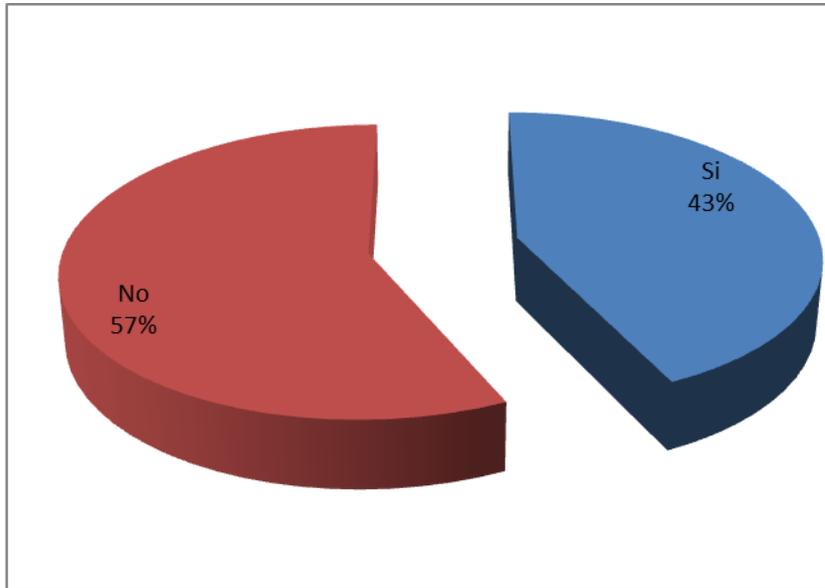
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

El 62% de los encuestados contestaron no conocer la misión y visión del hospital.

Gráfica No. 3

Objetivos organizacionales del hospital



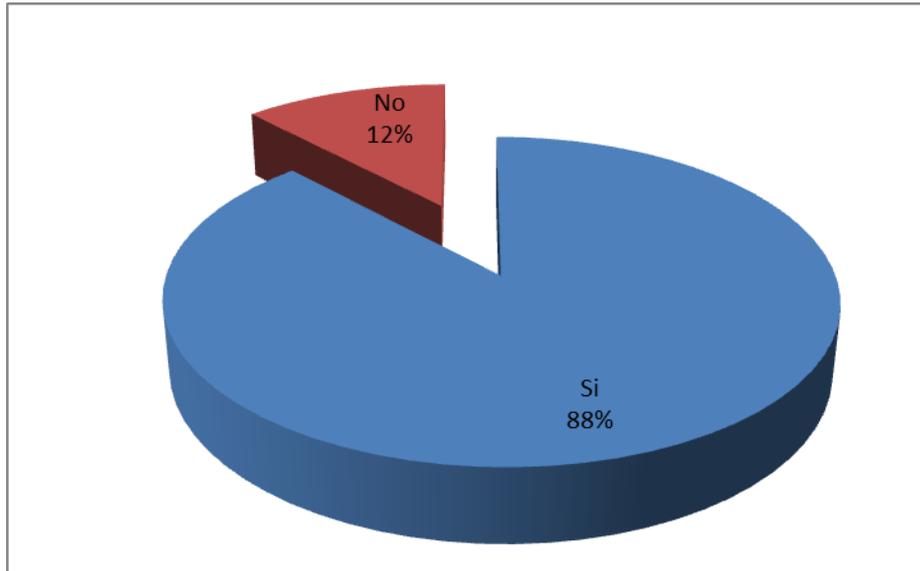
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

El 57% de las personas encuestadas no conocen los objetivos organizacionales del hospital.

Gráfica No. 4

El trabajo en equipo mejora el desempeño laboral e incrementa la efectividad organizacional



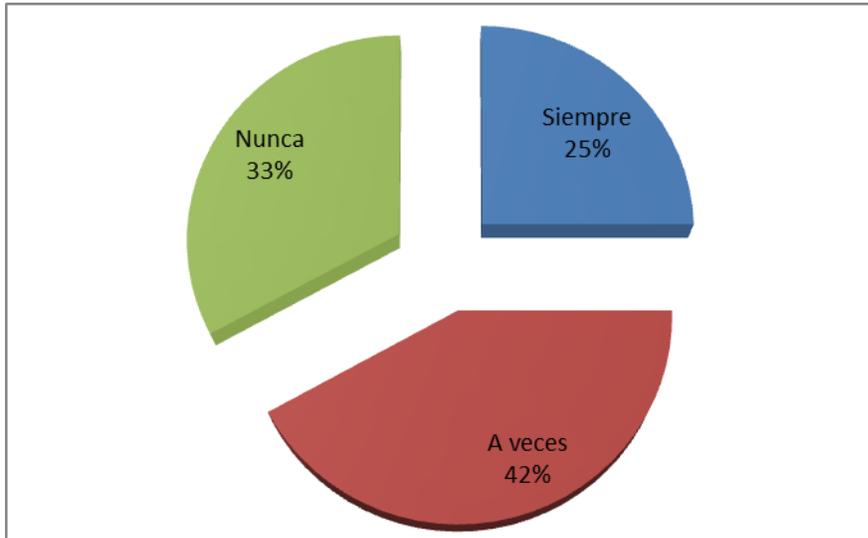
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

La mayoría de las personas que fueron encuestadas mencionaron que el trabajo en equipo mejoraría su desempeño laboral e incrementaría la efectividad organizacional.

Gráfica No. 5

La institución motiva a su personal



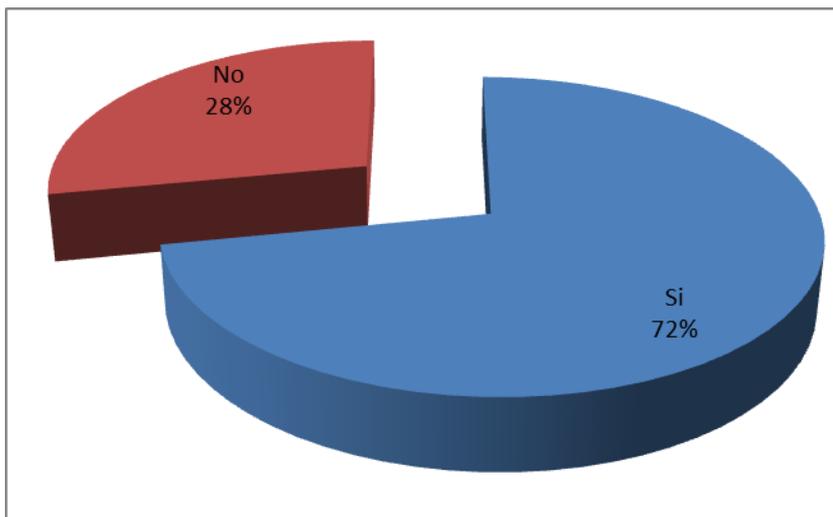
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

Según el personal que labora en el hospital consideran que la institución a veces los motiva en un 42%, otro grupo considera en un 33% que nunca los ha motivado y un 25% mencionaron que siempre.

Gráfica No. 6

La institución cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral



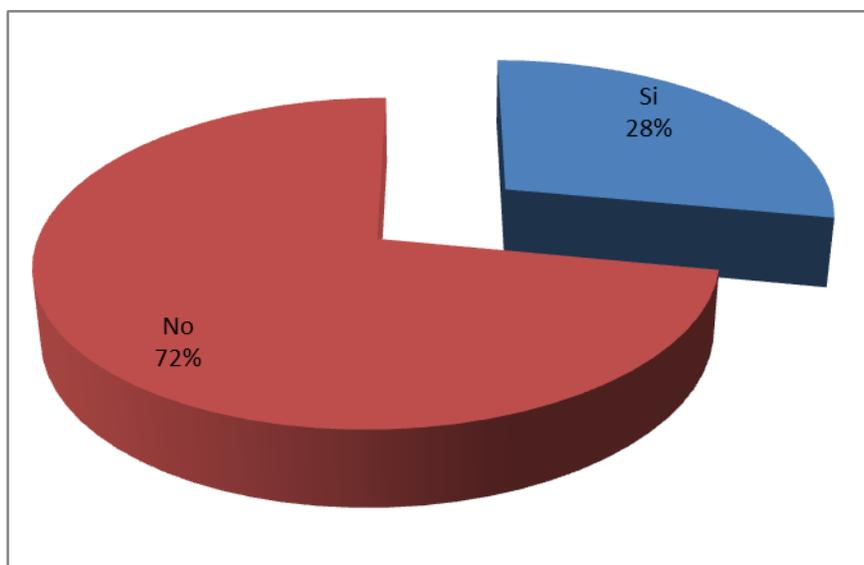
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

La mayoría de los encuestados en un 72% consideran que la institución si cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral.

Gráfica No. 7

El personal del hospital recibe reconocimiento por sus logros



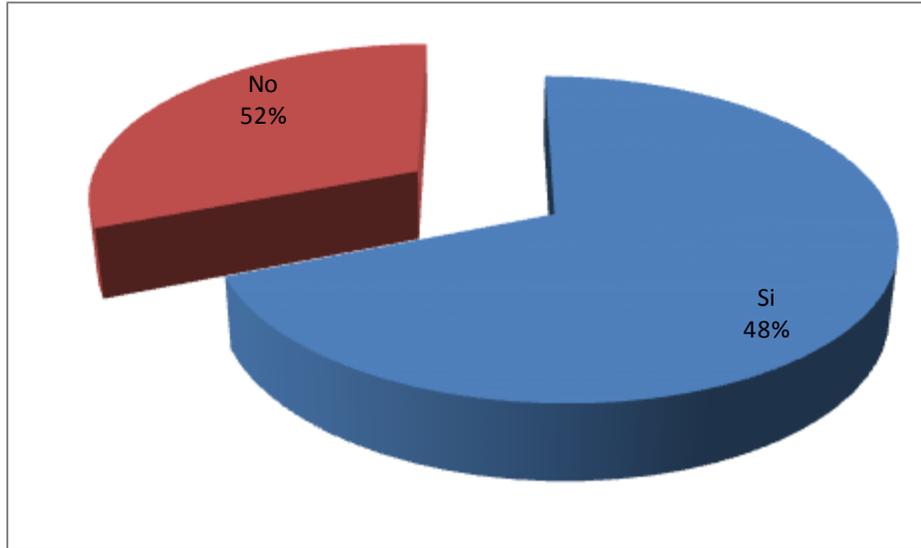
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

Los empleados del hospital consideran no haber recibido ningún reconocimiento por los logros realizados.

Gráfica No. 8

El jefe le permite que haga sugerencias o aportes en su trabajo



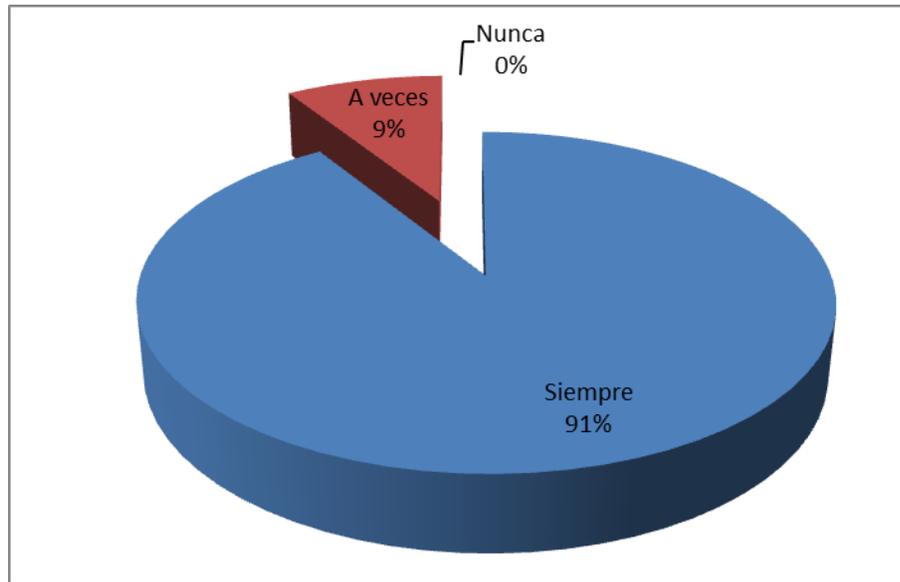
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

En un 52% los encuestados consideran que su jefe no les permite realizar sugerencias o aportes en su trabajo.

Gráfica No. 9

El stress y el conflicto se presentan en su trabajo



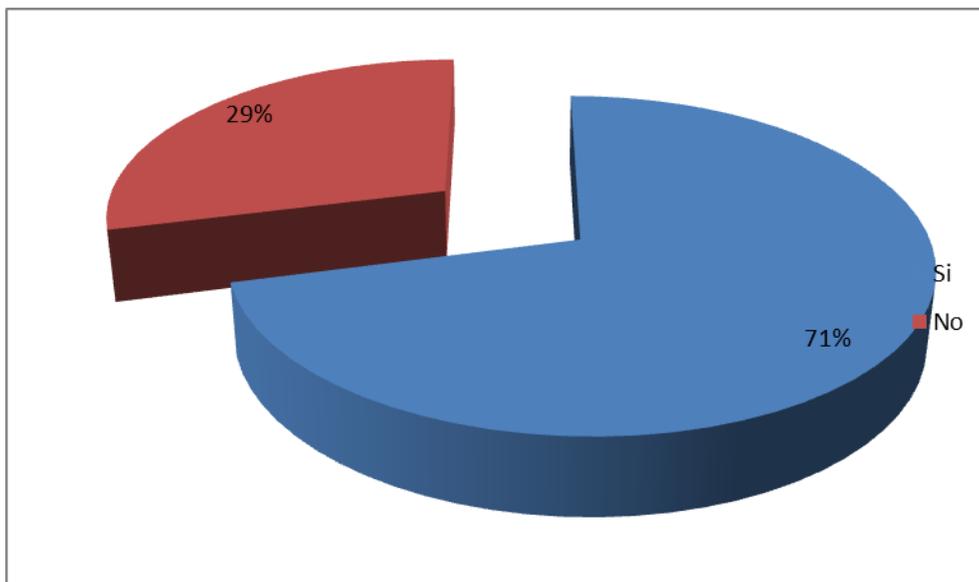
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

El personal del hospital en un 91% considera que el stress y el conflicto se presentan en sus labores diarias.

Gráfica No. 10

El hospital satisface los servicios al paciente



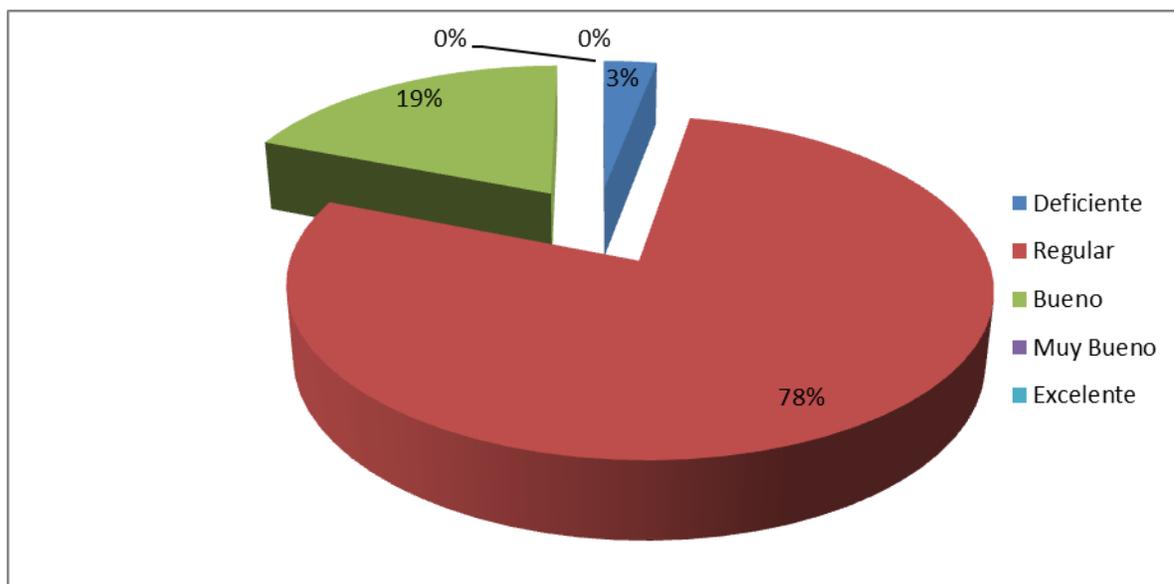
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

Al preguntar al personal del hospital como cree que se satisfacen los servicios al paciente contestaron en un 71% que consideran si satisfacen los servicios.

Gráfica No. 11

La manera en que percibe el servicio el paciente



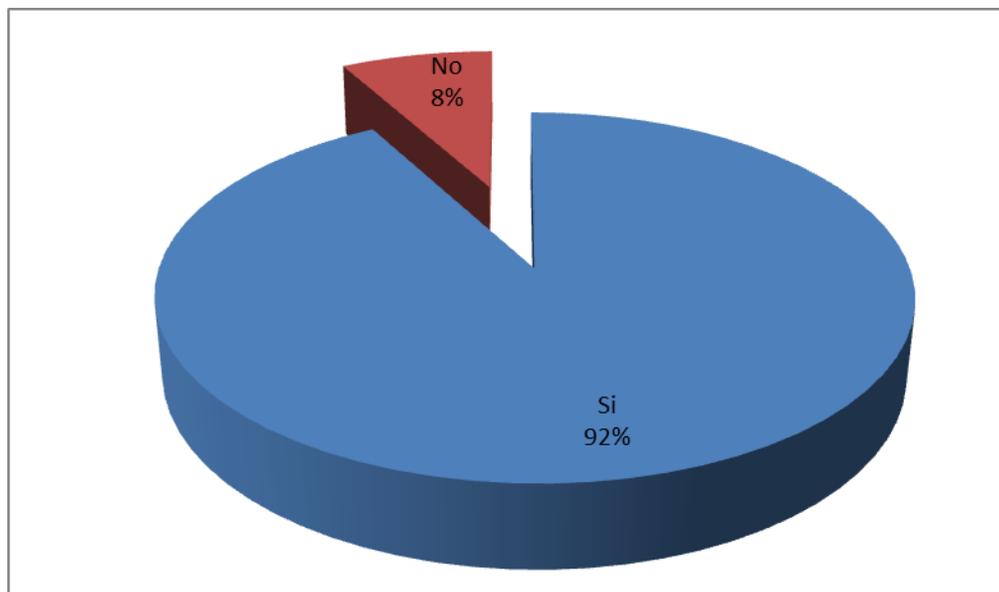
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

Cuando se le pregunto al personal de qué manera cree que percibe el servicio el paciente contestaron en un 78% que regular y en un 19% que Bueno.

Gráfica No. 12

El modelo de planificación estratégica del talento humano en la institución, mejora el desempeño laboral.



Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 100 entre personal administrativo, médico y de enfermería, de servicio y operativo.

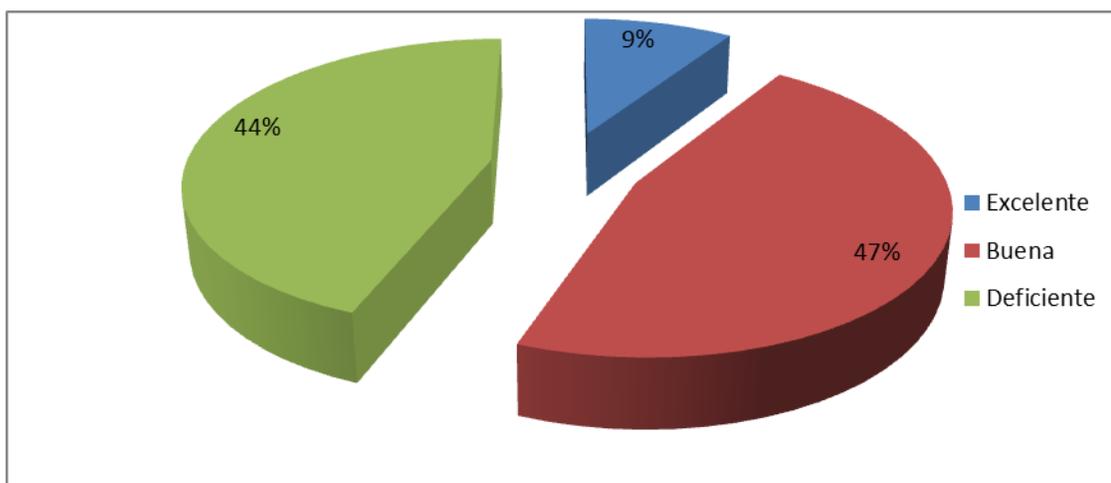
En un 92% de los encuestados consideran que la implementación de un modelo de planificación estratégica del talento humano mejoraría su desempeño laboral.

4.4 Guía de Entrevista a los pacientes del hospital:

Los pacientes que buscan la atención hospitalaria de esta institución, buscan satisfacer sus necesidades de salud, es por ello que se realizó este cuestionario el cual permitirá conocer el grado de satisfacción hacia la institución, conocer que es lo que buscan y esperan del hospital. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada.

Gráfica No. 13

La atención en la entrada al hospital



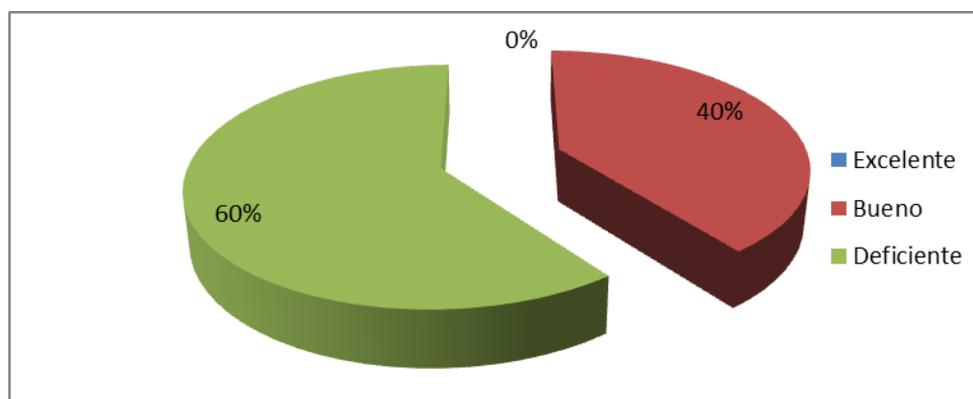
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Las personas encuestadas son pacientes del hospital los cuales mencionaron que la atención que recibieron en la entrada al hospital les pareció Buena en un 47% pero un 44% respondió que fue Deficiente.

Gráfica No. 14

El ambiente o área física de la sala de espera



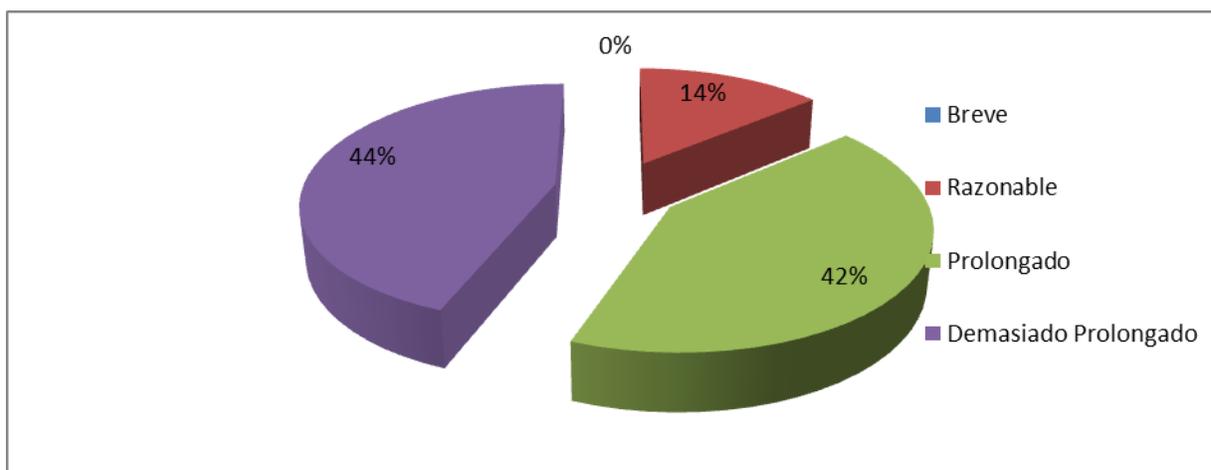
Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

El 60% de los pacientes mencionaron que el área física de la sala de espera les pareció Deficiente.

Gráfica No. 15

Tiempo de espera hasta ser atendido.

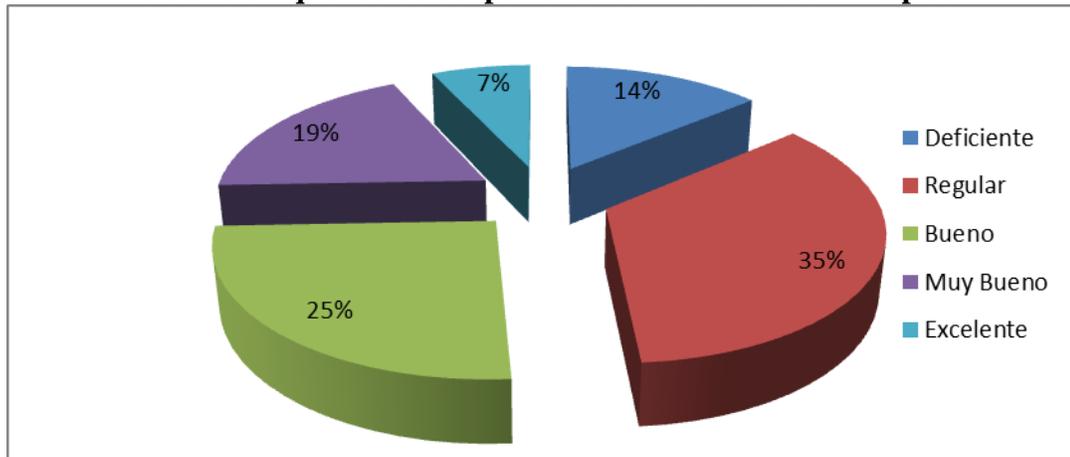


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Los encuestados mencionaron que el tiempo de espera hasta ser atendidos les parece Demasiado Prolongado en un 44%.

Gráfica No. 16
La atención que recibe del personal de enfermería del hospital

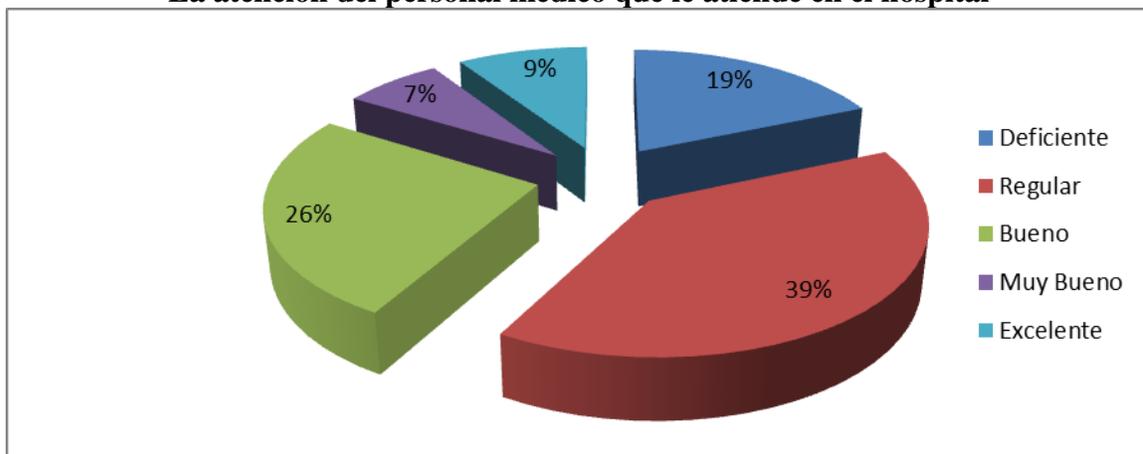


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Los pacientes encuestados consideran que la atención que reciben del personal de enfermería es Regular en un 35%.

Gráfica No. 17
La atención del personal médico que le atiende en el hospital

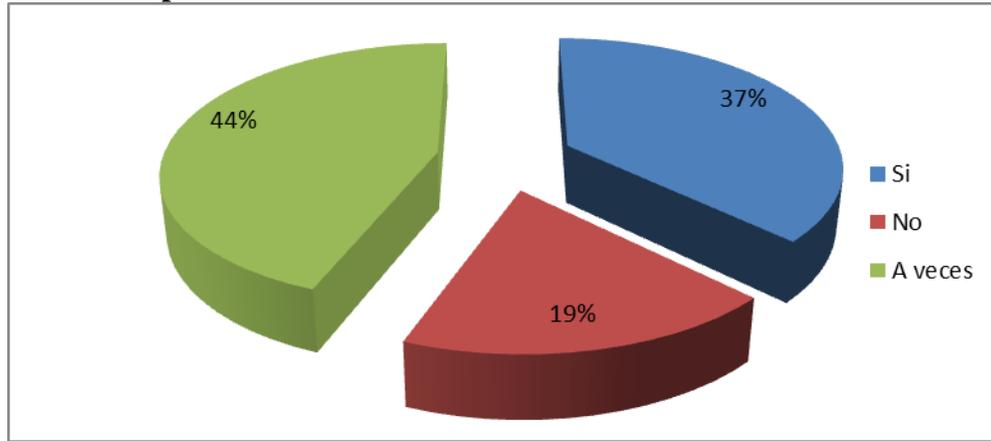


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

En cuanto a la atención que recibe del personal médico los pacientes consideran en un 39% que es Regular, seguido de un 26% que es Bueno.

Gráfica No. 18
El personal médico resuelve las dudas de su enfermedad

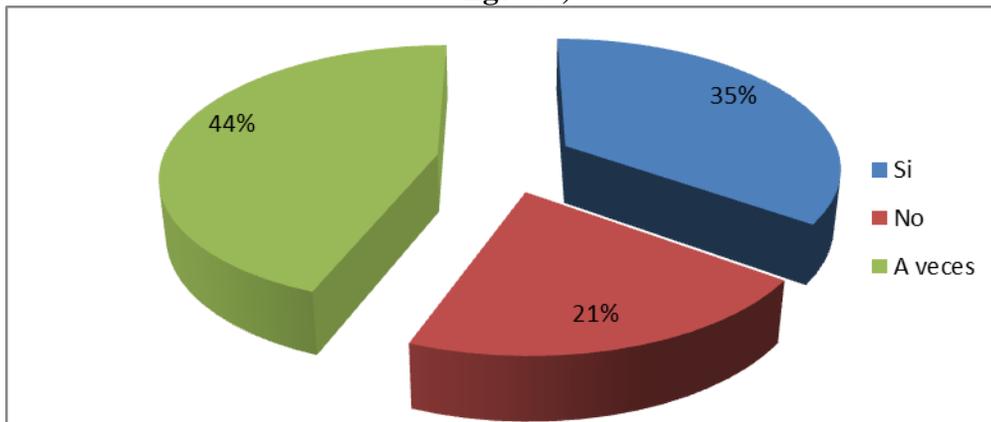


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

El 44% de los encuestados mencionaron que el personal médico A veces les resuelve las dudas sobre su enfermedad.

Gráfica No. 19
El personal de enfermería resuelve con prontitud algún problema como (dolor, nauseas, sangrado)

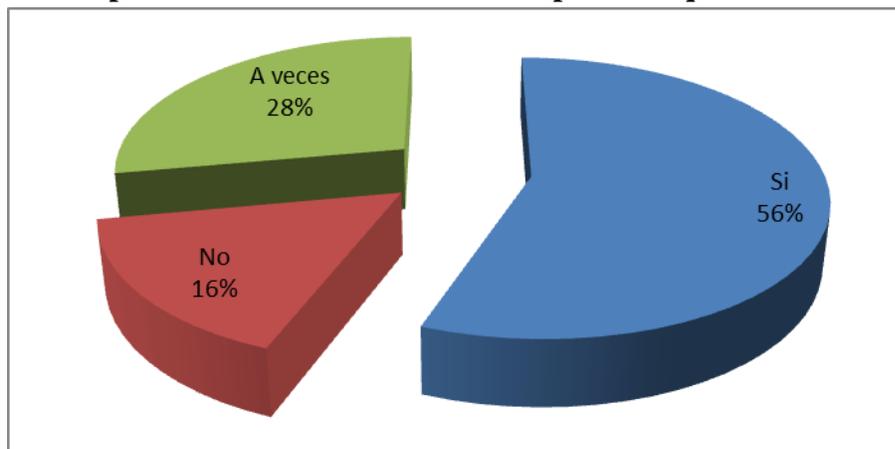


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

En un 44% los encuestados consideran que el personal de enfermería A veces le resuelve con prontitud algún problema como (dolor, nauseas, sangrado).

Gráfica No. 20
Los pacientes conocen el nombre del personal que le atiende

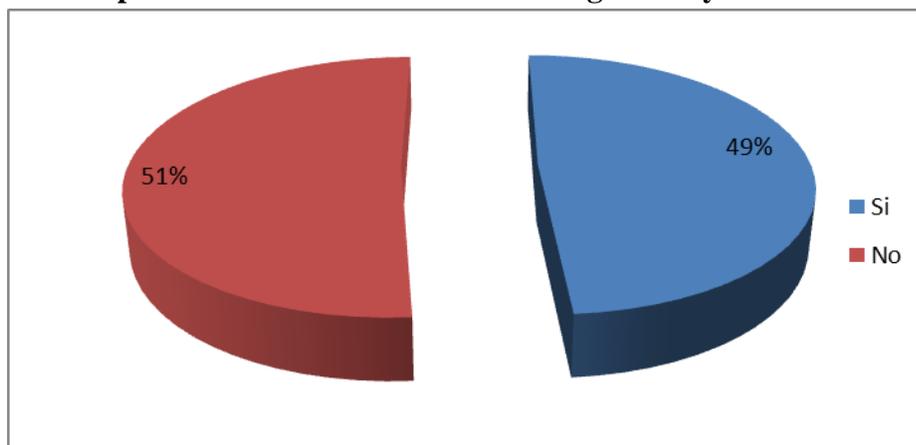


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Los pacientes respondieron en un 56% que si conocen el nombre del personal que les atiende.

Gráfica No. 21
El personal de enfermería transmite seguridad y confianza

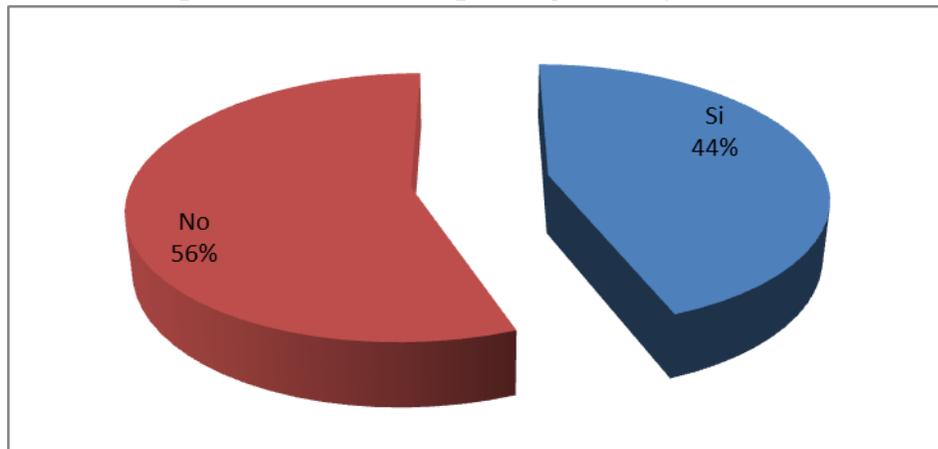


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Al responder si el personal de enfermería les trasmite seguridad y confianza los encuestados contestaron en un 51% que no.

Gráfica No. 22
El personal médico inspira seguridad y confianza

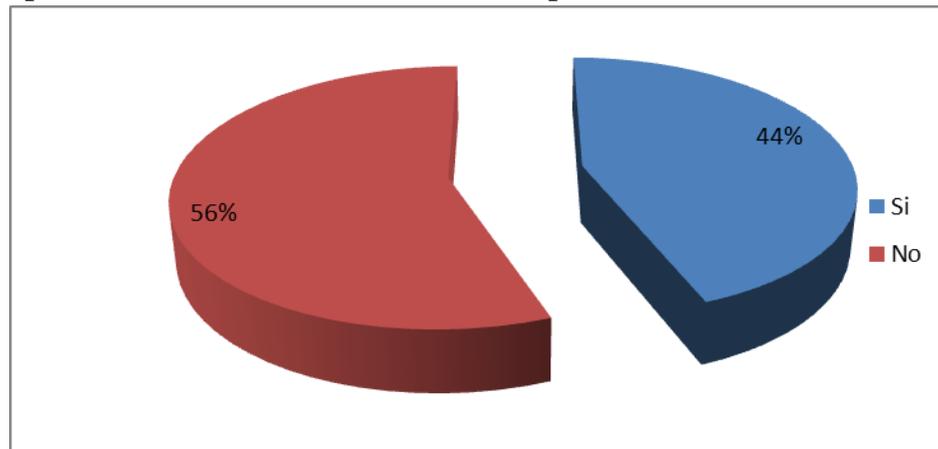


Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Los encuestados consideran en un 56% que el personal médico no les inspira seguridad y confianza.

Gráfica No. 23
Los pacientes acudirían nuevamente al hospital o recomendarían el servicio



Fuente: Investigación de campo propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público. Mazatenango, Octubre 2013.

Entrevistados 43 pacientes internos del hospital.

Los pacientes encuestados en un 56% consideran que no acudirían nuevamente al hospital o recomendarían el servicio.

4.5 Guía de Observación libre a los pacientes del hospital nacional:

Para la realización de la guía de observación se tuvo en cuenta conocer que actitud tienen los pacientes al llegar al hospital, observar el tiempo de espera antes de ser atendidos, observar la atención que reciben y ver el comportamiento de cada actor en esta investigación para conocer el nivel de satisfacción hacia el hospital.

A continuación se describen las respuestas que se obtuvieron de la boleta de observación.

En cuanto a la atención médico-paciente se pudo observar que los pacientes piden una mejor atención de ellos en cuanto al tiempo de ser atendidos como en el trato personal hacia ellos.

El tiempo de espera cuando un paciente llega a emergencia se pudo observar que es algo prolongado ocasionando malestar y congestión de pacientes.

Los recursos tecnológicos y materiales con los que cuenta el hospital no son los mejores pero la dirección está haciendo lo posible por mejorar este aspecto de vital importancia para un centro hospitalario.

El talento humano con el que cuenta el hospital está bien preparado, pero se pudo observar que el problema que tienen es de actitud a una cultura de acomodamiento que obstaculiza que el hospital mejore en cuanto a brindar un mejor servicio.

En cuanto a las condiciones físicas del hospital actualmente están construyendo un área que se denomina quirófano específico para operaciones, el hospital cuenta con un espacio grande pero si necesita de mejorar para proyectar una mejor apariencia ante los pacientes.

El hospital nacional cuenta con una planificación estratégica en general pero no tiene definida una planificación estratégica del talento humano que diseñe estrategias para mejorar el desempeño laboral y por ende brindar un mejor servicio a los paciente

Capítulo 5

5.1 Análisis y discusión de resultados

Según los resultados dan a conocer que en relación médico-paciente hay una preocupación por parte de los pacientes que dan su opinión en cuanto a la insatisfacción en cuanto a la atención no solo médica sino personal que pudiese darse en el contacto que se da en el proceso de la estancia en el hospital nacional generando inconformidad y poca tolerancia entre ambos creando un ambiente tenso y poco agradable.

Las empresas para tener éxito, deben dar prioridad a la calidad de los productos o servicios, ya que a través de esta se logra la satisfacción del cliente y le permitirá ser competitivo en el mercado.

Un servicio de calidad genuino rara vez va a pasar desapercibido. Lo más difícil en este proceso es pasar del dicho al hecho. Para mejorar la calidad, una empresa debe entender, en primer lugar, como juzgan los clientes emiten juicio sobre ella, basándose en cómo se presta el servicio.

Crear una cultura de cero defectos es trascendental para el sector de empresas que brindan servicios.

La dirección y personal del área de recursos humanos del hospital como el sub-gerente de recursos humanos mencionan que la institución ha tratado de cambiar la calidad del servicio que actualmente se brinda, el problema es que como en toda empresa hay empleados que se resisten al cambio y no les gusta que les digan que tengan que hacer, ya que después de laborar para el hospital desde hace 15 o 20 años hay un cierto acomodamiento, otro aspecto es que como institución pública hay puestos políticos que no se les puede tocar o decir algo en relación a su trabajo lo cual obstaculiza el desempeño laboral y crea malestar con el personal que si hacen bien su trabajo y que no creen justo que se les tolere a ciertos empleados inasistencias, y bajo desempeño creando un ambiente laboral tenso.

El personal que fue encuestado mencionan que falta organización, comunicación y motivación por parte de sus jefes y que necesitan que se les reconozca el trabajo que realizan.

Se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

Los pacientes que son los clientes y por los cuales el hospital trabaja en su mayoría concuerdan que esperan un trato personal de mejor calidad del personal médico y de enfermería y del área administrativa ya que esperan que el servicio sea eficiente esto incluye el tiempo de espera y la atención por cada una de las personas que las atienden y que les gustaría encontrar un hospital en mejores condiciones tanto de infraestructura sino también de medicamentos.

Con una estrategia de servicio los empleados que trabajan en una empresa saben cómo servir mejor a los clientes; es decir, la estrategia es una guía. No hay necesidad de contar con gruesos manuales de políticas y procedimientos.

Los tres pasos del servicio son:

- I. Un saludo cálido y sincero.
- II. Prever y satisfacer las necesidades del cliente
- III. Una despedida afectuosa.

Capítulo 6

Conclusiones

- El primer objetivo plantea investigar la percepción y expectativas de los pacientes que son atendidos en el hospital. Una percepción es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno por medio de los sentidos. En el hospital objeto de estudio los pacientes encuentran deficiencias en el servicio vinculando las deficiencias a problemas de falta de atención obstaculizando la eficiencia de los procesos tanto administrativos como hospitalarios. En cuanto a las expectativas resulta ser el sentimiento de esperanza que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida. En este sentido las expectativas que tienen los pacientes del hospital es en la mejora de la calidad de los servicios y mejor atención.

- El segundo objetivo menciona detectar los estándares de calidad que esperan recibir los pacientes. Un estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional. Dentro de los estándares de calidad que se detectaron que los pacientes necesitan para la obtención de un mejor servicio son los siguientes:
 - ✓ Respeto al paciente: Consideración de la persona como sujeto de derecho, valorando su cultura y condiciones individuales.
 - ✓ Información completa: Provisión de contenidos veraces, oportunos y entendibles que permitan a las personas tomar decisiones sobre su salud.
 - ✓ Continuidad: Proceso que garantiza la atención integral, sin interrupción y en forma permanente de los pacientes hasta la solución de los problemas de salud.
 - ✓ Oportunidad: Disponibilidad de los servicios en el momento que el paciente lo requiera de acuerdo a las características y severidad de cada caso.

- ✓ Eficiencia: Logro de objetivos y metas haciendo uso racional de los recursos.
 - ✓ Eficacia: Logro de las metas y actividades verificables de acuerdo a normas planes y procedimientos.
-
- Uno de los objetivos planteados el número tres es la de identificar los errores que tiene el hospital nacional en la prestación de sus servicios. En la prestación del servicio que ofrece el hospital nacional se pudieron detectar algunos errores tanto administrativos, como de conducta en cuanto al personal que trabaja en el hospital como acomodamiento por tiempo laborando en la empresa, la cual se ve reflejada en la renuencia al cambio y mejorar su desempeño laboral y situaciones políticas y sociales que directa e indirectamente perjudican el actuar eficiente del hospital nacional.
 - El objetivo cuatro trata de identificar las necesidades del trabajador, utilizando técnicas de evaluación y motivación para canalizar el esfuerzo, la energía y su conducta. Los instrumentos y técnicas de trabajo que se realizaron para la investigación demostraron que el personal que trabaja para el hospital nacional está poco motivado y no canaliza bien su esfuerzo generando poca energía en realizar eficientemente su trabajo y desarrollando una conducta inadecuada. Concluyendo que es necesario el uso frecuentes de técnicas motivacionales para mejorar su desempeño laboral y manejar eficientemente el stress.
 - El quinto objetivo de la investigación trata de analizar el desempeño laboral del Hospital Nacional, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal. El grado de satisfacción del personal que trabaja en el hospital nacional es bajo debido a conflictos laborales, sociales y políticos que generan tensión, y distracción a la hora de la realización eficiente de sus tareas.

- El último objetivo desarrollado es la de proponer un modelo de planificación estratégica del Talento Humano ayudara a mejorar el desempeño laboral y la eficiencia en el servicio que presta el personal administrativo, operativo, médico, de enfermería del hospital nacional. La finalidad de este modelo es la de mejorar cada uno de los procesos tanto administrativos como en la prestación del servicio en la atención.

Capítulo 7

7.1 Propuesta de un modelo de planificación estratégica del talento humano para un hospital público del suroccidente

La investigación realizada permitió identificar y determinar la incidencia de la planificación estratégica del talento humano en la mejora de la eficiencia en el servicio de los pacientes del hospital nacional. Estableciendo que un modelo de planificación estratégica de gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los empleados sea efectivo, y satisfacer el servicio de las prestaciones a los consumidores y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, por esta razón es muy importante implementar un diseño de una propuesta de planificación estratégica del talento humano en la estructura organizacional del hospital nacional para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno del hospital, con una orientación al coaching empresarial que mejore el servicio de atención hospitalaria a los pacientes.

Las instituciones que prestan un servicio y valoran a las personas que llegan por la prestación del servicio, no solo buscan la satisfacción de la prestación del servicio sino crean un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, las instituciones que van sobre esta línea se valoran a sí mismas. Y bajo este enfoque está orientada la propuesta para el hospital.

La elaboración de esta planeación estratégica del talento humano hace parte de la unión de los objetivos estratégicos del hospital, quien en su plataforma estratégica establecen lo siguiente:

Ser una entidad pública dedicada a brindar servicios de prevención y restablecimiento de la salud a toda la población de Suchitepéquez, en las especialidades de medicina, cirugía, traumatología, pediatría y Gineco-obstetricia, actuando su equipo de personal con respecto, equidad, profesionalismo, eficiencia y prontitud en la atención de los pacientes.

Este modelo de planificación estratégica del talento humano busca la excelencia en la prestación de servicios de salud y el desarrollo eficiente de las tareas del personal médico, de enfermería, administrativo, operativo y de servicio.

Según Gubman (2000, 5) “Ninguna estrategia funciona y no se obtiene ningún éxito sin alinear, comprometer y medir el desempeño de la gente que las hace realidad”. Es importante para el autor que el desempeño tenga relación con los salarios e incentivos además que el valor creado no solo se debe distribuir los accionistas sino entre los varios grupos que solicitan una organización. La parte más complicada de la estrategia es la implementación y esta se realiza a través de personas. Para Gubman son necesarios los siguientes tres pasos para que se produzcan resultados destacados.

7.2 Justificación

Los recursos humanos son el fundamento de los sistemas de salud, cualquiera sea su modelo de organización y funcionamiento. A través de la acción del Talento Humano en Salud se materializa el derecho a la salud y garantiza el acceso a los servicios de salud y la calidad de los mismos.

Es abundante la literatura que muestra la relación entre la disponibilidad y calidad del personal sanitario y los resultados en salud de los sistemas de salud³. De igual forma, la eficiencia en el desempeño y sostenibilidad de los sistemas de salud y sus instituciones, son altamente dependientes del recurso humano. Sin embargo, las características de cada sistema, establecen requerimientos diferentes en cuanto a la cantidad, distribución, calidad y organización de sus recursos humanos.

“Los recursos humanos son la base del sistema de salud: El desarrollo de los recursos humanos en salud conforma la base social y técnica de los sistemas de salud y de su mejoramiento. La contribución de los trabajadores de la salud es un factor esencial de la capacidad del sistema de salud de asegurar el acceso equitativo a servicios de calidad a toda la población.

Trabajar en salud es un servicio público y una responsabilidad social: El trabajo en salud es un servicio público y un bien social de gran importancia para el desarrollo humano. Es necesario un equilibrio entre los derechos y responsabilidades sociales de los trabajadores

de salud y los derechos sociales y responsabilidades de los ciudadanos que merecen la atención y el derecho a la salud.

Los trabajadores de salud son protagonistas de su desarrollo: El desarrollo de los recursos humanos en salud es un proceso social (no exclusivamente técnico), orientado a mejorar la situación de salud de la población y la equidad social, a través de una fuerza de trabajo bien distribuida, saludable, capacitada y motivada. Este proceso social tiene como uno de sus protagonistas a los trabajadores de la salud.”

7.3 Planeación estratégica del talento humano

7.3.1 Nuestro compromiso

El análisis de la situación de partida ha permitido conocer las expectativas de los pacientes, el personal que labora para el hospital, y a la sociedad, es decir, de los grupos con los que este Hospital tiene un compromiso:

Con el paciente

- Ofertar una atención del equipo de salud efectiva que permita la máxima recuperación y restauración de su salud, minimizando los riesgos y las complicaciones.
- Conseguir una adecuada accesibilidad a los servicios y la suficiente agilidad en el desarrollo de los planes diagnósticos y terapéuticos.
- Aportar información sobre su proceso asistencial en términos sencillos y accesibles.
- Dar un trato y amabilidad excelentes.
- Respetar sus valores y sus principios.

Con los profesionales y trabajadores

- Mejorar la estabilidad y seguridad en el empleo.
- Desarrollar e implementar programas de capacitación continuada para mantener y mejorar su conocimiento.
- Adecuar las plantillas a las necesidades operativas del trabajo.

- Comunicar los planes y objetivos del Hospital, fomentar un estilo de gestión basado en la participación.
- Mejorar el clima laboral y la coordinación entre los profesionales.
- Desarrollar una estrategia de reconocimiento a las personas y al trabajo bien hecho.

Sociedad

- Implicar al Hospital en el fomento de estilos saludables de vida en la sociedad.
- Cumplir con las normas de manejo de desechos hospitalarios y de esta manera contribuir a la conservación del medio ambiente.
- Poner en funcionamiento el comité de participación social
- Respetar los valores pluriculturales y étnicos.

7.3.2 Mision del hospital

El hospital nacional recupera la salud física, mental y social de la comunidad del departamento, a través de acciones necesarias y oportunas, con atención de especialidades, tecnología de punta, dentro de un ambiente de calidez y eficiencia; preocupándonos del desarrollo personal y académicos de todos los colaboradores, trabajamos en forma ética y moral, manejando los recursos en forma honesta, y compartiendo el lema de ama a tu prójimo brindando una atención de calidad a los pacientes.

7.3.3 Visión del hospital

Para el 2018 queremos ser y que nos reconozcan como una organización comprometida con el paciente y sus necesidades. Nuestra atención hospitalaria quiere ser:

- De máxima calidad,
- Accesible y ágil,
- Profesional y responsable,
- Coordinada con los diferentes niveles asistenciales,
- Eficiente en el uso de los recursos disponibles

Ser un centro de excelencia asistencial en el manejo de pacientes clínico-quirúrgico con reconocimiento nacional e internacional y acreditado para la formación de personal de salud;

basada en una organización funcional adecuada, para dar atención científica de alto nivel y de calidad con tecnología de punta.

Queremos ser innovadores en la gestión y en permanente búsqueda de la mejora de sus resultados.

7.3.4 Valores

Nuestros principios de actuación.

Orientación al paciente

El paciente es el centro de todas nuestras actuaciones.

Calidad

Los mejores resultados. La excelencia.

Eficiencia

Utilización de nuestros recursos de forma más adecuada.

Continuidad asistencial

Mediante la interrelación con los otros niveles asistenciales.

Respeto

A las personas, al entorno y al medio ambiente.

Compromiso conjunto

Trabajamos en equipo para lograr nuestros objetivos. Comunicación e Implicación de todos. Desarrollo profesional y personal.

7.3.5 Objetivos de la planificación

Largo plazo

Diseñar un instrumento ágil de gestión de calidad que corresponda al funcionamiento de un hospital de alta especialización

Corto y mediano plazo

- Dar respuesta inmediata a las necesidades del paciente
- Satisfacer los requerimientos internos del hospital

7.4 Futuro para los próximos 5 años:

7.4.1 Principales estrategias

Dos son las principales directrices para los próximos años:

- **Satisfacer las necesidades de los pacientes**, eje central y destino de todas nuestras iniciativas de desarrollo. Los intereses de los pacientes constituyen el punto de encuentro de profesionales y gestores y deben de orientar e impulsar todos los proyectos del Hospital.
- **Contribuir al desarrollo del Sistema de Salud** y a la continuidad de un modelo que despierte un gran consenso político y social y que goce de un gran aprecio de los ciudadanos. Esta contribución debe sustentarse en estrategias sostenibles desde el punto de vista del desarrollo profesional, económico y social para que realmente sean viables.

Estas directrices las pretendemos alcanzar a través del desarrollo de los elementos definidos en la Visión del Hospital, que se concreta en **6 estrategias básicas, que son los grandes enfoques para el desarrollo del Hospital, y expresan las orientaciones e intenciones de progreso:**

1. **Mejorar el acceso y resolución de la atención**, centrada en resolver los problemas de salud con la mayor operatividad posible.
2. **Desarrollar una política de mejora de la calidad asistencial a través de una gestión por procesos**, centrada en satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes, de los profesionales, de los trabajadores y de la sociedad.
3. **Alcanzar el desarrollo de los profesionales**, para conseguir su satisfacción y su enriquecimiento con el trabajo, desde el reconocimiento de que la motivación e implicación de los profesionales constituye en la actualidad el mayor desafío pero también la mayor oportunidad para mejorar.
4. **Mejorar la eficiencia**. Hacer una utilización responsable de los recursos y alcanzar el máximo rendimiento de los mismos a través del desarrollo de nuevos modelos de gestión por procesos.

5. **La innovación** como un nuevo estilo de trabajo en el que buscamos permanentemente aprender, cambiar para mejorar, utilizar la creatividad e incorporar nuevos modelos organizativos y nuevas tecnologías para trabajar de una forma más eficaz y eficiente.
6. **Avanzar en la continuidad y coordinación asistencial.** Alcanzar acuerdos con el Nivel de Atención Primaria.

Cada **estrategia básica** está integrada por una serie de **objetivos estratégicos** definidos por los grupos de trabajo, a los que se les han **asignado líneas de actuación** concretas, con **indicadores de partida** y objetivos para los próximos cinco años.

Acceso y resolución

Objetivos estratégicos- indicadores

- ◆ Mejorar la accesibilidad y agilidad del proceso de Hospitalización.
- ◆ Mejorar la accesibilidad y agilidad del proceso de Consulta Externa.
- ◆ Mejorar la atención urgente.
- ◆ Mejorar la programación de quirófanos.
- ◆ Promover la ambulatorización de procesos.
- ◆ Incrementar la oferta de nuevos servicios y Ampliación de los ya existentes.

Acceso y resolución

Mejorar la accesibilidad y agilidad del proceso de hospitalización.

Grupo de Desarrollo: Proceso de asistencia en Hospitalización

Líneas estratégicas

- ✓ Sistematización del proceso de Hospitalización, con acuerdos entre los profesionales asistenciales.
- ✓ Mejora al acceso a pruebas diagnósticas para pacientes hospitalizados.
- ✓ Mejora de la adecuación de ingresos.
- ✓ Agilización de los procesos de interconsulta y la coordinación entre los servicios.
- ✓ Protocolización de la información del proceso asistencial al paciente y su familia.

Mejorar la resolutiveidad y agilidad del proceso de consultas

Grupo de Desarrollo: Proceso de asistencia en consultas

Líneas estratégicas

- ✓ Implantación de consultas de alta resolución.
- ✓ Promoción de las altas de consultas de pacientes que puedan ser atendidos en otro nivel asistencial.
- ✓ Desarrollo de protocolos para regular el acceso a las consultas y pruebas complementarias y priorizar a los pacientes con problemas relevantes.
- ✓ Reducción de las cancelaciones y anulaciones de consultas y las inasistencias de los pacientes.
- ✓ Promoción de consultas de enfermería para pacientes con necesidad de cuidados específicos.

Mejorar la atención urgente

Grupo de Desarrollo: Proceso de atención en emergencia y trauma

Lineas estrategicas

- ✓ Priorización y agilización del ingreso de pacientes procedentes de Emergencia y Trauma.
- ✓ Adecuación de ingresos urgentes.
- ✓ Disminución de reingresos en emergencia y trauma.
- ✓ Protocolización de la información de los procesos asistenciales a los familiares y pacientes.

Mejorar la programación de quirófanos

Grupo de Desarrollo: Proceso de asistencia quirúrgica

Lineas estrategicas

- ✓ Mejora de la eficiencia del proceso preoperatorio.
- ✓ Mejora del funcionamiento del área quirúrgica evitando las cancelaciones quirúrgicas y mejorando el rendimiento de los quirófanos.

Promover la ambulatorización de procesos

Grupo de Desarrollo: Proceso asistencia quirúrgica

Líneas estratégicas

- ✓ incremento del desarrollo de la Cirugía Mayor Ambulatoria.
- ✓ Mejora del uso del Hospital del Día. (Ampliar la cobertura de atención en hospital del día.)

Mejorar el apoyo al diagnóstico de las enfermedades.

Grupo de Desarrollo: Proceso de Hospitalización, Consultas y Urgencias

Línea estratégica

- ✓ Fomento de acciones de racionalización de la demanda de pruebas diagnósticas.
- ✓ Optimización del rendimiento de los recursos disponibles de los Servicios Centrales.
- ✓ Mejora del Servicio de Laboratorio

Incrementar la oferta de nuevos servicios

Grupo de Desarrollo: Proceso Innovación y tecnología

Línea estratégica

- ✓ Potenciación del desarrollo de unidades de corta estancia.
- ✓ Creación del Servicio de Atención a Domicilio.
- ✓ Implementación de la clínica de heridas
- ✓ Mejora de los Servicios.
- ✓ Creación de una unidad multidisciplinar del seguimiento del trasplante.
- ✓ Creación del Servicio en consulta externa de atención Geriátrica.
- ✓ Creación de una unidad multidisciplinar del seguimiento de enfermedades infecciosas.
- ✓ Ampliación del Servicio de Emergencia y Trauma
- ✓ Creación del servicio de Hematología y Optimización de servicio de Terapia Transfusional
- ✓ Creación del servicio de Oncología
- ✓ Ampliación del Servicio de Unidad Cuidados Intensivos

Calidad

Objetivos estratégicos

- ✓ Implantar metodologías de gestión por procesos y mejora de los diferentes procesos asistenciales.
- ✓ Promover la realización de la planificación estratégica y el plan operativo anual en cada servicio.
- ✓ Fomentar la cultura de la excelencia.
- ✓ Mejorar el medio-ambiental.
- ✓ Promover el funcionamiento de las comisiones clínicas.
- ✓ Mejorar la confortabilidad de las instalaciones.
- ✓ Promover el Hospital sin Humo.

Implantar metodologías de gestión por procesos y mejora de los diferentes procesos asistenciales

Grupo de desarrollo: Calidad y orientación al paciente

Línea estratégica

- ✓ Promoción de medidas de correcta utilización y ordenación de la Historia hospitalaria.
- ✓ Establecimiento de las guías clínicas para las principales patologías. (Patologías más frecuentes en cada servicio).
- ✓ Establecimiento del mapa de procesos claves del Hospital.
- ✓ Desarrollo de las metodologías de gestión por procesos en los procesos claves.
- ✓ Promoción de la certificación ISO-2000:9001 en los procesos de apoyo clínico.

Promover la realización de la planificación estratégica y el plan operativo anual en cada servicio

Grupo de desarrollo: Planificación estratégica

- ✓ Promoción de la realización del plan operativo anual en todos los Habilitantes de Apoyo, Asesoría y Valor Agregado
- ✓ Promoción del control y evaluación del plan estratégico y plan operativo anual.

Fomentar la cultura de la excelencia

Grupo de desarrollo: Calidad y orientación al paciente

Línea estratégica

- ✓ Formación en el modelo de la excelencia del modelo de planificación estratégica del talento humano
- ✓ Realización de Auto evaluaciones anuales siguiendo el modelo de planificación estratégica del talento humano

Mejorar el medio-ambiental

Grupo de desarrollo: Innovación y tecnología

Línea estratégica

- ✓ Mejora de la gestión de los residuos
- ✓ Implantación de medidas de ahorro energético.

Promover el funcionamiento de las comisiones clínicas

Grupo de desarrollo: **Calidad y orientación al paciente**

Línea estratégica

- ✓ Impulso del desarrollo de los comités clínico-quirúrgicos.
- ✓ Funcionamiento del Comité de Ética.

Mejorar la confortabilidad de las instalaciones y servicios de apoyo

Grupo de desarrollo: **Calidad y orientación al paciente**

Línea estratégica

- ✓ Humanización y calidad de trato.
- ✓ Mejora de la señalización del Hospital de cara al paciente y familiar.
- ✓ Mejora del servicio de hotelería
- ✓ Mejora de los calderos

Promover el hospital sin humo

Grupo de desarrollo: **Calidad y orientación al paciente**

Línea estratégica

- ✓ Creación del grupo de trabajo Hospital sin Humo.

Eficiencia

Objetivos estratégicos

- ✓ Promover la medición del producto hospitalario y mejorar los rendimientos asistenciales.
- ✓ Mejorar la financiación y el rendimiento.
- ✓ Diseñar y mecanizar los procesos.

Promover la medición del producto hospitalario y mejorar los rendimientos asistenciales.

Grupo de Desarrollo: Promoción de la eficiencia

Líneas estratégicas

- ✓ Elaboración de la totalidad de informes médicos de alta.
- ✓ Evaluación continuada y comparativa de los resultados asistenciales y económicos.
- ✓ Análisis de las desviaciones en la atención y el coste.

Mejorar la financiación y el rendimiento

Grupo de Desarrollo: Promoción de la eficiencia

Líneas estratégicas

- ✓ Gestión eficaz de los aprovisionamientos que permita ahorros en cantidad y precio.
- ✓ Mejora de la presentación de resultados y edición de informes de contabilidad analítica.
- ✓ Potenciación de la utilización de los recursos asistenciales del Hospital fuera de la jornada habitual.

Diseñar y mecanizar los procesos

Grupo de Desarrollo: Promoción de la eficiencia

Líneas estratégicas

- ✓ Progreso en la implantación de sistemas de distribución mediante armarios computarizados para medicinas e implemento médico.
- ✓ Control por Análisis Clínicos de los test de pruebas a la cabecera del paciente.

Desarrollo profesional

Objetivos estratégicos

- ✓ Desarrollar políticas para mejorar la atención a los profesionales.
- ✓ Realizar una formación continuada que permita mantener y mejorar la capacitación de los profesionales.
- ✓ Mejorar la Comunicación Interna.
- ✓ Fomentar la participación, implicación y reconocimiento de las personas.

Desarrollar políticas para mejorar la atención a los profesionales.

Grupo de Desarrollo: Desarrollo profesional

Líneas estratégicas

- ✓ Fomento de la estabilidad en los puestos de trabajo.
- ✓ Definición de los puestos de trabajo.
- ✓ Establecimiento de una política de promoción interna.
- ✓ Establecimiento de un plan de acogida del personal.
- ✓ Mejora de la coordinación con la Inspección para la gestión del ausentismo laboral.
- ✓ Establecimiento de criterios de contratación para la cobertura de determinados puestos de trabajo para los que se precise de formación o especialización.
- ✓ Mejora de la confortabilidad de las instalaciones.

Realizar una formación continuada que permita mantener y mejorar la capacitación de los profesionales.

Grupo de Desarrollo: Desarrollo profesional

Líneas estratégicas

- ✓ Establecimiento de un Plan de Formación Continuada.
- ✓ Establecimiento de un Plan de Formación específico en competencias de gestión y calidad total.
- ✓ Impulso al acceso a bibliotecas de ciencias de la salud a nivel mundial

Mejorar la comunicación interna.

Grupo de Desarrollo: Desarrollo profesional

Línea de estratégica

- ✓ Elaboración de un Plan de Comunicación Interna.

Fomentar la participación, implicación y reconocimiento de las personas.

Grupo de Desarrollo: Desarrollo profesional

Línea de estratégica

- ✓ Impulso y fomento del trabajo en equipo y la creación de grupos focales interdisciplinarios para la resolución de problemas.
- ✓ Establecimiento de un procedimiento en los servicios y unidades para la incorporación de mejoras que surgen a iniciativa de los profesionales.
- ✓ Establecimiento de actuaciones de reconocimiento del trabajo bien hecho.

Innovación

Objetivos estratégicos

- ✓ Desarrollar aplicaciones informáticas de apoyo a la práctica clínica.
- ✓ Mejorar las infraestructuras informáticas y la asistencia al usuario.
- ✓ Desarrollar mejoras informáticas en los sistemas de gestión de pacientes.
- ✓ Mejorar la información para la facilitar la gestión del Hospital.
- ✓ Incorporar nuevas técnicas diagnósticas y terapéuticas.
- ✓ Desarrollar la docencia de pregrado y postgrado.
- ✓ Incentivar y apoyar la investigación.
- ✓ Mejorar la seguridad.

A continuación se relaciona los procesos de Talento Humano, la estrategia a realizar, las tareas necesarias para cumplir la estrategia, el responsable de cada tarea, los recursos necesarios y un estimado del presupuesto necesario para realizar la estrategia del talento humano.

Cuadro No. 3

Planificación del talento humano hospital nacional

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	VALOR
Planeación del talento humano	A través de la técnica de Dellos realizar una planeación del talento humano.	Planear las reuniones y los gerentes que actuaran como expertos.	Gerencia- Jefe de personal	Número de vacantes en el período/número de personas reclutadas	Tiempo empleado en coordinar las agendas	Q2,000
		Discutir con la gerencia y los directores de cada área sobre las necesidades de personal.	Gerencia, directores de línea	Número de contrataciones/número de personas reclutadas	Conocimiento sobre las necesidades de cada área y línea	Q3,000
		A través del experto del talento humano llegara a un resultado	Directores de línea-jefe de personal		Conocimiento sobre la organización y técnicas	Q2,000
		Realizar un acta con las conclusiones	Jefe de personal	Número de personas en la base de datos/número de personas por contratar	Tiempo de auxiliar de talento humano	Q1,000
		Identificar las futuras necesidades en cuanto a personal	Jefe de personal		Revisión de técnicas. Tiempo jefe de personal	Q1,000
	Implementar estrategias	Identificar los objetivos del hospital	Directores de línea	Concordancia objetivos del hospital/objetivos corporativos	Tiempo de los directores de línea	Q1,000
		Identificar los objetivos por área	Jefes de área	Concordancia objetivos del área /objetivos hospital	Tiempo de los jefes de área	Q1,000
		Identificar los objetivos de los subordinados con los jefes de sección	Jefes de sección subordinados	Concordancia objetivos de sección/objetivos área	Tiempo de los jefes de sección	Q1,000
		Revisar que los objetivos estén bien ajustados y que coincidan con el superior	Jefes de sección subordinados	Concordancia objetivos personal/objetivo sección	Tiempo de los jefes de sección-subordinados	Q1,000
		TOTAL				

Fuente: Elaboración del autor 2013.

Cuadro No. 4

Entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes)

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	VALOR	
Entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes)	Mejorar el capital humano ya existente para crear una ventaja competitiva y lograr la eficiencia en la atención del servicio a los pacientes del hospital.	Identificar las necesidades de capacitación en el puesto.	Jefe de personal	Número de personas capacitadas/ número de personas con necesidad de capacitación.	Tiempo jefes de áreas	Q1,000	
		Identificar las capacitaciones idóneas para sobrepasar las necesidades de capacitación en el puesto.	Jefe de personal	Número de trabajadores con necesidad de capacitación/ número total de trabajadores	Tiempo jefes de áreas y jefe personal del hospital	Q1,000	
		Diseñar un programa de capacitación en el puesto y refuerzo operativo y administrativo.	Gerencia de recursos humanos	Número de trabajadores con necesidad de capacitación/ número de trabajadores evaluados.	Tiempo jefe de personal y subgerente de recursos humanos	Q10,000	
		Fijar periodos de refuerzo.	Gerencia de recursos humanos		Tiempo del jefe de personal	Q1,000	
	Buscar la capacitación continua de los trabajadores con el objetivo de mejorar su desempeño laboral y buscar la excelencia en la atención del servicio.	Buscar alianzas con instituciones que prestan el mismo servicio del estado o privadas para capacitaciones en actividades relacionadas con la actividad del hospital.	Gerencia de recursos humanos	Número de personas que se capacitan/número total de trabajadores	Tiempo del jefe de personal	Q2,000	
		Motivar a los trabajadores a continuar con sus estudios.	Gerencia de recursos humanos	Número de trabajadores que estudian o que continuaron sus estudios	Tiempo del subgerente de recursos humanos, volantes, publicidad	Q2,000	
		Ofrecer auxilios estudiantiles a trabajadores que tengan promedio superior.	Director hospital	Número de trabajadores con alto promedio/número de trabajadores estudiantes	Financieros	Q2,000	
		TOTAL					Q19,000

Fuente: Elaboración del autor 2013.

Cuadro No. 5

Entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes) y bienestar laboral

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	VALOR
Entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes).	Crear un programa de ascenso tanto en las áreas de enfermería como administrativa y operativa ligado al desempeño y las metas en base a la prestación eficiente en la atención a los pacientes.	Establecer posibles ascensos de cada cargo	Sub-gerente recursos humanos	Número de ascensos/personal de la empresa	Tiempo jefe de personal y sub-gerente recursos humanos	Q8,000
		Establecer tabla de puntaje necesarios para ascenso	Jefe de personal		Tiempo jefe de personal	Q1,000
Bienestar laboral	Readecuación de las instalaciones de la oficina principal	Readecuación de pisos	Gerencia	Percepción de bienestar	Económicos	Q8,000
		Readecuación de divisiones	Gerencia		Económicos	Q10,000
		Mejoramiento de la ventilación o aire acondicionado	Director hospital		Económicos	Q20,000
	TOTAL					Q47,000

Fuente: Elaboración del autor 2013.

Cuadro No. 6
Estimación Financiera Planeación Estratégica del Talento Humano Hospital Nacional

RECURSO HUMANO	ESTIMADO	TOTAL
Consultor de recursos humanos Secretaria Colaborador externo para talleres	Q12,000.00 Q 2,000.00 Q 3,000.00	Q 17,000.00
RECURSOS MATERIALES		
1 Computadora 1 impresora 1 escritorio Útiles de oficina	Q4,000.00 Q 300.00 Q 1,000.00 Q1,500.00	Q 6,800.00
TALLERES DE CAPACITACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Costo total taller de planeación estratégica del talento humano. • Costo total taller de entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes). • Costo total taller de entrenamiento y desarrollo personal (capacitación y desarrollo en función a la atención en el servicio a los pacientes) y bienestar laboral. 	Q13,000.00 Q19,000.00 Q47,000.00	Q 79,000.00
TOTAL		Q102,800.00

Fuente: Elaboración del autor 2013.

Se propone realizar una acción de mejoras que permita en un formato sencillo evaluar el desempeño del personal en función de la atención que brindan a los pacientes del hospital nacional.

TABLA 01 ACCIONES A MEJORAR

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Basado en Martha Alicia Alles, 2006

7.5 Beneficios de la Implementación de la Planeación Estrategica del Talento Humano para el Hospital Nacional

La planeación estratégica del talento humano permite al hospital nacional que el departamento pueda emprender acciones estratégicas que le permita una adecuada reacomodación administrativa fijando el objetivo central que es la prestación de calidad del servicio a los pacientes que ingresan al hospital nacional.

Permite al departamento de recursos humanos del hospital nacional no solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio numero de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales. Mejorando la detección de oportunidades, asignar con mayor eficiencia los recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.

Brindara al hospital nacional y a su personal mayor grado de disciplina y formalidad a la administración de la organización y mayor compromiso al bienestar de los pacientes brindando eficiencia en los procesos y manejo de personal en la mejora de la atención del servicio a los pacientes del hospital nacional cumpliendo con la satisfacción total de los pacientes hacia el servicio en la atención no solo hospitalaria sino en el trato personal.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina. Ed. Granica. 445p.

Alles, M. (2007). Desempeño por competencias. Argentina. Ed. Granica.350p.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México. Ed. Mc Graw Hill 1ra Ed. 474p.

Chiaventao, I. (2001). ADMINISTRACION. Proceso Administrativo. Ed. Mc Graw Hill 3ra Ed. 415p.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México. Ed. Mc Graw Hill 8va .500p.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México. Ed. Mc Graw Hill 2da. Ed .524p.

Goodstein, L. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill.442p.

Gubman, E. El Talento Como Solución. (2000). Bogotá. Ed. Mc Graw. Hill. 313p.

Hill, C. (2009) Administración Estratégica. México. Ed. Mc Graw Hill 8va 490p.

Koontz, H. (2004) Administración Una perspectiva Global. México. Ed Mc Graw Hill 12ª. Ed. 804 p.

Mintzberg, H. (1997).El proceso estratégico. México. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed. 641p. 147.

Le Louran, Wils. Planeación Estratégica de los recursos humanos. Ed. Legis. Bogota.1992. 362p.

Sallenave, J. (2002) Gerencia y Planeación Estratégica. Ed. Norma. 2Ed.

Senlle, A. (2009) Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia. España. Aenor ediciones. 196p.

Thompson, A. (2009) Administración Estratégica. Teoría y casos. México. Mc Graw Hill. 15 ed. P. 449.

ANEXOS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

JEFE DE PERSONAL DIRECTOR O SUBDIRECTOR HOSPITAL

Buenos días/tardes. Estimado señor (a). Mi nombre es Cindy Marioly Domínguez Miranda y estoy elaborando el trabajo de seminario de egreso I denominada “Propuesta de un modelo de planificación estratégica para un hospital público del área de suroccidente”, por lo que solicito conteste las siguientes preguntas según su criterio. La información será tratada de forma confidencial y desde ya agradezco su colaboración.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la institución?

2. ¿Cuál es el proceso de planificación estratégica de la institución?

3. ¿Hacia quien está dirigida la planeación estratégica de la organización?

4. ¿Cuál es el estado de los recursos organizacionales de la institución (P. Ej. Financieros, humanos, experiencia, relaciones con proveedores y pacientes)?

5. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la cultura actual y proyectada de la institución?

6. ¿Cuenta con planificación estratégica del talento humano?

Si

No

Porque: _____

7. ¿Se tienen claramente definidas las metas del hospital?
 Sí No Cuáles son: _____
8. ¿Existe falta de motivación por parte de los trabajadores en el cumplimiento de las labores?
 Sí No Conoce cuáles son las causas?
- Porque no se hace reconocimiento de los logros adquiridos de forma plena.
 - Porque hay sobre carga laboral
 - Porque no existe una clara línea de mando
 - Porque las funciones de cada cargo aunque están establecidas no son respetadas y son sobrecargadas por otras que no están establecidas.
9. ¿Las personas presentan propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?
 Sí No Porque: _____
10. ¿Reconoce el logro de sus subordinados?
 Sí No Porque: _____
11. ¿Las personas tienen sus metas laborales claras?
 Sí No Porque: _____
12. ¿Cómo evalúa las condiciones de los puestos de trabajo a su cargo?

13. ¿Existe un control de horario de entrada y salida para el personal a su cargo?

14. ¿Qué facilidades se le otorga al paciente?
 Jornada médica Medicina gratis Otros: _____
15. ¿Cree que se satisfacen los servicios al paciente?
 Sí No ¿Por qué? _____
16. ¿De qué manera cree que percibe el servicio el paciente?
 Deficiente Regula Bueno Muy bueno Excelente
17. ¿Se toma en cuenta la opinión del paciente en sus necesidades de servicio?
 Si No Por qué: _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

CUESTIONARIO PERSONAL DEL HOSPITAL NACIONAL

Buenos días/tardes. Estimado señor (a). Mi nombre es Cindy Marioly Domínguez Miranda y estoy elaborando el trabajo de seminario de egreso I denominada “Propuesta de un modelo de planificación estratégica para un hospital público del área de suroccidente”, por lo que solicito conteste las siguientes preguntas según su criterio. La información será tratada de forma confidencial y desde ya agradezco su colaboración.

1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es Democrático (participativo)?

SI NO

2. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

SI NO

3. ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?

SI NO

4. ¿La institución le motiva?

Siempre A veces Nunca

5. ¿La institución cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral?

SI No

6. ¿Ha recibido algún reconocimiento por sus logros?
Si No
7. ¿Su jefe permite que usted haga sugerencias o aportes en su trabajo?
Sí No
8. ¿El stress y el conflicto se presentan?
Siempre A veces Nunca
9. ¿Cree que se satisfacen los servicios al paciente?
 Sí No ¿Por qué? _____
10. ¿De qué manera cree que percibe el servicio el paciente?
 Deficiente Regular Bueno Muy bueno
 Excelente
11. ¿Cree usted que al implementar un modelo de planificación del talento humano en la institución mejore su desempeño laboral?
Si No



CUESTIONARIO A PACIENTES INTERNOS DEL HOSPITAL

Buenos días/tardes. Estimado señor (a). Mi nombre es Cindy Marioly Domínguez Miranda y estoy elaborando el trabajo de seminario de egreso I denominada “Propuesta de un modelo de planificación estratégica para un hospital público del área de suroccidente”, por lo que solicito conteste las siguientes preguntas según su criterio. La información será tratada de forma confidencial y desde ya agradezco su colaboración.

1.- ¿La atención que recibió en la entrada al hospital le pareció?

Excelente Buena Deficiente

2.- ¿El ambiente o área física de la sala de espera le pareció?

Excelente Bueno Deficiente

3.- ¿Para usted, el tiempo de espera hasta ser atendido, le pareció?

Breve Razonable Prolongado Demasiado Prolongado

4. ¿Cómo considera la atención que recibe del personal de enfermería que le atiende en el hospital?

Deficiente Regular Bueno Muy bueno
 Excelente

5. ¿Cómo considera la atención que recibe del personal médico que le atiende en el hospital?

Deficiente Regular Bueno Muy bueno
 Excelente

6.- Cuando usted ha tenido dudas sobre su enfermedad, ¿El personal médico se las ha resuelto?

Si No A veces

7.- Cuando usted u otro paciente tuvo algún problema (dolor, nauseas, sangrado), ¿El Personal de Enfermería lo resolvió con prontitud?

Si No A veces

8.- ¿Conoce el nombre del personal que le atiende?

Si No A veces

9.-El Personal de Enfermería, ¿Le transmite seguridad y confianza?

Sí No

10.-El Personal médico, ¿Le inspira seguridad y confianza?

Sí No

11.-¿Acudiría nuevamente al hospital o recomendaría el servicio?

Sí No



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

BOLETA DE OBSERVACION

1. Atención médico-paciente: _____

2. Tiempo de espera de paciente para ser atendido en emergencia: _____

3. Recursos tecnológicos del hospital: _____

4. Recursos materiales que posee el hospital: _____

5. Talento Humano del hospital: _____

6. Condiciones físicas del hospital: _____

7. Planificación estratégica del talento humano: _____

