



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS  
SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA**

**Estudio de Caso: Área de Salud No. 23 La Concordia**

**Autora: Myriam del Rocío Muñera Rodríguez**

**Tutor: Dr. Iván Palacios**

**Junio, 2013**



## AUTORÍA

Quien suscribe, MYRIAM DEL ROCÍO MUELA RODRÍGUEZ, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1600266007, autora de la Tesina ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA - ESTUDIO DE CASO: ÁREA DE SALUD Nro. 23 LA CONCORDIA; expreso que el presente trabajo de investigación es de mi exclusiva autoría y responsabilidad.

Atentamente,

Myriam Muela Rodríguez.

## **AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE LA TESINA**

Yo, MYRIAM DEL ROCÍO MUELA RODRÍGUEZ, con cédula de ciudadanía N° 1600366007, autora de la Tesina ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA - ESTUDIO DE CASO: ÁREA DE SALUD Nro. 23 LA CONCORDIA, autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales, publicar en forma total o parcial, copias de mi presente trabajo, con la finalidad que sirva de material de investigación sin fines de lucro.

Atentamente,

Myriam Muela Rodríguez.

## DEDICATORIA

A mi madre **Elsa Rodríguez**, quien es la inspiración, el ejemplo como mujer, amiga y madre; con su apoyo absoluto en los momentos más felices y tristes, con su amor, paciencia y perseverancia supo guiarme para llegar a culminar este propósito.

## AGRADECIMIENTO

Mi gratitud especial a **Dios**, por darme la oportunidad de mirar el alba y el ocaso todos los días, colmarme de bendiciones brindándome la seguridad de emprender nuevos retos, obtener sabios conocimientos que ayudan a fortalecer mi formación como mujer, ciudadana y profesional.

A mis tutores **Dr. Fernando López** y **Dr. Iván Palacios** quienes supieron orientarme con tranquilidad y paciencia, transmitiéndome sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación; al Instituto de Altos Estudios Nacionales por abrirme las puertas y acogerme bajo sus instalaciones, permitiendo obtener la Especialidad en Gestión Pública sin costo alguno.

## **RESUMEN**

El estudio de la cultura organizacional en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, nos permite conocer cómo influye la aplicación de valores, reglamentos y la socialización, en los servicios de salud, además se busca conocer la percepción que tienen los usuarios externos de la atención que reciben.

La metodología aplicada en la investigación es de carácter descriptiva, para su efecto se aplicó dos tipos de encuestas, la una con preguntas cerradas al personal de la institución sobre tres elementos de la cultura organizacional y la otra encuesta a usuarios que acuden por los servicios de salud, los resultados fueron analizados por un grupo voluntario de profesionales de la institución para buscar estrategias correctivas de las debilidades encontradas en la cultura organizacional.

El primer capítulo trata sobre las bases teóricas de la investigación relacionado a la cultura organizacional y servicios de salud. El segundo capítulo se plantea la investigación sobre la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, enfocado en valores, reglamentos y socialización. En el tercer capítulo se analiza la influencia que existe entre los valores, reglamentos y la socialización, con los servicios de salud y la percepción que tienen los usuarios de la atención que brinda la institución. En el cuarto capítulo analiza los resultados obtenidos de las encuestas, haciendo énfasis que existe mucha influencia de los valores, reglamentos y socialización en los servicios de salud. El quinto capítulo refiere a las conclusiones y recomendaciones establecidas en cada uno de los temas investigados y en el sexto capítulo se plantea una propuesta de solución a los problemas encontrados en el análisis de la cultura organizacional, como establecer estrategias para el uso de valores institucionales y elaborar un plan de inducción al personal nuevo

### **PALABRAS CLAVES**

Cultura organizacional, salud pública, servicios de salud.

## Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
Generales.....	6
Específicos.....	6
Capítulo 1	
1. Marco teórico.....	7
1.1. ¿Qué son las organizaciones?.....	7
1.1.1. Miembros de la Organización.....	7
1.1.2. Misión organizacional.....	8
1.1.3. Visión Organizacional.....	8
1.1.4. Objetivos organizacionales.....	8
1.1.5. Desarrollo Organizacional.....	9
1.2. La cultura.....	9
1.3. Cultura organizacional.....	10
1.3.1. Perspectivas de estudio de la cultura organizacional.....	12
1.3.2. Características de la cultura organizacional.....	13
1.3.3. Elementos de la cultura organizacional.....	14
1.3.4. Gestión de recursos humanos.....	14
1.3.4.1. Sistema de gestión de recursos humanos.....	15
1.3.5. Inducción al personal.....	15
1.3.6. Capacitación y desarrollo.....	15
1.3.7. Valores organizacionales.....	16
1.3.7.1. Valores individuales.....	16
1.3.7.2. Valores laborales.....	17
1.4. La Salud.....	17
1.5. La Salud Pública.....	19
1.5.1. Atención en salud.....	19
1.5.2. Establecimientos de salud por niveles de atención.....	19
1.5.2.1. Primer nivel de atención.....	20
1.6. Servicio público.....	20



## Capítulo 2.

2. Investigación de la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia.....	21
2.1. Aspectos generales de la institución.....	22
2.1.1. Población.....	23
2.1.2. Recurso humano.....	23
2.1.3. Infraestructura y equipamiento.....	24
2.2. Valores institucionales.....	25
2.3. Determinación de reglamentos.....	26
2.3.1 Manual de funciones.....	26
2.3.2 Reglamentos internos.....	27
2.3.3. Normas y leyes institucionales.....	27
2.4. Determinar tipos de socialización.....	28
2.4.1. Líneas de comunicación.....	29
2.4.2. Inducción al nuevo personal.....	29
2.4.3. Plan de capacitación.....	30

## Capítulo 3

3. Análisis de la influencia de los elementos de la cultura organizacional valores, reglamentos y socialización en los servicios del Área de Salud Nro. 23 La Concordia y la percepción de los usuarios externos sobre la atención que brinda esta institución de salud.....	32
3.1. Análisis de la influencia de los valores en los servicios de salud...	32
3.2. Análisis de la influencia de los reglamentos en los servicios de salud.....	34
3.3. Análisis de la influencia de la socialización en los servicios de salud.....	36
3.4. Análisis de la percepción que tienen los usuarios externos sobre La atención que brinda esta institución de salud.....	37

## Capítulo 4

4. Análisis de resultados.....	39
4.1. Encuesta dirigida al personal que labora en la institución.....	39
4.1.1. Preguntas y análisis de la variable valores.....	39

4.1.2. Preguntas y análisis de la variable reglamentos.....	42
4.1.3. Preguntas y análisis de la variable socialización.....	45
4.2. Encuesta a usuarios que acuden al Área de Salud Nro. 23 La Concordia.....	47
4.2.1. Preguntas y análisis de resultados.....	47
 Capítulo 5	
5. Conclusiones y recomendaciones.....	52
5.1. Conclusiones.....	52
5.2. Recomendaciones.....	54
 Capítulo 6	
6. Propuesta de desarrollo.....	57
6.1. Datos informativos.....	57
6.1.1. Denominación de la propuesta.....	57
6.1.2. Institución ejecutora.....	57
6.1.3. Institución auspiciante.....	57
6.1.4. Apoyo técnico.....	57
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	57
6.3. Objetivos.....	58
6.3.1. Objetivos generales.....	58
6.3.2. Objetivos específicos.....	58
6.4. Justificación.....	58
6.5. Beneficiarios.....	59
6.6. Fundamentación.....	59
6.7. Plan de acción.....	59
6.7.1. Uso de valores institucionales en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia.....	59
6.7.1.1. Respeto.....	60
6.7.1.2. Inclusión.....	60
6.7.1.3. Vocación al servicio.....	61
6.7.1.4. Compromiso.....	61
6.7.1.5. Integridad.....	61
6.6.1.6. Justicia.....	62

6.7.2. Estrategias para socializar y concientizar los valores	
Institucionales en el personal.....	62
6.7.3. Pautas para realizar un plan de inducción al personal	
Nuevo.....	63
6.7.3.1. Inducción general.....	64
6.7.3.2. Inducción específica.....	64
6.7.3.3. Evaluación.....	66
Glosario de términos.....	67
Bibliografía.....	68

## **Introducción**

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia es una entidad del Primer Nivel de Salud del Ministerio de Salud Pública (MSP), bajo su jurisdicción se encuentra los Subcentros de salud Plan Piloto, Monterrey, Alianza e Independencia, el objetivo de estas entidades es brindar atención con calidad y calidez garantizando una referencia y contrarreferencia adecuada, asegurando la continuidad de la atención, promoviendo acciones de salud de acuerdo a las normas emitidas por la autoridad sanitaria y con el único propósito de brindar un servicio óptimo y garantizado para el bienestar de la comunidad.

En este contexto, el propósito de la investigación es analizar ciertos elementos de la cultura organizacional como los valores, reglamentos y la socialización y ver cómo influyen en los servicios de salud de la institución, además de conocer qué nivel de conocimiento y aplicabilidad tiene el personal interno sobre estos elementos, tomando en cuenta los aspectos más relevantes que predominen en el desempeño laboral. Otro punto de análisis, es conocer la percepción de los usuarios externos sobre la atención que brinda la institución, con la finalidad de conocer su opinión al ser atendidos por esta casa de salud.

Con los resultados obtenidos de la investigación, se establecerá una propuesta para impulsar el fortalecimiento en los elementos con mayor debilitados de la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, con el objetivo de mejorar la calidad de atención hacia los usuarios externos e internamente buscar las estrategias necesarias y viables para mejorar el desempeño individual y colectivo del personal que allí labora.

Cabe indicar, que el éxito de toda institución es mantener una cultura organizacional bien establecida, que impulse al direccionamiento correcto y adecuado del funcionamiento de la organización, conservando una efectividad en el desarrollo de sus actividades para llegar a entregar servicios eficaces que satisfagan las necesidades de los usuarios.

## **Objetivos**

### **General:**

Analizar los elementos de la cultura organizacional como valores, reglamentos y la socialización del Área de Salud No. 23 La Concordia y determinar en qué medida influye en la atención de los servicios de salud con la finalidad de buscar estrategias que generen en el personal de salud buenas prácticas de atención con calidad y calidez.

### **Específicos:**

- Determinar qué tipo de valores posee el Área de Salud No. 23 La Concordia para verificar en qué medida influye en la atención de los servicios de salud.
- Determinar los reglamentos del Área de Salud No. 23 La Concordia para definir cómo se está aplicando en la institución y en qué medida influye en la atención de los servicios de salud.
- Determinar qué tipos de procedimientos se está aplicando para la socialización en el Área de Salud No. 23 La Concordia y medir cómo influye en la atención de los servicios de salud.
- Desarrollar una propuesta de fortalecimiento a los elementos más debilitados de la cultura organizacional, con la finalidad de mejorar los servicios de salud del Área de Salud Nro. 23 La Concordia.

## Capítulo 1

### 1. Marco teórico

Para fortalecer el estudio y expandir los conocimientos debemos establecer bases teóricas sobre temas referentes de cultura organizacional y la salud pública considerando que los conceptos definidos por varios autores ayudarán a un mejor entendimiento de la investigación.

#### 1.1. ¿Que son las organizaciones?

Para conocer sobre las organizaciones citaré el criterio de estudiosos que profundizaron en el tema, por ello González (2000) define a las organizaciones como “formas básicas de la vida humana contemporánea, sistemas instituidos para el logro de propósitos y objetivos y medios para hacer efectivas tendencias presentes en los sistemas sociales más amplios en que se encuentran”.<sup>1</sup>

Otro concepto define como “aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñan en una organización”.<sup>2</sup>

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica la estrategia.<sup>3</sup>

**1.1.1. Miembros de la organización.-** Los miembros que conforman una organización son los siguientes:

Operativos. Son aquellos que trabajan directamente en un puesto o actividad y no poseen ninguna responsabilidad de supervisar los trabajos de otros funcionarios.

---

Fuente consultado en:

<sup>1</sup> DIAZ, Olga: Género y cambio en la Cultura Organizacional, 2000, Pág. 10

<sup>2</sup> KOONTZ Harold, Administración, Pág. 19

<sup>3</sup> STONER, Jame AF R Edwar Freeman , Daniel R , Administration. Pág. 355

En salud, la cultura es un factor predominante para el acceso a los servicios que brindan estas casas de salud, muchas culturas tienen sus propias técnicas para atender sus necesidades sanitarias, en la ciertas zonas rurales del Ecuador practican la medicina ancestral y no acceden a la medicina moderna, por ejemplo: una mujer embarazada prefiere dar a luz con una partera, la cual tiene conocimientos empíricos, que asistir al centro de salud más cercano donde se encuentran profesionales médicos que atienden sus necesidades.

### **1.3. Cultura organizacional**

En las instituciones públicas así como privadas es un pilar fundamental para su desarrollo y transformación. A medida que la modernidad avanza, producto de los cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos, etc., también se visualiza cambios en aspectos y características de la cultura organizacional; la misma que está conformado por una miscelánea de aspectos formales e informales que generan las actividades cotidianas de los trabajadores.

Para entender el concepto de cultura organizacional citaré a varios autores quienes desde su punto de vista definen e interrelacionan la cultura y la organización.

“Es la interacción de la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y de cómo la cultura afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización”<sup>9</sup>

El conjunto de las manifestaciones de poder, de características de interacción y de toma de decisiones y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que, a lo largo del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad o “forma de ser” de éstas. La noción de la cultura organizacional recoge los patrones de interacción entre los sujetos, a nivel formal e informal, que influyen sensiblemente en el clima organizacional que viven estos. La cultura refleja el modelo en el cual está suscrita la organización.<sup>10</sup>

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser

---

Fuente consultado en:

<sup>9</sup> RAINIER, Andrés., Creencias y cambio organizacional en los sectores públicos y privados. 1998, Pág. 204.

<sup>10</sup> Ibid [1], Pág. 36.

enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.<sup>11</sup>

Analizando estos conceptos, dentro de una organización, el comportamiento de las personas afecta directamente la cultura organizacional, existen aspectos que no se puede visualizar en el ambiente y son parte de la personalidad de los individuos, como valores, sentimientos, hábitos, etc., reflejados en la interacción entre sujetos del mismo grupo social y laboral, este comportamiento se transmite con el pasar del tiempo al resto de miembros que adoptan estas características tornándose como una cultura interna, la cual se forja para el cumplimiento y funcionamiento de la institución.

Existen otros aspectos visibles que necesitan únicamente del emprendimiento de los individuos para ser cristalizados, como la dotación de materiales, bienes, infraestructura, tecnología, etcétera, estos elementos son la parte física y complementa a la parte no visible de la cultura organizacional.

En el sector salud, el mismo hecho de atender los requerimientos sanitarios de la comunidad comprende tener una planificación correcta y adecuada de las actividades de cada institución, verificar que los componentes institucionales tangibles e intangibles sea suficiente y este organizado para el cumplimiento de las actividades y por ende brindar una atención de calidad., en el ámbito salud existe muchos factores que influye en la atención en salud uno de ellos es la cultura organizacional, cuando se tiene definido y comprendido este término por el personal de la institución, el desempeño fluye satisfactoriamente tanto para quienes reciben como para quienes brindan el servicio.

Para fortalecer lo anteriormente enunciado Vera Cruz<sup>12</sup> quien cita a Shein, en su análisis sobre cultura organizacional, manifiesta que se distingue tres niveles en la cultura organizacional.

El primer nivel corresponde a los “artefactos visibles”, a este grupo pertenece todos los elementos que conforma la parte física o visible construido por la organización, se

---

Fuente consultado en:

<sup>11</sup> SHEIN, Edgar., La cultura empresarial y el liderazgo, 1984, Pág. 54

<sup>12</sup> VERA-CRUZ, Alexander, Globalización, acumulación de capacidades e innovación- Los desafíos para las empresas, localidades y países, 2007, Pág. 252 - 253



incluyen la edificación, las oficinas, los modelos visibles o audibles de la administración, la tecnología y los documentos impresos que las organizaciones ponen a disposición del público.

El segundo nivel corresponde a los valores, y representan lo que “debe” ser, y, como tal, son difícilmente observables de modo directo. A través de este elemento los integrantes revelan lo que anhelan y lo que sienten, es un factor importante para moldear la conducta de cada individuo, se manifiestan a través de las estrategias, las metas, la filosofía y las justificaciones expresadas.

En el tercer punto se encuentran las “premisas fundamentales básicas”, integrado por las convicciones, creencias, pensamientos y modos de sentir que están dados por sentado, estas premisas se relacionan con los aspectos más profundos de la naturaleza del ser humano, así como su actividad humana, sus relaciones humanas, su realidad del tiempo y del espacio y su entorno. Sus características son invisibles, inconscientes y no debatibles, a diferencia de los valores estas premisas son muy poderosas para explicar el verdadero comportamiento de las organizaciones.

### **1.3.1 Perspectivas de estudio de la cultura organizacional<sup>13</sup>**

La cultura puede ser estudiada desde tres perspectivas:

- a) El *management* comparativo, considera a la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros y es vista desde la perspectiva de la residencia geográfica, lingüística o grupos étnicos.
- b) La cultura como una organización informal, trata a la cultura algo que se desarrolla en la organización y es equivalente a la organización informal, conceptualizada como expresiva y no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional.
- c) La cultura como una organización formal e informal, incluye el trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano además de los mitos, las historias o el lenguaje especializado.

En este contexto, la cultura organizacional está relacionada con el desempeño de la organización, para ello se debe conocer el desarrollo de esa cultura para aprobar tal relación. Cuando una organización posee una cultura firme, arraigada en el progreso institucional se denominan “culturas fuertes” y como tal elevan el desempeño de las

---

Fuente consultado en:

<sup>13</sup> Ibid. [5]. Pág. 70

organizaciones y las probabilidades de declinar son escasas, debido que los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos que hacen efectiva la conducción de la organización.

“(…) la cultura organizacional es el producto de un proceso de aprendizaje y cambio permanente que ocurre como consecuencia de la adaptación de la organización a su medio ambiente y de las interacciones que se dan entre sus miembros, las personas van generando y adquiriendo los elementos que componen la cultura de la organización (…)

si una organización es ”burocrática”, la gente que trabaja al interior de la misma comienza a internalizar creencias y hábitos comunes a este tipo de organización; y viceversa (…)”<sup>14</sup>.

### 1.3.2 Característica de la cultura organizacional

Es importante detallar las características de la cultura organizacional, nos permitirá ampliar la visión del tema en estudio, estas características definen la manera en que cada organización aprende a convivir en su ambiente, es una mezcla compleja de aspectos (supuestos creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas) que todas juntas, se integran en una organización funcional y trabajadora.

La cultura de la organización presenta seis características principales:<sup>15</sup>

1. **Regularidad en los comportamientos observados.** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionadas con las conductas y las diferencias
2. **Normas.** Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes.** Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como sería la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.
4. **Filosofía.** Son las políticas que afirma las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas.** Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo.
6. **Clima de la organización.** Es la sensación que transmiten el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.

---

Fuente consultado en:

<sup>14</sup> Ibid. [2], Pág. 207 -208

<sup>15</sup> Ibid. [1], Pág. 167

### 1.3.3. Elementos de la cultura organizacional<sup>16</sup>

Los elementos de la cultura organizacional son primordiales en la organización al influir en la satisfacción y el desempeño de los miembros, estos elementos corresponden a valores, supuestos y normas, y vienen a ser los cimientos de una cultura, se encuentran en el grupo de los elementos ocultos ya que no se puede ver de forma directa. Tan sólo es posible inferirlas a partir de elementos más visibles de una cultura: como sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas.

Los elementos de la cultura organizacional son:

- **Premisas o supuestos.-** Son las ideas o sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura organizacional dan por sentadas y que consideran ciertas.
- **Valores y normas.-** Los valores son creencias básicas que abrazan a las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo. Las normas son reglas que regulan las conductas de los miembros de un grupo.
- **Socialización.-** Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. En casi todas las organizaciones la socialización suele empezar de forma sutil durante el proceso de contratación, es más evidente durante la inducción y los eventos de capacitación que tienen lugar poco después de que el recién contratado empiece a trabajar.
- **Símbolos.-** Un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartirlo o algo que tiene un significado especial pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles.
- **Lenguaje.-** El lenguaje es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura organizacional utilizan para transmitir significados especiales
- **Relatos.-** Los relatos refieren casos hazñas, leyendas y mitos únicos de una cultura.
- **Prácticas.-** Las prácticas compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabúes y las ceremonias. Los tabúes son conductas que la cultura prohíbe.

### 1.3.4. Gestión de recursos humanos<sup>17</sup>

El Talento Humano se define como la capacidad puesta en práctica de una persona (talento individual) o grupo de personas (talento organizativo) comprometido para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinada. La Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en un pilar estratégico de la moderna gestión

---

Fuente consultado en:

<sup>16</sup> HELLRIGEL, Don, Susan JACKSON y John SLOCUM: Administración. Un enfoque basado en competencias, 2006, Pág. 596-597

<sup>17</sup> FUNIBER Fundación Universitaria Iberoamericana: E-Bussines y su Integración con los Sistemas Corporativos de Gestión, Pág. 125-129

empresarial. Es la gestión del compromiso, es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo.

#### **1.3.4.1. Sistema de gestión de recursos humanos**

El objetivo de estos sistemas es facilitar una gestión ágil y comprensible de los procesos administrativos del departamento de personal, además de potenciar el desarrollo del trabajo administrativo, está compuesto de las siguientes fases:

- Comunicaciones efectivas
- Motivación
- Liderazgo
- Negociación colaborativa
- Relaciones laborales
- Selección del personal
- Trabajo en equipo
- Administración del tiempo.

#### **1.3.5. Inducción al personal<sup>18</sup>**

La primera experiencia que vive un empleado en la organización matizará su rendimiento y su adaptación.

¿Qué se entiende por inducción de personal? Es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, adaptación del nuevo miembro a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y así evitar el “radiopasillo” (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso de casco, botas, uniforme, etc.

#### **1.3.6. Capacitación y desarrollo<sup>19</sup>**

La capacitación y el desarrollo del personal debe ser parte integral de la operación de cualquier organización de éxito. Por tanto, debemos preocuparnos porque todo el personal tome parte en cualquier entrenamiento que se ofrezca.

---

Fuente consultado en:

<sup>18</sup> GRADO, Jaime: Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 2003, Pág. 325, 328

<sup>19</sup> MEIGAN, Michael: Programas de inducción, entrenamiento, diseño y ejecución, 1991, Pág. 19

Si queremos que el personal nuevo le tome afecto a la capacitación y al desarrollo, tenemos que garantizar que se realice adecuadamente desde el principio. De esta manera el personal nuevo y los aprendices deben quedar impresionados con el contenido de su primera experiencia en nuestra organización.

### 1.3.7. Valores organizacionales

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a referir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.). Son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.<sup>20</sup>

#### 1.3.7.1. Valores individuales<sup>21</sup>

DUTRÉNIT, JASSO y VILLAVICENCIO manifiestan que en la teoría de Schwartz (1992: 1-65) especifica 10 tipos distintos de valores motivacionales que se postulan para ser reconocidos por los miembros de muchas sociedades, este autor encontró que los valores individuales se representan en forma de metas conscientes y respuestas a tres necesidades universales de la humanidad:

1. Las necesidades de los individuos – por ejemplo alimento, actividades sexuales, actividades propias de organismos biológicos y otras - ;
2. La necesidad de interacción social – por ejemplo amistad, relaciones y otras-;
3. La necesidad de supervivencia de grupo- por ejemplo grupos religiosos y deportivos, necesidades colectivas de las naciones y otros.

La teoría de los valores se deriva de esas tres necesidades universales de la humanidad, en el siguiente cuadro se presenta la definiciones de estos valores en lo que refiere a sus metas y a los intereses que ellos presentan.

VALORES	METAS	INTERESES
Poder	El estatus y prestigio social, control y dominio sobre las personas y	Individual

Fuente consultado en:

<sup>20</sup> [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores\\_organizativos\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_desempeno.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_organizativos_su_impacto_en_el_desempeno.pdf), revisado el 10 de julio del 2013.

<sup>21</sup> DUTRÉNIT, Gabriela, JASSO Javier, VILLAVICENCIO Daniel: Globalización, acumulación de capacidades e innovación – Los desafíos para las empresas, localidades y países, 2007, Pág. 284

“la salud es el fenómeno que afecta en forma importante y permanente, tanto en los grupos de población en general como a cada uno de los seres humanos en particular”<sup>24</sup>.

Al referirse permanente y no esporádica, ha hecho que se le valore y considere como una necesidad primordial en el hombre. La salud es algo positivo ayuda a ampliar la visión de los profesionales que están al frente en los sectores de salud, indistintamente al que pertenezcan para mantener la salud en los seres humanos se debe buscar y aplicar formas, estrategias y métodos que conlleven a una concepción integral de la importancia del ser humano, es decir, mantener el estado de bienestar físico, mental y social.

La salud de los habitantes de una nación constituye el factor sustantivo en la culminación de su desarrollo armónico y permanente. Los pueblos sanos son pueblos libres y productivos. Los recursos destinados a la salud no constituyen gasto sino inversión social de alta rentabilidad económica<sup>25</sup>

### **1.5. Salud Pública**

Para complementar los conceptos de salud especificaremos la salud como acción pública, tomando en cuenta que la salud es atendida tanto en entidades del estado como entidades privadas, la diferencia consiste en que lo público es un trabajo social subsidiado por el estado y lo privado se mantiene el lucro económico para financiar los gastos que genera cubrir este servicio.

Desde una concepción convencional la salud pública comprende el conjunto de acciones y servicios cuyo fin es proteger la salud de la población como unidad colectiva. Es decir las medidas de interés social o pública como las acciones de promoción de salud y preventivas en general el control y vigilancia de epidemias, la educación en salud, el saneamiento ambiental, el control sanitario, las regulaciones sanitarias, la atención alimentaria-nutricional entre otras, sería acciones de salud pública.<sup>26</sup>

---

Fuente consultado en:

<sup>24</sup> BLANCO, Jorge, MAYA María: Fundamentos de la Salud Pública, 2005, Pág. 1

Fuente consultada en :

<sup>25</sup> Ministerio de Salud Pública y Consejo Nacional de Salud, Marco general de la reforma estructural de la salud en el Ecuador, 2007 Pág. 11

<sup>26</sup> MUELA, Myriam, Tesis de grado: Control Administrativo Financiero del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, 2006, Pág. 46

Haciendo referencia a la cita antes descrita, la institución encargada de velar por el mejoramiento permanente del nivel de salud y bienestar de la población, es el MSP quien a través del cumplimiento de políticas públicas, promueve mejorar la calidad de vida en cada uno de los habitantes, siendo su función normalizar, regular y controlar las actividades vinculadas en la salud de las personas y del medio ambiente sea en el sector público y privado.

### **1.5.1. Atención en salud**

El MSP define la atención en salud como “el conjunto de conocimientos, actitudes y medios (incluyendo políticas y recursos) que se aplican para la resolución de los problemas de salud a nivel personal o colectivo. El proceso de atención está integrado por las prácticas de promoción o fomento de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación o tratamiento y rehabilitación de la salud.”<sup>27</sup>

La atención en salud es un procedimiento que realizan las instituciones públicas y privadas inmersas en éste ámbito, con la finalidad de atender las necesidades de los habitantes que requieran este servicio, es un derecho que tienen todos los habitantes del país sin distinción de color, raza, religión, sexo e ideologías, siendo en mucho de los casos gratuita cuando el Estado financia y pagada cuando acuden a las entidades particulares; para que haya atención en salud debe existir dos actores el profesional en salud y quien requiera de él, la atención médica tiene diferentes escenarios dependiendo de la programación o de las circunstancias, en ocasiones puede brindarse dentro de una institución o fuera de ella.

### **1.5.2. Establecimientos de salud por niveles de atención <sup>28</sup>**

El MSP expide la nueva tipología para homologar los establecimientos de salud en cuatro niveles de atención de acuerdo a su capacidad resolutive, el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, es una entidad que pertenece al Primer Nivel de atención, los niveles segundo, tercer y cuarto, corresponde a hospitales básicos y de especialidad.

---

Fuente consultado en:

<sup>27</sup> Ministerio de Salud Pública: Propuesta para mejorar la salud de todos los ecuatorianos, 1998, Pág. 65

<sup>28</sup> Acuerdo ministerial 00001203 del 14 de junio de 2012, emitido por el MSP

### **1.5.2.1. Primer nivel de atención.**

Es el más cercano a la población, facilita y coordina el flujo del paciente dentro del sistema, garantiza una referencia y contrareferencia adecuada, asegura la continuidad y longitudinalidad de la atención. Promueve acciones de salud de acuerdo a normas emitidas por la autoridad sanitaria, es la puerta de entrada obligatoria al sistema nacional de salud. Dentro de este nivel contempla los siguientes tipos de establecimientos:

- Puesto de Salud.
- Consultorio general.
- Centro de Salud - A
- Centro de Salud – B.
- Centro de Salud – C.

### **1.6. Servicio público<sup>29</sup>**

Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública.

Para continuar con la investigación es necesario conocer la aplicabilidad de estos elementos en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, por ello en el siguiente capítulo se expone la investigación realizada en la institución de estudio.

---

<sup>29</sup> Gobierno de la Provincia de Salta: La Calidad en los Servicios Públicos, visitado el 17 de junio de 2013 en la web: [www.salta.gov.ar/.../ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/.../ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf),



## Capítulo 2

### 2. Investigación de la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia.

En este capítulo se analiza la investigación realizada en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia referente a aspectos generales de la institución, elementos de la cultura organizacional como los valores, reglamentos y socialización en estudio, con la finalidad de conocer su entorno laboral y su aplicabilidad de estos elementos dentro de la institución, además se realiza una breve síntesis del porque se escogió estas variables para ser analizadas.

Definir y estudiar la cultura organizacional en el sector público, es un nuevo enfoque para el MSP, considerando que en años anteriores la salud pública mantuvo paradigmas, gestión, atención médica y desempeño laboral muy por debajo de la realidad, así lo establece en un artículo publicado por el MSP donde indica que anteriormente tenían “un sistema de salud segmentado: brechas y barreras, enfoque en lo curativo y no preventivo, ausencia de información oportuna para toma de decisiones, centralismo, poca eficiencia organizacional y operacional”<sup>30</sup>, atribuyendo además un débil e insuficiente apoyo gubernamental.

Actualmente el MSP está implementando un nuevo modelo de gestión el cual busca reformar y reestructurar administrativamente las instituciones de salud, con la finalidad de implementar equidad por lo que, analizar los parámetros de la cultura organizacional en el sector salud pública es prioritario para tener un panorama actual e impulsar el desarrollo a través de nuevos paradigmas que están inmersos en la cultura organizacional actual.

La cultura organizacional abarca muchos aspectos importantes y esenciales para analizar, sin embargo para esta investigación se escogió tres de los siete elementos que según Hellriegel, Jackson y Slocum establece en el iceberg de la cultura “los elementos

---

Fuente consultado en:

<sup>30</sup> MSP: Hacia una Garantía de Derechos en Salud para todos. Transformación Sectorial de Salud y en el Ecuador, 2008, Pág.1

ocultos de la cultura son: premisas, valores y normas; mientras que los elementos observables de la cultura son la socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas” (2008: 597), por lo tanto, se delimitó para la investigación los valores, los reglamentos o normas y la socialización, considerando la importancia de los conceptos y el beneficio que pueden aportar en los servicios de salud del Área de Salud Nro. 23 La Concordia; los valores y las normas sientan las bases de la cultura organizacional y la socialización es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura.<sup>31</sup>

### **2.1. Aspectos generales de la institución.**

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia, es una entidad del primer nivel de salud del MSP, se encuentra ubicado en el cantón La Concordia perteneciente a la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, con jurisdicción de la Dirección Provincial del mismo nombre, bajo su responsabilidad se encuentran los subcentros de salud que llevan los nombres de las parroquias donde están ubicados, siendo Monterrey, Plan Piloto, Independencia y Alianza, como cabecera de Área se encuentra el Centro de Salud La Concordia.

Este Centro de Salud presta servicio de consulta externa en medicina general, odontología y obstetricia los siete días a la semana en horarios de 12 horas, además posee el servicio de emergencia y maternidad de corta estancia que funciona las 24 horas del día los 365 días al año, en él se brinda atención de acuerdo a la capacidad resolutive de la institución y al presentar casos de complicaciones graves se refiere a los hospitales de II y III nivel de complejidad.

Los subcentros de salud de igual forma, prestan sus servicios de consulta externa en medicina general, odontología y obstetricia de lunes a sábado en horario de ocho horas.

Posee servicios auxiliares de diagnóstico como laboratorio clínico, tuberculosis y RX, los cuales operan para todo el Área de Salud. Manejan programas de salud de acuerdo a los establecidos por el MSP como Inmunizaciones, Tuberculosis, Adulto Mayor, Enfermedades Crónicas (Diabetes-Hipertension), Adolescentes,

---

Fuente consultado en:

<sup>31</sup> Ibid [10], Pág. 597

### 2.1.1. Población

Cada unidad operativa tiene una población asignada a excepción del Subcentro de salud La Alianza por estar dentro de los perímetros urbanos del cantón La Concordia, el 66% de la población vive en las zonas urbanas y el 34% restante en la zona rural.

Los principales grupo étnico de La Concordia son los mestizos y afro-ecuatoriana, también encontramos en pequeñas representaciones mulata, indígena y otras.

La población asignada para el año 2012 es otorgada por el proceso de estadística de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, siendo la siguiente:

- La Concordia y La Alianza: 40.419 Hab.
- Monterrey: 12.625 Hab.
- Plan Piloto: 5.069 Hab.
- La Independencia: 11.606 Hab.
- TOTAL: 69.719 Hab

### 2.1.2.. Recurso humano

Según datos obtenidos del proceso de talento humano, esta institución cuenta con 97 servidores públicos que laboran en las áreas técnica (personal de salud), administrativas y operativa de las cuatro unidades operativas y la jefatura de Área, quienes brindan servicio directo o indirecto a la comunidad, como nos muestra la siguiente tabla el 72,16 % corresponde al personal de salud y el 27,84% al personal administrativo y operativo.

Cuadro Nro. 1

ITEM	TALENTO HUMANO	Concordia	Plan Piloto	Alianza	Monterrey	Independencia	Total	%
1	Salud						70	72,16
	médicos	21	2	2	2	2		
	obstetricias	4	1	1	1	1		
	enfermeras	12	2	2	2	1		
	auxiliares	2			1			
	odontólogos	5	1	1	1	1		
	laboratorio	2						
2	Administrativo y operativo	23	1	1	1	1	27	27,84
	TOTAL						97	

### 2.1.3. Infraestructura y equipamiento

Los Subcentros de salud de Plan Piloto, Independencia, Alianza y Monterrey son infraestructuras relativamente nuevas, creadas y remodeladas hace cinco años, su división arquitectónica tiene capacidad para brindar atención médica, obstétrica y odontológica, mientras que en la Jefatura de Área donde funcionan los procesos administrativos y técnicos (consulta externa, emergencia y maternidad de 24 horas), cuentan con espacios reducidos y no adecuados, considerando que son distribuidos de acuerdo a la necesidad institucional y no a especificación técnicas requeridas, esto se debe a que una parte de su infraestructura es obra de construcción paralizada dificultando la atención médica (anexo 1).

En el siguiente cuadro se especifica la distribución de consultorios y oficinas de acuerdo a cada unidad operativa:

Cuadro Nro. 2

ESPACIO FÍSICO CONSULTORIOS- OFICINAS	Concordia	Plan Piloto	Alianza	Monterrey	Independencia
<b>ÁREA TÉCNICA</b>					
Medicina general	8	3	3	3	3
Odontología	2	1	1	1	1
Obstetricia	1	1	1	1	1
Laboratorio de tuberculosis	1	0	0	0	0
Laboratorio Clínico	1	0	0	0	0
Farmacia	1	1	1	1	1
Estadística	1	1	1	1	1
Rayos X	0	0	1	0	0
Banco de vacunas	1	1	1	1	1
Estación enfermería	2	1	1	1	1
Emergencia y maternidad de corta estancia	1	0	0	0	0
<b>ÁREAS: ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA</b>					

Lavandería y utilería	1	1	1	1	1
Oficinas administrativas	6	0	0	0	0
Bodega	no cuenta	1	1	1	1

Fuente: Proceso de Servicios Institucionales, año 2012

Los equipos, mobiliarios, maquinarias para el servicio técnico, operativo y administrativo son adquiridos de acuerdo al primer nivel de atención y cuenta con todo lo necesario para brindar atención médica.

## 2.2. Valores institucionales

Uno de los elementos de la cultura organizacional en estudio son los valores del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, los cuales son convicciones profundas de los individuos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

Uno de los objetivos del MSP es mejorar la atención de los servicios de salud, los funcionarios, a más de los principios, deben trabajar alineados en base a valores que permitan mantener la calidad, calidez en la atención de salud, siendo considerados como los más primordiales el *respeto, inclusión, vocación al servicio, compromiso, justicia y la integridad*<sup>32</sup>.

En el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, el comportamiento de la mayoría de los funcionarios en el trabajo son muy individualistas, es decir, cada uno realiza lo que tiene que hacer sin considerar si el otro compañero necesita ayuda, convirtiéndose en un ambiente de trabajo poco agradable y por lo tanto la aplicación de valores como el respeto y la socialización así los reglamentos, son considerados únicamente cumplimientos formales que se deben dar en la institución, no existe un ambiente de trabajo colectivo en el cual traten de unificar el desempeño laboral con un ambiente cálido de trabajo donde predomine la confianza, el trabajo en equipo y el respeto.

---

Fuentes obtenidas en:

<sup>32</sup> MSP: Departamento de cultura organizacional, diapositivas, 2012.

### **2.3. Determinación de reglamentos**

Determinar el reglamento de una organización se refiere a la doctrina jurídica con que la institución cuenta para regular sus actividades, es decir, lo que el personal debe realizar para garantizar que las actividades encomendadas y conductas sean realizadas de forma transparente, correcta y fundamentada bajo norma jurídica, la misma que debe ser dictada por la administración pública.

Los reglamentos al ser una variable en estudio, es importante conocer bajo que normas jurídicas está regulada el Área de Salud Nro. 23 La Concordia para el cumplimiento de sus actividades y las que rigen al recurso humano, hablese de leyes, normativas, protocolos de salud, reglamentos internos y manual de funciones, considerando que es una entidad del primer nivel de atención del MSP.

#### **2.3.1 Manual de funciones**

El MSP publicó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos<sup>33</sup>, en el que se establece los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo describiendo en cada uno la unidad responsable, la misión, el responsable y sus atribuciones y responsabilidades; también hace mención de los niveles desconcentrados a nivel zonal, provincial y distrital cada uno con sus competencias, responsabilidades y atribuciones.

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia se mantiene con su antigua estructura<sup>34</sup>, reubicando únicamente los procesos actuales existentes dentro del grupo de procesos establecidos en la nueva estructura del MSP, quedando de esta manera:

1. Proceso gobernante.- constituido por dirección y coordinación, responsable de dirigir las políticas de salud y de la gestión, así como liderar y gerencia la entidad.
2. Proceso habilitante de apoyo y de asesoría.- constituido por talento humano, financiero, servicios institucionales, estadística y farmacia, tienen como finalidad asegurar la provisión de servicios de apoyo logístico, financiero y de asesoría para el normal funcionamiento de los procesos institucionales

---

Fuente obtenida en:

<sup>33</sup> Acuerdo ministerial No. 00001034 del 30 de Marzo de 2012

<sup>34</sup> Manual de Organización y Funcionamiento de las Área de Salud del MSP, publicado en acuerdo ministerial 00266 del 9 de junio de 2000

3. Proceso generador de valor.- es el responsable de dar atención a las demandas y necesidades de los clientes externos como consulta externa con los servicios de medicina general, odontología, obstetricia y la aplicación de los diferentes programas de salud, servicio de maternidad de corta estancia y emergencia las 24 horas; laboratorio clínico; control sanitario y vigilancia epidemiológica; y los Subcentros de salud rural.

El Área de Salud, según refiere el proceso de talento humano no cuenta con un manual de funciones administrativa, operativa y técnica propia de la institución donde se detalle las funciones, protocolos de salud y programas de salud que defina las actividades de los diferentes procesos y servicios de acuerdo a la capacidad resolutoria del Área.

### **2.3.2 Reglamento internos**

Toda institución pública debe tener reglamentos internos propios que propicie servidores públicos conscientes de la misión de la institución, que constituya un medio eficaz para encauzar la marcha de la administración y funcionabilidad, resolviendo problemas prácticos que a diario se presentan.

Los reglamentos internos deben comprender los deberes, derechos y obligaciones que tienen los servidores públicos, tanto directivos como subalternos hacia la institución y viceversa, según las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos y normativas que rigen al sector público en nuestro país.

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia está conformado por trabajadores y funcionarios públicos, al investigar si cuentan con el reglamento interno, sus autoridades manifiestan que está en proceso de estudio el borrador del reglamento del Comité de Seguridad Laboral en el Trabajo y que actualmente se rigen a lo que dispone la Ley Orgánica del Servicio Público y el Código de Trabajo.

### **2.3.3. Normas y leyes institucionales**

EL Área de Salud Nro. 23 La Concordia, al ser una entidad de salud del Estado está regida por normas y leyes de la función pública y por ende del MSP; los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y asesoría, y agregadores de valor en sus distintas funciones se rigen a estas normas de acuerdo a la función que cumplan.

La entidad encargada de controlar el cumplimiento de la ley es la Contraloría General del Estado a través de auditorías internas y externas con el objetivo de verificar si se está llevando un óptimo control interno en la institución.

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia es supervisada periódicamente por el MSP para ver el cumplimiento de los programas de salud y en especial de los procesos administrativos y financieros.

Además de las leyes, el MSP emite normativas, acuerdos ministeriales y regulaciones internas para uso en todas las instituciones de salud y sus jurisdicciones de acuerdo a su nivel de complejidad, con la finalidad de cubrir con las necesidades institucionales en los niveles de atención primaria en salud enfocada a los servicios y programa.

Las normas, reglamentos y demás disposiciones de ley que emite las diversas instituciones reguladoras del Estado es la columna vertebral de cualquier institución, a través de estas se mantienen un orden al realizar y ejecutar actividades, permitiendo que la organización tenga un lineamiento adecuado y un correcto funcionamiento.

#### **2.4. Determinar tipos de socialización**

La socialización es un elemento que compone la cultura organizacional por ello se define como “un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. En casi todas las organizaciones la socialización suele empezar de forma sutil durante el proceso de contratación, es más evidente durante la inducción y los eventos de capacitación que tienen lugar poco después de que el recién contratado empiece a trabajar”<sup>35</sup>.

Para fomentar la socialización esta investigación se enfoca en varios aspectos como, líneas de comunicación entre el personal interno, la información que genera la institución hacia el usuario externo y por último la inducción y capacitación al personal nuevo.

---

<sup>35</sup> Ibid [22], Pág. 596



#### **2.4.1. Líneas de comunicación**

Se conceptualiza la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”<sup>36</sup>, sin este tipo de comunicación no se podría llevar a cabo el cumplimiento de actividades, es muy importante manejar una comunicación que fluya tanto con los actores internos y externos, de tal forma que los mensajes sean claros y precisos garantizando la transparencia de la información.

Las líneas de comunicación del Área de Salud Nro. 23 La Concordia se basa en la establecida por el MSP, una de ellas es dirigido a la población cautiva donde el contacto entre emisor y receptor se relaciona a través de medios como: charlas educativas, reuniones, fotos, videos, trípticos, carteles informativos, etc.; mientras que la población dispersa donde no se puede personalizar la información, se utiliza medios, perifoneo en vehículos, radio y televisión local, de esta manera la población se entera de los acontecimientos que realiza el Área de Salud, respecto a campañas de vacunación (humana.- canina), actividades de salud, prevención en salud, programas de salud, etc.

Para la comunicación interinstitucional e institucional utilizan medios informáticos como el correo electrónico (Zimbra) y el sistema documental QUIPUX ambos manejados con internet, estos sistemas permiten enviar y recibir oportunamente la información para la ejecución de actividades; sin embargo aún se mantiene la comunicación a través de documentos internos enviado físicamente a los diferentes procesos.

#### **2.4.2. Inducción al nuevo personal**

La aplicación de planes de inducción al personal nuevo que ingresa a laborar en el primer nivel de salud, es un tema relativamente nuevo, por no decir desconocido; son muy pocas las entidades de salud que aplican este sistema de inducción, en la institución

---

<sup>36</sup> Ibid [7], Pág.12

de estudio no se utiliza esta herramienta para socializar información institucional con el personal nuevo.

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia, cada año integra personal nuevo, sea en áreas administrativas o técnicas, este último agrupa al personal rural (médicos, obstetras, enfermera y odontólogos), quienes cubren plazas de atención en salud en las diferentes unidades operativas urbanas y rurales.

Cuando ingresa un personal nuevo, el proceso de talento humano presenta al nuevo integrante para que posteriormente vaya a desempeñar sus funciones. Si el caso amerita, envían a capacitarse sobre el manejo de sus funciones en la Dirección Provincial de Salud de su jurisdicción o empiezan sus labores únicamente con los conocimientos adquiridos en su profesión, mientras que el personal técnico (personal rural) antes de comenzar con sus actividades reciben capacitación por tres días sobre el manejo de programas de salud, información estadística y manejo de formularios.

Cabe resaltar que por diversas razones no siempre reciben una adecuada orientación ni información básica y efectiva de la organización para realizar a cabalidad sus tareas e integrarse fácilmente con los demás miembros del equipo de salud. Un buen proceso de inducción, mejora la autoestima, motivación y direcciona correctamente al nuevo empleado, es por ello que la inducciones debe ser aplicada en toda organización, más aun en una institución de salud pública, siendo su labor directamente con los usuarios externos teniendo que ser orientados de forma verás, y para que esto suceda el nuevo personal debe conocer todo acerca de la institución al cual pertenece.

#### **2.4.3. Plan de capacitación**

El primer nivel de atención en salud establece que el personal tanto administrativo, operativo y técnico debe ser capacitado una vez al año, previo a una programación anual de capacitación, siempre y cuando exista la disponibilidad presupuestaria. El plan de capacitación debe ser elaborado de acuerdo a temas inherentes al puesto de trabajo que desempeña cada funcionario, el objetivo es mejorar los conocimiento del personal para la obtención de productos efectivos y eficaces.

El personal del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, recibe retroalimentación por Dirección Provincial de Salud y MSP en cuando a nuevas disposiciones, cambios generados en cuestiones administrativas, programas de salud y políticas para el desarrollo de las actividades de acuerdo al entorno actual.

Por lo general esta institución se salud no ejecuta un plan de capacitación, a pesar que todos los años el proceso de talento humano solicita al responsable de cada proceso los temas en los cuales el personal a su cargo requieren ser capacitados; sin embargo la falta de disponibilidad presupuestaria para capacitación es muy escasa; tornando difícil su ejecución.

El desarrollo de este capítulo, nos permitió identificar como está constituida el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, se realizó un diagnóstico de su aplicabilidad de las variables de la cultura organizacional dentro de la institución, permitiendo tener bases para concatenar con la investigación que se realizará en el siguiente capítulo sobre servicios de salud y poder realizar un análisis de cómo influye la cultura organizacional en estos servicios de salud.

## Capítulo 3

### **3. Análisis de la influencia de los elementos de la cultura organizacional valores, reglamentos y socialización en los servicios del Área de Salud Nro. 23 La Concordia y la percepción de los usuarios externos sobre la atención que brinda esta institución de salud.**

Una vez revisado la temática de valores, reglamentos y socialización, podemos realizar un análisis de cómo influye en los servicios de salud del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, básicamente la cultura organizacional es un componente para el desarrollo de las instituciones de salud y al no ser aplicada correctamente genera dificultades en su entorno laboral y social, por ello es necesario que exista un equilibrio y aplicabilidad de estos elementos para generar un buen servicio en salud.

Además es importante conocer la opinión que tienen los usuarios externos sobre la atención que brinda esta casa de salud, considerando que su aporte dará a conocer la realidad del entorno de la cultura organizacional.

#### **3.1 Análisis de la influencia de los valores en los servicios de salud**

Los valores son una variable que abraza a todos los funcionarios, trabajadores y usuarios externos de la institución, su finalidad conlleva al comportamiento de cada individuo con bases éticas, por lo tanto, deben ser aplicados por los usuarios internos y externos, considerando que son responsables directos e indirectos del progreso de los servicios de salud.

Este elemento de la cultura organizacional influye positivamente en la atención de los servicios de salud, debido que el cumplimiento genera un comportamiento de forma ética y correcta, forjando un desempeño transparente, justo, íntegro, con respeto, empoderándose en sus funciones con vocación al servicio y compromiso, generando productos finales que satisfagan al usuario interno y externo, respetando las políticas y normativas institucionales con la finalidad de conservar el orden dentro de la organización.

Para tener un análisis más disgregado sobre los valores y ver cómo influye en estos servicios, es necesario mencionar ciertos aspectos que conllevan a mejorar su calidad, los cuales se detalla continuación:

- Trato justo al usuario interno como externo, con equidad e igualdad, sin discriminación de género, raza, religión, cultura, etc.
- Trabajar bajo los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia.
- Cumplimiento de normativas y reglamentos, en beneficio de la institución y sin fines personales.
- Fomentar el compañerismo y clima laboral con calidez, respeto, honestidad y manteniendo el trabajo en equipo.
- Mantener el compromiso institucional para garantizar la continuidad de la gratuidad en los servicios de salud llegando a la población más vulnerable.
- Fomentar y ejecutar programas de salud ejerciendo el compromiso en cada funcionario para el cumplimiento efectivo de sus actividades y considerando las costumbres y cultura de población como prioridad dentro del programa.
- Ejecutar actividades asignadas a cada funcionario con responsabilidad y vocación al servicio.
- Respetar e incluir en el sistema de salud a las nacionalidades y pueblos indígenas de la zona de influencia, para fomentar la inclusión.
- En el cumplimiento de las funciones mantener dialogo cordial y educado con el usuario externo, de tal manera que sus dudas sea disueltas con claridad y entendimiento.

Sin justicia no hay equidad y sin inclusión no hay unión, todos son parte del mismo sistema y responsables del progreso para el buen vivir de la nación y más aun de un sistema que involucra a todos, como es la salud.

Además de este elemento es necesario analizar los elementos que son parte de la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia como los reglamentos y la socialización.

### **3.2. Análisis de la influencia de los reglamentos en los servicios de salud**

Los reglamentos, como elemento de la cultura organizacional abarca las leyes, normativas, manual de funciones, reglamentos internos y demás documentos que llevan a un orden laboral y social, es decir, es el timón de la institución para el buen funcionamiento, cada uno delimita como debe actuar y que debe hacer el personal administrativo, operativo y técnico en sus diferentes procesos asignados, de tal forma que los servicios de salud fluyan correctamente sin contratiempos y alineados al Sistema Nacional de Salud.

El uso de reglamentos tiene gran influencia en el correcto funcionamiento de los servicios de salud del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, considerando que la aplicabilidad de lo arriba mencionado impone orden y buen procedimiento, generando los siguientes beneficios respecto a:

#### Protocolos de salud:

Los funcionarios técnicos (médicos, obstetras, enfermeras, odontólogos, químicos farmacéuticos), quienes dan atención directa al usuario, deben aplicar con ética profesional los protocolos de salud, siendo esta la guía que cada profesional debe tener para saber cómo tratar el tipo de enfermedad que estén atendiendo, con la finalidad de orientar correctamente al paciente para mejorar su estado de salud.

#### Manual de funciones:

El personal que labora en la institución al tener un manual de funciones que delimiten sus actividades, sabe exactamente cuál es su rol dentro del trabajo, de esta forma realiza sus actividades de acuerdo a su competencia, esto genera que los servicios de salud marchen adecuadamente ya que todas las actividades dentro del área trabajan bajo un sistema en serie, de tal forma, si un funcionario de un determinado proceso desconoce lo que debe realizar, los siguientes procesos tienen dificultad en ejecutar sus actividades, por ejemplo: para recibir atención médica en consulta externa un paciente, primero debe acercarse a agendamiento a separar un turno, luego pasa a archivo de estadística para aperturar su historia clínica, de ahí avanza a enfermería para ser preparado y de ahí es atendido por el profesional de salud, sea médico, odontológico u obstetra, luego el paciente dependiendo de lo que disponga el personal de salud, pasa finalmente a farmacia o laboratorio clínico. Considerando este ejemplo podemos ver que si un

funcionario no atiende correctamente en su proceso por desconocimiento de sus funciones el sistema no marcha adecuadamente, ocasionando deficiencia en los servicios de salud.

#### Reglamentos internos:

El Director /a es quien dispone lo que se debe o no se debe hacer dentro de la institución basándose en leyes gubernamentales, por ello, es necesario que cada institución tenga reglamentos internos de acuerdo a la realidad del entorno laboral con la finalidad de instaurar políticas que abarquen deberes, derechos y obligaciones para todos los integrantes de la institución generándose un sistema adecuado de trabajo enmarcado en el orden interno como: cumplimiento de horarios de trabajo, uso de uniformes, sanciones, incentivos, capacitaciones, etc., Por lo tanto los reglamentos internos influyen notablemente en la atención al usuario interno y externo al mantener un orden que se ve reflejado en la atención tanto de consulta externa, emergencia y programas de salud. Al realizar las actividades enmarcadas bajo estos reglamentos los resultados son efectivos generando satisfacción en el usuario externo.

#### Leyes, normativas e instructivos emitidos por el estado:

Influye directamente en los servicios de salud pública, los procesos administrativos y financieros son los responsables de la aplicabilidad de estas leyes y deben generar productos que conlleven al buen y correcto funcionamiento de estos servicios, estos procesos son los encargados de gestionar apegados a ley, la dotación de medicina, insumos médicos, mobiliario, mantenimiento, infraestructura, recurso humano, etc., para cubrir las necesidades de los procesos técnicos y operativos que están a cargo de la gestión de los servicios de salud, el mismo debe realizarse oportunamente y sin demoras. La salud no puede esperar la voluntad de los funcionarios para generar eficiencia en los servicios por ello es necesario que cada funcionario trabaje con responsabilidad y gestionando oportunamente sus actividades.

#### Los programas de salud:

Las personas a su cargo deben tener la capacitación adecuada y la vocación al servicio para la ejecución del mismo, además de tener una planificación de actividades acorde a las necesidades institucionales, estos programas influyen en los servicios de salud al cumplir su objetivo que establece el MSP y consiste en vigilar y controlar los factores

del medio externo que pueden afectar a la salud de la población, este trabajo se genera dentro y fuera de la institución, por lo tanto, debe ser ejecutado con la mayor responsabilidad y por profesionales en conocimiento de la materia, por ejemplo: el programa de inmunizaciones o vacunas, es realizado dentro de la institución de forma diaria, y fuera de ella cuando realizan campañas de vacunación, lo que involucra trasladarse a las comunidades a cumplir este objetivo, si esta actividad es realizada por personas que no tienen conocimiento de estos procedimientos ponen en riesgo la salud y la vida de las personas que se someten a ser vacunados.

Con estas características se refleja la influencia de los reglamentos en los servicios de salud, desempeñando así un componente importante dentro de la institución y para continuar con la temática es necesario analizar otro elemento de la cultura organizacional como la socialización.

### **3.3. Análisis de la influencia de la socialización en los servicios de salud.**

La socialización como parte de la cultura organizacional, no debe faltar en las organizaciones de salud, para este estudio hemos abordado el plan de capacitación y la inducción al personal nuevo, estos dos aspectos influyen en los servicios de salud al ser aplicados oportunamente para el desempeño del talento humano que trabaja en la institución y por ende mejorar los servicios de salud, a continuación detallaremos los beneficios que genera la aplicación de la socialización en el Área de salud Nro. 23 La Concordia.

Plan de capacitación:

- Un personal capacitado mejora su desempeño laboral, produciendo que los servicios de salud sean manejados con conocimiento de causa y no empíricamente.
- El personal se vuelve más resolutivo ante problemas menores, en la atención de los servicios de salud existe contratiempos menores que pueden ser resueltos por quienes están al frente de ellos y así evitar pasar a la burocracia del papeleo por orden jerárquico para resolverlos, el personal al ser resolutivo genera calidad en el desempeño de sus funciones y en los servicios de salud.



- Competencia, son competitivos ante funcionarios de otras instituciones del mismo nivel y pueden generar ideas positivas para mejorar los servicios de salud.
- Resultados eficaces, los funcionarios capacitados saben que deben hacer y en qué momento ejecutar las actividades para obtener resultados de calidad.

Plan de inducción al personal nuevo:

El personal que ingresa a laborar debe recibir un plan de inducción de forma general, a más de la capacitación referente a sus actividades, tiene que conocer aspectos relevantes de la institución como el entorno laborar, misión, visión, factores de riesgo, horarios, evaluaciones etc., de esta forma mejora su orientación ante los servicios de salud que brinda la institución, pudiendo socializar con quien requiera de información institucional de forma efectiva y veras.

El análisis realizado de cómo influyen los elementos de la cultura organizacional, valores, reglamentos y socialización en el servicio de salud pública del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, concluye que cada elemento tiene su aporte en particular, cada elemento es especial y su aplicación genera que el servicio mejore en calidad de atención con el usuario externo.

Es necesario saber que opinan los funcionarios y trabajadores de la institución, sobre los elementos de la cultura organizacional en estudio, por ello en el siguiente capítulo se analizara en el taller realizado con el personal que lidera los procesos y programas en el Área de salud Nro. 23 La Concordia, los resultados de la encuesta aplicada en la institución.

### **3.4. Análisis de la percepción que tienen los usuarios externos sobre la atención que brinda esta institución de salud.**

De la encuesta aplicada a los usuarios, podemos indicar que entre el 50 % y 60% de miran de forma positiva la atención que brinda esta institución.

Los usuarios perciben que la atención que brinda esta institución refleja bienestar y satisfacción para su salud, con servicios de calidad, procesos organizados, personal

capacitado, son tratados con respeto y los funcionarios trabajan apegados a valores institucionales.

Sin embargo un 40% percibe negativamente, siente malestar al no ser orientados adecuadamente cuando requieren información, consideran que son maltratados al solicitar los servicios de salud y el 86,05% de usuarios no conocen sus deberes, derechos y obligaciones dentro de la institución.

## Capítulo 4

### 4. Análisis de resultados

Para encontrar información que nos ayude al análisis de la investigación, se aplicó dos tipos de encuestas una al personal que labora en la institución y otra a los usuarios, la primer encuesta tiene como finalidad conocer que opinan los funcionarios sobre los elementos en estudio de la cultura organizacional y analizar cómo influyen en los servicios de salud, la segunda encuesta está enfocada a conocer la percepción que tiene los usuarios respecto a la atención de los servicios de salud.

#### 4.1. Encuesta dirigida al personal que labora en la institución.

Se realizó una reunión con un grupo voluntario de profesionales de la institución en estudio, con la finalidad de analizar los resultados obtenidos en la encuesta y llegar a concluir criterios que ayuden a fortalecer la situación actual de la institución.

##### 4.1.1. Preguntas y análisis de la variable de valores

###### Pregunta 1

1 ¿Conoce Usted cuales son los valores del Área de Salud Nro. 23 La Concordia?

Si =8 (8.24%)

No =89 (91.75%)

###### Análisis

Por falta de una buena comunicación no se socializa los valores institucionales o el MSP no tenía claro los valores que no difundió en las Áreas de Salud, de acuerdo al resultado solo un 8.24% de personal conocen estos valores y el 91.75% lo desconocen; la falta de conocimiento y cultivar estos valores en el personal, permiten las divisiones dentro de la institución; actualmente existe grupos de afinidad, por lo que, se mantiene una relación laboralmente aceptable; sin embargo, en ciertos procesos como archivo de estadística (atención en ventanilla), enfermería de consulta externa y emergencia a nivel de toda el Área, es donde más se presenta problemas de maltrato al usuario, los pacientes se quejan que son hostiles y que su actitud es muchas veces grotesca en el trato, este comportamiento se podría atribuir a la falta de conocimiento de los valores

institucionales, sin embargo sus líderes indican que son contados las y los funcionarios involucrados en esta situación y que se está tomando los correctivos necesarios.

**2 ¿Cuál de los siguientes valores del Ministerio de Salud Pública cree usted que se aplica en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia?.**

Respeto	si=79 (81.44%)	no=18 (18.56%)
Inclusión	si=61 (62.88%)	no=36 (37.12%)
Vocación al servicio	si=41 (42.26%)	no=56 (57.74%)
Compromiso	si=38 (39.17%)	no=59 (60.83%)
Integridad	si=46 (47.42%)	no=51 (52.58%)
Justicia	si=27 (27.83%)	no=70 (72.17%)

**Análisis:**

Se analizó valor por valor con relación al RESPETO, el personal del Área 23 señala que el 81.44% lo aplican y el 18.56% no lo aplican, es decir, existe un respeto entre compañeros de trabajo y los usuarios, manteniendo un orden laboral considerable. INCLUSIÓN con un porcentaje de aplicación del 62.88% y de no aplicación del 37.12%, el porcentaje más alto consideran que la inclusión es importante en la atención en los servicios de salud, no existe diferencias entre personal de la institución y usuarios externos por el género, raza, color, religión, situación socioeconómica, etc. y, el porcentaje más bajo relacionan a que existe ciertos grupos de afinidad que se mantienen aislados del resto del grupo de trabajo y al no compactarse afecta en el desarrollo del Área y por ende en la atención al usuario. VOCACIÓN AL SERVICIO, el 57.74% del personal indicó que no se da la vocación al servicio y el 42.26% considera que si existe vocación al servicio, el porcentaje más alto piensa que solo trabajan por un sueldo y que hay una falta de compromiso en el desempeño laboral. El porcentaje más bajo señala que si existen funcionarios que cumplen a cabalidad su trabajo a pesar de todas las adversidades, dan más de su tiempo laboral y la atención que brindan al usuario lo hacen de la mejor manera, con la finalidad que los pacientes o usuarios externos salgan satisfechos. COMPROMISO, el 60.83% manifiestan que no se aplica y el 39.17% consideran que si se aplica este valor, analizando el porcentaje más alto, señala que el mismo hecho que exista un porcentaje elevado en la falta de vocación al servicio, también influye en el compromiso laboral por no haber responsabilidad en las tareas

encomendadas; mientras que el porcentaje más bajo, manifiestan que si hay personal con compromiso laboral, al cumplir efectivamente sus tareas asignadas. INTEGRIDAD, con un porcentaje del 52.58% manifiesta que no aplican y con un porcentaje del 47.42% consideran que si se aplica, analizando el porcentaje más alto aducen que puede ser por el ambiente de desconfianza que existe entre el personal y dudan de la integridad de cada funcionario que no sea del grupo de afinidad al que pertenece y el porcentaje más bajo atribuye a que si existe integridad en los funcionarios, muchos de ellos entregan todo lo mejor por sacar adelante los servicios de salud y que poseen actitudes positivas y aptitudes propositivas. JUSTICIA, definitivamente el 72.16% considera que no se aplica y solo el 27.83% señala que si se aplica, analizando el porcentaje más alto mencionan que existe privilegios en cuanto al trato y preferencias en el personal, lo que genera que no actúan con justicia y equidad, mientras que el porcentaje más bajo aducen que a pesar de todo existen funcionarios honestos, justos, que ayudan y velan por el bienestar de la institución, su trato con los usuarios externos y con el personal es desinteresado y justo, brindan el apoyo y ayudan a quien requiere de sus servicios.

### **3 ¿En qué medida influyen los valores institucionales del MSP en la atención de los servicios de salud?**

Mucho =85 (87.63%) Poco= 9 (9.28%) Nada=3 (3.09%)

#### **Análisis:**

Los resultados arrojados por la encuesta reflejan que sí se aplicará los valores institucionales, influiría notablemente en la atención de los servicios de salud; por lo que, el 87.63% consideran que influye mucho, el 9.28% consideran que influye poco y el 3.09% consideran que influye nada, para disgregar más el análisis, se emitió criterios valor por valor para ir conceptualizando y ver su influencia en los servicios de salud.

Justicia. Es un punto crucial para las relaciones entre los individuos y debe ser aplicada entre los usuarios internos y externos de forma ética con equidad y honestidad, de esta forma los servicios brindados pasan a ejecutarse como rige sus normas y reglamentos y no por percepciones de cada individuo de la institución de salud; entonces se puede decir que este valor influye en los servicios de salud en el trato a los usuarios, el cual debe ser con justicia, sin preferencias y basados en las leyes.

Compromiso. Para quienes ejercen las funciones en salud debe ser tomado muy en cuenta, el compromiso no es únicamente atender a un ciudadano por el servicio que

requiera; más bien es, ¿cómo se debe atender a esa persona?, la finalidad es que los usuarios sienta satisfacción de recibir un servicio de salud con calidad y calidez y para ello, cada integrante de la institución debe comprometerse a cumplir correctamente sus tareas asignadas, de esta forma al sentirse comprometidos influyen en la mejora de los servicios de salud.

Vocación al servicio. La vocación al servicio se traduce en amor al trabajo, al no existir este valor las actividades que se realicen no serán ejecutadas con eficiencia moldeando un servicio de mala calidad, tener personal con verdadera vocación al servicio permitirá que el resultado de sus productos sea efectivos y eficaces en cualquier ambiente que se encuentre asignado, de esta manera los usuarios tendrán satisfacción de recibir un servicio de calidad, influyendo en la atención de los servicios de salud.

Integridad. Todo funcionario debe proceder de forma íntegra, realizar su trabajo correctamente, valor es propio de cada persona, son sus actitudes y aptitudes y se ve exteriorizado en las actividades que realizan diariamente en la atención del usuario, en el Área 23 influye en la atención de los servicios al orientar y satisfacer íntegramente las necesidades de los usuarios que requieren estos servicios.

Respeto. Valor adquirido por cada persona desde el seno familiar, seguido por un sistema educativo y por último en lo laboral, el respeto se gana y no se impone, además el respeto debe darse tanto entre compañeros de trabajo y con las personas externas, por tanto, puedo decir que el respeto si influye en los servicios de salud del Área 23 cuando existe un trato con amabilidad al usuario externo o interno.

Inclusión. El personal deduce que es muy importante la inclusión de las personas para mejorar los servicios de salud, es decir, no se debe discriminar por su etnia, genero, situación económica, etc. todas las personas que integran la institución, hablese del personal del Área 23 y los usuarios, deben ser tratados con equidad e igualdad.

#### **4.1.2. Preguntas y análisis de la variable reglamentos**

#### **4. ¿Sabe Usted si el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, posee un manual de funciones?**

Si =16 (16.50%)

No =81 (83.50%)

**Análisis:**

Con un porcentaje del 83.50% los funcionarios y trabajadores contestaron que no conocen y el 16.50% contestaron que si conocen la existencia del manual de funciones, las conclusiones al cual llegaron, es que, si la mayoría manifiesta que no conocen del manual de funciones es porque en realidad el proceso de talento humano no posee y cada proceso trabaja de acuerdo a los lineamientos que otorga el MSP, sin embargo al no estar definido que actividades corresponde a cada proceso, produce una duplicación de información y, con relación al menor porcentaje que refiere conocer el manual de funciones, se atribuye al personal antiguo ya que en el año 2002 recibieron por la Dirección Provincial de Salud de Pichincha las funciones para los procesos administrativos y financieros.

**5. ¿Sabe usted si el personal de salud de consulta externa y emergencia del Área de Salud Nro. 23 La Concordia trabajan en base a protocolos de salud?**

CONSULTA EXTERNA

Si = 89 (91,75%)

No = 8 (8.25%)

EMERGENCIA

Si = 86 (88.66%)

No = 11 (11.34%)

**Análisis:**

Analizando las respuestas el 91.75% y el 88.6% respectivamente, respondieron que si aplican los protocolos para atención en consulta externa y emergencia, mientras que un 8.25% y 11.34% respondieron que no sabían si aplican estos protocolos en consulta externa y emergencia respectivamente. Al analizar el porcentaje más alto da a entender que la atención médica, obstétrica, odontológica y de enfermería trabajan en base a protocolos de salud, sean adquiridos por su experiencia profesional o porque el MSP les otorga y, con relación al porcentaje bajo, aducen que es por falta de conocimiento de las personas encuestadas del concepto de protocolo de salud.

**6. ¿Conoce usted los reglamentos internos del Área de Salud Nro. 23 la Concordia?**

Si =21 (21.65%)

No =76 (78.38%)

**Análisis:**

Al analizar las respuestas el 21.65% de los encuestados respondieron que si conocen los reglamentos internos y el 78.38% contestaron que no conocen; el porcentaje más alto manifiesta que el personal desconoce de la existencia de los reglamentos internos, e indican que las obligaciones y responsabilidades lo acatan de acuerdo a las disposiciones emitidas de acuerdo a la ley, sin embargo los que contestaron que si conocen de los reglamentos internos, aducen que en el Área existe un orden de actividades que se desarrollan en base a la ley, normativas y disposiciones del gobierno.

**7. ¿Aplica Usted las leyes o normativas o reglamentos o protocolos de salud, que rige las funciones al cual Usted desempeña?**

Si =90 (92.78%)

No =7 (7.22%)

**Análisis:**

El 92.78% de las personas encuestadas respondieron que si se aplica y el 7.22% respondieron que no aplican, al analizar el porcentaje más alto, manifiestan que los funcionarios si tienen claro cuáles son leyes, normas, reglamentos y protocolos de salud que rige sus funciones, realizando sus actividades enmarcados en ellas; mientras que el porcentaje bajo, atribuyen que respondieron los funcionarios nuevos que aún no saben realmente que es lo que deben hacer y en base a qué ley.

**8. ¿En qué medida cree usted que la aplicación de los reglamentos (leyes, normativas, reglamentos, protocolos de salud y manual de funciones) influye en la atención de los servicios de salud del Área 23 La Concordia. ?**

Mucho = 83 (85,58%) Poco=12(12.36%) Nada=2 (2,06%)



**Análisis:**

Los resultados de esta pregunta refleja que la aplicación de los reglamentos influye mucho en la atención de los servicios de salud, analizando los resultados el 85,58% respondieron que influye mucho, el 12,36% respondieron que influye poco y el 2,06% respondieron que influye nada.

El uso de los reglamento influyen mucho en los servicios de salud ya que dichos servicios se rigen bajo leyes, normativas, protocolos de salud, manual de funciones y reglamentos internos y, la aplicación de cada uno de ellos garantiza una atención de calidad, cumplimiento de planes, programas y proyecto acorde a lo que establece el MSP, otorgando un equilibrio en el buen funcionamiento de la institución, cada uno delimita como debe actuar y que debe hacer en sus diferentes procesos, de tal forma que los servicios de salud fluyan correctamente sin contratiempos y alineados al Sistema Nacional de Salud.

Las personas que respondieron que influye poco o nada se deduce que consideran que no son mucha de importancia para mejorar los servicios de salud.

**4.1.3. Preguntas y análisis de la variable socialización****9. ¿En qué medida califica usted la comunicación en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia?**

Bueno= 33 (34.02%)    regular= 52 (53.61%)    malo=12 (12.37%)

**Análisis:**

Los resultados obtenidos reflejan que el 34.03% consideran que es buena, el 53.61% manifiestan que es regular y el 12.37% contestaron que es mala la comunicación en el Área 23 La Concordia. Ante este resultado refieren que la comunicación entre procesos se maneja de forma aceptable, fluye la información a través de documentos escritos o vía electrónico facilitando el cumplimiento de actividades oportunamente.

**10. ¿Recibió capacitación por parte del Área 23 La Concordia referente a temas que impulsen a mejorar sus funciones?**

Si =35 (36.08%)

No=62 (63.92%)

**Análisis:**

Con un porcentaje del 63.92% manifiestan que no reciben capacitación para mejorar sus funciones, el problema se genere por el poco presupuesto que cuenta la institución para capacitación, según informa funcionarios del proceso Financiero, lo que limita a satisfacer las necesidades de todos los procesos que entregan su planificación anual de capacitación; sin embargo, el nivel provincial y central está retroalimentando al personal en las nuevas disposiciones para el cumplimiento efectivo de actividades y programas de salud; mientras que un 36.08% del personal considera haber recibido capacitación para el desempeño de sus funciones.

**11. ¿Conoce usted el plan de inducción del Área de Salud Nro. 23 La Concordia para socializar la información de la institución?**

Si= 13 (13.40%)

No=84 (86.60%)

**Análisis:**

El 86.60% respondieron no conocen el plan de inducción y el 13.40% manifiesta que si conocen el plan de inducción, al analizar el porcentaje más alto se menciona que el Área 23 no cuentan con un plan de inducción, cuando ingresa un personal nuevo no recibe la inducción en cuanto a información propia de la institución y su entorno como la misión, visión valores, objetivos, sistemas de evaluación, situación sociodemográfica, deberes, derechos, etc. Mientras las personas que respondieron que si conocen el plan de inducción se aduce que por la antigüedad que llevan en la institución conocen aspectos propias de la institución, sin embargo no ha sido manifestado ni aprobado oficialmente para socializar con los funcionarios nuevos un plan de inducción.

**12. ¿En qué medida cree Usted que la socialización, influye en la atención de los servicios de salud del Área 23 La Concordia?**

Mucho= 82 (84.54%)

Poco= 12 (12.37%)

Nada=3 (3.09%)

**Análisis:**

El 84.54% respondieron que influye “mucho”, seguido de un 12.37% que manifiestan que influye poco y un 3.09% manifiestan que no influye la socialización en la atención de los servicios de salud.

Analizando estas respuestas el sistema de socialización influye mucho en la atención de los servicios de salud, a ello se atribuye que la comunicación es la arteria principal dentro de la institución de salud, por lo que el emisor y el receptor debe manejar correctamente la información, para ello el personal debe tener conocimiento de su entorno laboral, estar capacitado en conocimientos básicos de sus funciones y actividades, con la finalidad de transmitir a los usuarios externos información correcta y oportuna, además de cumplir sus actividades correctamente en los servicios de salud que brinda cada proceso.

A su vez la encuesta arroja porcentajes en el cual manifiestan que influye poco o nada la socialización de información en los servicios de salud, se atribuye que los funcionarios no consideran muy importante este punto con relación a mejorar los servicios de salud, ya sea por insatisfacción o por falta de conocimiento con relación al tema.

#### **4.2. Encuesta a usuarios que acuden al Área de Salud Nro. 23 La Concordia.**

Para conocer la percepción que tienen los usuarios externos sobre los servicios de salud de la institución en estudio, se aplicó una encuesta de salida a 172 usuarios que acudieron a estos servicios y al tabular las respuestas se obtuvo los siguientes resultados:

##### **4.2.1. Preguntas y análisis de los resultados**

###### **Pregunta 1:**

###### **¿Cómo califica la atención que brinda esta institución?**

Muy bueno= 33 (19,19%)    bueno=69 (40,12%)    regular= 54 (31,40%)    malo= 16 (9,30%)

###### **Análisis:**

El 40,12% de encuestados consideran que la atención del Área de Salud Nro. 23 es “bueno” siendo el porcentaje más alto entre las demás variables, este resultado es favorable para la institución al reflejar que los usuarios ven de forma positiva la atención que reciben en los diferentes servicios; sin embargo, el 31,40% de encuestados consideran “regular”, por lo que, se debe buscar estrategias para mejorar esta percepción.

**Pregunta 2:**

**¿La atención que recibe en esta institución le satisface sus necesidades?**

Si = 128 (74,42%)

No = 44 (25,58%)

Análisis:

El 74,42% de usuarios encuestados siente satisfacción después de haber sido atendidos por esta casa de salud, demostrando que los servicios no son tan deficientes y que cuentan con lo necesario para brindar la atención requerida, además, la gratuidad en la atención médica genera bienestar en los usuarios.

**Pregunta 3**

**¿Cree usted que se encuentran organizados lo diferentes procesos de esta institución para brindar atención a los usuarios?**

Si= 97 (56,40%)

No= 75 (43,60%)

Análisis:

Existe una mayoría del 56,40% que consideran que los procesos se encuentran organizados, sin embargo, este resultado no es muy satisfactorio para la institución porque un 43,60% consideran lo contrario, lo que refleja que al no tener definido un manual de funciones por cada proceso y normado un reglamento interno, los funcionarios descordinan actividades dificultando el trabajo entre procesos.

**Pregunta 4.**

**¿Cree usted que el personal de salud se encuentra capacitado para su puesto de trabajo?**

Si = 108 (62,79%)

No = 64 (37,21%)

Análisis:

El 62,79% de encuestados manifiesta que el personal está capacitado para desempeñar sus funciones, lo que relaciona con la pregunta 3 donde un 56,40 % de usuarios ve a los procesos organizados, estos dos resultados genera una imagen positiva para la institución; sin embargo, hay que mejorar los porcentajes negativos, transformando esta debilidad en fortaleza.

### **Pregunta 5.**

**¿Se considera maltratado por esta institución, al solicitar y recibir los servicios de salud?**

Si= 79 (45,93%)      No= 93 (54,07%)

Análisis:

El porcentaje más alto se encuentra en la variable NO con el 54,07% , lo que refleja que los pacientes no se sienten maltratados, sin embargo no hay mucha diferencia con el porcentaje que si se sienten maltratados por lo que hay que mejorar la calidez en el trato al usuario, es decir, actuar pegados a valores y principios institucionales.

### **Pregunta 6**

**¿Es tratado con respeto por el personal de esta institución?**

Si= 98 (56,98%)

No= 74 (43,02%)

Análisis:

El 56,98% de usuarios consideran que el personal de salud les trata con respeto y el 43,02% consideran que no les tratan con respeto, por lo tanto, la diferencia entre estos dos porcentajes no está muy marcada, por lo que deberían trabajar aún más en impulsar los valores institucionales.

### **Pregunta 7**

**¿Los servicios de salud son de calidad?**

Si= 104 (60,47%)

No= 68 (39,53%)

Análisis:

El 60,47% manifiesta que los servicios de salud de esta institución son de calidad, es decir, el servicio de emergencia, consulta externa, auxiliare de diagnóstico , farmacia y demás procesos, desempeñan sus actividades eficientemente, transmitiendo garantía y seguridad a quienes buscan estos servicios. Pero, no hay que descuidar al 39,53% de encuestados siguen insatisfechos al considerar de mala calidad los servicios, por lo que se debe trabajar en mejorar la imagen institucional y promocionar productos de calidad al 100%.

**Pregunta 8.**

**¿Cuándo solicita información, el personal de salud le orienta de forma adecuada?**

Si = 54 (31,40%)

No = 118 (68,60)

Análisis:

El 68,60% manifiesta que al solicitar información, no es orientado correctamente, lo que denota que cada proceso o servicio maneja la información que produce únicamente su proceso y no está informado de lo que realiza los otros procesos, encadenando una serie de desconocimiento de información tanto interno como externo.

La poca orientación que tiene lo usuarios externos les produce pérdida de tiempo e incrementa el malestar.

**Pregunta 9.**

**Cree usted que el personal del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, cuenta con valores institucionales para el desempeño de sus actividades.**

Si= 55 (31,98%)

No= 117 (68,02%)

Análisis:

El 68,02% de usuarios externos consideran que el personal del Área 23 no cuenta con valores institucionales para el desempeño de sus actividades, este resultado demuestra el sentir del 40% al 50% usuarios externos que se consideran maltratados, con servicios de mala calidad, sienten desorientación al pedir información, etc.

**Pregunta 10.**

**¿Conoce usted sus deberes, derechos y obligaciones como usuarios de esta casa de salud?**

Si = 24 (13,95%)

No= 148 (86,05%)

Análisis:

El 86,05% de usuarios manifiestan que desconocen los deberes, derechos y obligaciones que como usuarios deben saber, esto puede generar el conformismo de recibir servicios debilitados en su calidad, derivando insatisfacción en los mismos, además del poco

interés para integrar grupos de participación ciudadana que contribuya con la mejoras de los servicios de salud.

Una vez analizado cada uno de los resultados de las encuestas, podemos concluir que según los funcionarios de la institución los elementos de la cultura organizacional son una debilidad al no aplicarse en su totalidad, según los resultados no poseen reglamentos internos, plan de capacitación, plan de inducción, desconocen cuales son los valores del MSP, la percepción de los usuarios externos sobre los servicios de salud que brinda esta institución no es muy satisfactoria debido que atribuyen que son maltratados y que no reciben buen servicio.

En el siguiente capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones como resultado de las encuestas sobre la investigación.

## Capítulo 5

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- El estudio de la cultura organizacional en las instituciones del primer nivel de salud del MSP es un tema relativamente nuevo, a pesar que el MSP cuenta con un departamento de Cultura Organizacional su aplicación no tiene una prioridad definida para las unidades del primer nivel de salud, por lo que se pudo verificar en el estudio realizado al Área de Salud Nro. 23 La Concordia enfocado a tres elementos: valores, reglamentos y socialización de la información.
- Al investigar sobre los valores institucionales en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia se pudo determinar que la mayoría del personal que allí labora no tenía conocimiento del tema, por lo que, su aplicación, considerando la apreciación personal y sin saber que eran valores del MSP, son de forma parcial entre el personal y usuarioexternos de la institución en estudio.
- Si se aplica en su totalidad los valores institucionales como el respeto, inclusión, vocación al servicio, compromiso, integridad y justicia, tendría mucha influencia en la atención de los servicios de salud, porque genera actitudes positivas en los funcionarios y trabajadores de la institución.
- Al analizar los reglamentos como elemento de la cultura organizacional se verificó que el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, trabaja enmarcado en leyes que rige del Estado a través de sus diferentes Ministerios, permitiendo el funcionamiento adecuado en cada uno de los procesos de la institución.
- El Área de Salud Nro. 23 La Concordia no cuenta con un manual de funciones definido por esta institución, cada proceso trabaja de acuerdo a las diferentes normativas, leyes y demás disposiciones de ley definidas por el Estado; lo que resta claridad en la definición de funciones de cada trabajador o funcionario de



acuerdo al puesto que ocupa, muchas de las veces duplican información por no estar determinado las actividades que le corresponde a cada proceso.

- Durante el estudio de los reglamentos de cultura organizacional se comprobó que no posee el Área de Salud Nro. 23 La Concordia un reglamento interno, siendo los deberes, derechos, obligaciones y sanciones, regidas por la Ley Orgánica del Servidor Público y la Ley del Código del Trabajo.
- La aplicación de los reglamentos (leyes, normativas, protocolos de salud y demás disposiciones de ley) como elemento de la cultura organizacional, tiene mucha influencia en los servicios de salud, siendo cada uno de ellos un equilibrio en el buen funcionamiento de la institución, delimitando el cómo debe actuar y qué debe hacer en sus diferentes procesos.
- El Área de Salud Nro. 23 no cuenta con un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada proceso, reciben retroalimentación por parte del nivel provincial o central en ciertos aspectos que involucra cambios en programas o actividades de algún proceso específico.
- El Área de Salud no cuenta con un plan de inducción, este es un elemento básico para dar a conocer al personal nuevo aspectos propios de la institución, como su visión, misión, producción, situación geográfica, etc.
- La percepción que tienen los usuarios externos sobre los servicios que brinda el Área de Salud Nro. 23 es “bueno y regular” siendo en conjunto los porcentajes más elevados en la encuesta ascendiendo a un 71,52%; lo que nos permite deducir que a pesar de las debilidades internas que posee la institución como la poca aplicación de la socialización, uso de reglamentos y valores institucionales, la imagen de la institución es vista de forma óptima por los usuarios externos al sentir bienestar y satisfacción en los servicios recibidos con un 74,42% de satisfacción.

- Una media del 64,17% de usuarios encuestados, manifiestan que los procesos están organizados, cuenta con personal capacitado para su lugar de trabajo, el personal le trata con respeto, los servicios de salud son de calidad, por lo que se considera que la cultura organizacional en estos puntos esta medida en el porcentaje anteriormente mencionado y la diferencia de este porcentaje, opina lo contrario.
- El 45,93% de encuestados manifiesta que se sienten maltratados al usar los servicios de salud, a pesar que este porcentaje no representa la mayoría, es preocupante ,debido que el resultado podría ser producto del 68,02% de usuarios externos que consideran que los funcionarios no trabajan pegados a valores y principios institucionales, generando un ambiente de malestar y maltrato.
- El 68,60% usuarios, cuando solicitan información sobre alguna situación en particular, se sienten desorientados, esto se debe, a los funcionarios que no proporciona información adecuada y oportuna.

## **6.2. Recomendaciones**

- Solicitar la intervención del proceso de cultura organizacional del MSP en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, con la finalidad de capacitar e incentivar el uso de valores, reglamentos, socialización y demás elementos de la cultura organizacional a todo el personal de la institución.
- Buscar estrategias para motivar el uso de valores institucionales del MSP en el personal que labora en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia, su conocimiento y aplicación generará resultados de satisfacción tanto en el trato al usuario tanto interno como externo.
- Mejorar el uso de reglamentos, leyes, normativas y demás disposiciones de ley de acuerdo a sus funciones, con la finalidad de realizar correctamente su actividad enmarcada en la ley.

- Elaborar un manual de funciones el mismo que debe delimitar las actividades que realiza cada proceso de acuerdo a los requerimientos de la institución.
- Elaborar los reglamentos internos del Área de Salud Nro. 23 La Concordia en el cual se determine los deberes, derechos, obligaciones, sanciones, incentivos y demás aspectos que involucre el buen desarrollo de los funcionarios y trabajadores en la institución
- Buscar estrategias para incrementar el presupuesto de capacitación en la institución, con la finalidad de capacitar a todo el personal.
- Se recomienda arman un plan de capacitación dirigido al personal de la institución a ser aplicado mínimo dos veces en el año, enfocándose en temas relacionados a cambio de paradigmas, buen trato al usuario, uso de valores y principios, motivación personal, etc. con la finalidad de concientizar en los funcionarios que los usuarios externos son personas necesitadas que buscan mejorar su estado de salud a través del uso de servicios de la institución, por tanto deben atenderlos con calidad y calidez, para erradicar la imagen de funcionarios maltratadores.
- Mejorar las líneas de comunicación entre procesos con la finalidad de satisfacer en su totalidad las necesidades de lo usuario externos cuando requieran algún tipo de información, es decir darles una orientación adecuada.
- Analizar la distribución del personal en cada función asignada y redistribuir de acuerdo a las fortalezas y potencialidades que cada uno posee.
- Implementar en la institución un plan de inducción, considerando que en el desarrollo de la investigación se evidenció la falta de este procedimiento, con la finalidad de impartir en el personal nuevo información básica propia de la institución como misión, visión, objetivos institucionales, etc., que oriente a mejorar sus actividades.

- Buscar estrategias para elevar la percepción que tiene los usuarios externos sobre los servicios de salud.

## Capítulo 6

### 6. Propuesta de desarrollo

Una vez analizado los resultados de la investigación se concluye que existe debilidad en el uso de valores institucionales y la falta de inducción al personal, por lo tanto la propuesta se enfoca en establecer estrategias para fortalecer los elementos más debilitados de la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia.

#### 6.1. Datos informativos

##### 6.1.1. Denominación de la propuesta

Establecer en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia estrategias que permitan difundir y concientizar en el personal el uso de valores institucionales, además dar pautas para elaborar un plan de inducción pertinente que abarque información relevante de la institución y su entorno.

##### 6.1.2. Institución ejecutora.

Por ser un trabajo de investigación para la obtención del título en la Especialidad en Gestión Pública, la persona que va a realizar la propuesta es la Ing, Myriam Muela Rodríguez autora de la investigación, egresada del Instituto de Altos Estudios Nacionales.

##### 6.1.3. Institución auspiciante

La institución que está auspiciando para poner en marcha esta propuesta es el Área de Salud Nro. 23 La Concordia.

##### 6.1.4. Apoyo técnico.

Las personas que brindan su apoyo en la ejecución de la propuesta es el personal de la Institución en estudio, desde los mandos jerárquicos hasta el personal que está en línea horizontal, y los usuarios que acuden a la institución.

### 6.2. Antecedentes de la Propuesta

Como se puede identificar en la investigación, el Área de Salud Nro. 23 La Concordia es una institución que brinda servicios de salud gratuito, cuenta con personal administrativo, técnico y operativo, quienes laboran en base a normas y procedimientos

emitidos por el MSP, sin embargo se encontró debilidades en la cultura organizacional, al no contar con un reglamento interno, un manual de funciones, desconocimiento de los valores institucionales y un plan de inducción; estas falencias ocasionan que las actividades a desarrollar por el personal de la institución se torne deficientes, generando insatisfacción en los usuarios.

El uso de normativas, instructivos, leyes, en cada proceso orienta de forma general lo que debe realizar el personal en cada función, pasando desapercibido la ausencia de reglamentos internos y el manual de funciones, pero existe gran evidencia en la falta de valores institucionales y la inducción al nuevo personal, consecuencia de esta situación, el personal manifiesta que hay privilegios en el trato entre compañeros, poco empoderamiento de sus funciones, desmotivación, al ingresa un personal nuevo tiene desconocimiento de su entorno laboral y aspectos relevantes de la institución, los usuarios se sienten vejados por los funcionarios, entre otros aspectos, y para dar solución a esta problemática, la propuesta pone énfasis en los elementos más debilitados como son los valores y la inducción.

### **6.3. Objetivos**

#### **6.3.1. Objetivos generales**

Fortalecer la cultura organizacional del Área de Salud Nro. 23 La Concordia enfocados en los valores institucionales y la inducción al personal.

#### **6.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer estrategias que permitan difundir y concientizar al personal del Área de Salud Nro. 23 La Concordia en el uso de valores institucionales, con la finalidad de mejorar el trato entre el funcionario y usuarios.
- Establecer pautas para elaborar un plan de inducción pertinente que abarque información relevante de la institución y su entorno.

### **6.4. Justificación**

La cultura organizacional es un complemento indispensable para el desarrollo de las instituciones, y si un componente está debilitado no permite ejecutar un servicio de

calidad, por tanto se debe buscar estrategias para armonizar y concatenar la cultura y el clima de cada organización.

Por esta razón se justifica fortalecer la cultura organizacional tomando en cuenta los recursos disponibles que cuenta la institución, con la finalidad de generar un buen servicio que satisfaga las necesidades del usuario.

#### **6.5. Beneficiarios.**

Al fortalecer la cultura organizacional en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia se beneficiará al personal que labora en la institución y a los usuarios que hacen uso del servicio que brinda la institución.

#### **6.6. Fundamentación**

Esta propuesta se fundamenta en documentos legales emitidos por el MSP, experiencias positivas de otras Áreas de Salud con la misma problemática, y se basa en bibliografía de autores que traten sobre del tema.

#### **6.7. Plan de acción**

El plan de acción que vamos a proponer en este capítulo está basado en implementar estrategias que permitan difundir y concientizar el uso de los valores institucionales en el personal del Área de Salud Nro. 23 La Concordia, además de establecer pautas que permitan desarrollar un plan de inducción necesario para orientar correctamente al nuevo personal que ingresa a laborar en la institución.

##### **6.7.1. Uso de valores institucionales en el Área de Salud Nro. 23 La Concordia.**

Los valores institucionales son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una empresa, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.<sup>37</sup>

El MSP establece valores institucionales caracterizando de gran importancia al RESPETO, INCLUSIÓN, VOCACIÓN AL SERVICIO, COMPROMISO,

---

<sup>37</sup> Visitado el 19 de julio de 2013, en la web: <http://www.tradition.com.co/index.php/informacion-general/quienes-somos/valores-institucionales>

INTEGRIDAD Y JUSTICIA, los cuales el Área de Salud Nro. 23 La Concordia debe asumir como normas o principios de conducta para el personal que allí labora.

Estos valores garantizan posiciones éticas, de seguridad, comportamientos adecuados, los cuales deben acompañar a cada individuo en el día a día de sus labores. Los enunciados de cada valor deben ser inculcados en el personal para lo cual se debe conocer el significado de cada valor y establecer estrategias para una retroalimentación periódica.

#### **6.7.1.1. Respeto<sup>38</sup>**

El respeto es la comprensión, aceptación y valoración de las cualidades y la condición inherente a las personas, con derechos y deberes. Entendiendo que nuestra libertad llega hasta donde inicia la de los demás.

Esto implica:

- Brindar un trato amable, considerado y digno a todos los grupos de interés de la compañía (Accionistas, administradores, compañeros, clientes y proveedores).
- Acoger y realizar con objetividad las críticas y sugerencias.
- Ser tolerantes y mantener una adecuada actitud frente a los demás.
- Promover el fortalecimiento de la comunicación interna y externa, asegurando que el mensaje o información que se brinda sea entendido a cabalidad por los demás sin vicios de forma o excepción.

#### **6.7.1.2. Inclusión<sup>39</sup>**

Es una vía que permite terminar con la exclusión, resultado de las actitudes negativas de las personas. La Inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades.

Esto implica:

- Un mundo más equitativo y más respetuoso frente a las diferencias.

---

<sup>38</sup> Ibid [<sup>38</sup>]

<sup>39</sup> Visitado el 19 de julio de 2012 en la web:

[http://www.redpapaz.org/inclusion/index.php?option=com\\_content&view=article&id=122&Itemid=75](http://www.redpapaz.org/inclusion/index.php?option=com_content&view=article&id=122&Itemid=75)



- Beneficiar a todas las personas independientemente de sus características, sin etiquetar ni excluir.
- Proporcionar un acceso equitativo, haciendo ajustes permanentes para permitir la participación de todos y valorando el aporte de cada persona a la sociedad.

#### **6.7.1.3. Vocación al servicio<sup>40</sup>**

El servicio es una actitud de vida; es dar para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa de alguien, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados. Servir supone una franca actitud de colaboración hacia los demás. Por esto, la persona servicial lo es en todas partes, con acciones que, aunque parezcan insignificantes, contribuyan a hacer más ligera y placentera la vida de los otros.

#### **6.7.1.4. Compromiso<sup>41</sup>**

El valor del compromiso va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante aquello que se nos ha confiado. Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla de valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más allá de las palabras, hacer tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas para poder cambiar las cosas.

#### **6.7.1.5. Integridad<sup>42</sup>**

Una persona íntegra es aquella que piensa, dice y hace una sola cosa bajo un enfoque de justicia y transparencia, para cumplir a cabalidad sus compromisos adquiridos con la organización.

Esto implica:

- Fomentar el trabajo en equipo, con el fin de asegurar la eficiencia y la efectividad de las actividades que se desarrollan en la institución.

---

<sup>40</sup> Visitado en la web el 19 de julio de 2013 en: [http://www.habitatbogota.gov.co/sdht/index.php?option=com\\_content&view=article&id=102&Itemid=134](http://www.habitatbogota.gov.co/sdht/index.php?option=com_content&view=article&id=102&Itemid=134)

<sup>41</sup> Visitado en la web el 19 de julio de 2013 en: <http://es.scribd.com/doc/64384143/CONCEPTOS-de-valores-respeto-responsabilidad-honestidad-compromiso-perseverancia-honradez-tolerancia-conciencia-civica-conciencia-democratica-trab>

<sup>42</sup> Ibid [<sup>39</sup>]

- Realizar nuestro trabajo con calidad y pertinencia, para garantizar la eficiencia de la institución.
- Actuar de manera objetiva según el interés colectivo de manera armónica y solidaria, y no según un interés particular.
- Estar dispuestos a ayudar a los compañeros cuando necesiten de nuestro apoyo. Los esfuerzos colectivos suponen la participación de todos para lograr los objetivos de la institución.
- Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones al cargo desempeñado.

#### **6.7.1.6. Justicia<sup>43</sup>**

La Justicia no es el dar o repartir cosas a la humanidad, sino el saber decidir a quién le pertenece cada cosa por derecho. La Justicia es equidad y honestidad. Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que le corresponde. Es aquel referente de rectitud que gobierna la conducta y nos atribuye un respeto a los derechos de lo ciudadanos.

Esto implica:

- Mantener un ambiente de armonía con las personas.
- Reconocer los méritos de quienes han sido buenos trabajadores.
- Desarrollar nuestro sentidos de lo que está bien y lo que está mal para actuar de manera justa.
- Ser honestos, rectos y, sobre todo, compasivos y humanitarios.
- No permitir que se cometan atropellos contra nosotros y por ende con los demás.

#### **6.7.2. Estrategias para socializar y concientizar los valores institucionales en el personal**

Una vez definido el significado de cada valor se debe socializar con el personal de la institución, con la finalidad que el funcionario adopte los valores como parte fundamental de su vida laboral para mejorar el desarrollo de las actividades diarias.

Las estrategias que se propone aplicar son las siguientes:

- a. CHARLAS MOTIVACIONALES.- Socializar con el personal el uso de los valores institucionales, para ello es necesario realizar charlas motivacionales, en

---

<sup>43</sup> Ibid [<sup>43</sup>]

el cual se transmita al personal la importancia de su aplicación, como prioridad debería efectuarse en lugares con un ambiente tranquilo y armónico para incentivar la integración y el compañerismo.

- b. ROTULACIÓN CON REFRANES.- Colocar en lugares visibles de las oficinas, consultorios y salas de espera leyendas que incentive el uso de valores, con la finalidad que cada persona lea constantemente y mantener presente su aplicación.
- c. INCENTIVOS.- Para mantener motivado al personal en su trabajo se debe realizar un plan de incentivos donde se reconozca sus cualidades y el desempeño, para el cual se propone ciertas pautas que puede ser considerado:
  - Dar un certificado o diploma a: los mejores trabajadores del año, los más puntuales, los mejores trabajadores en equipo y premiar al proceso que haya cumplido sus obligaciones con puntualidad.
  - A inicios de mes colocar en cartelera las fechas de cumpleaños de los trabajadores y enviar simbólicamente por el medio más conveniente sus respectivas felicitaciones, esto debe encargarse el proceso de Talento Humano.
- d. REALIZAR ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL.- Con la finalidad de medir como se encuentra la percepción del personal en la institución y buscar soluciones a los problemas existentes.

### **6.7.3. Pautas para realizar un plan de inducción al personal nuevo**

El Área de Salud Nro. 23 La Concordia cada año acoge a personal nuevo en especial a médicos, odontólogos, enfermeras y obstetras quienes vienen a realizar su año rural, estas personas son de distintas partes del país, teniendo claro que desconocen el entorno donde ejercerán sus funciones.

El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique a la institución u organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño incidirá directamente sobre el logro de los objetivos institucionales.

Las pautas que se propone para establecer un plan de inducción y entrenamiento se basa en tres etapas: inducción general, inducción específica y la evaluación<sup>44</sup>.

#### **6.7.3.1. Inducción general**

En esta etapa, se debe brindar toda la información de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo a desempeñar, considerar a la organización como un sistema. En esta etapa se deberá presentar la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la empresa, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, recursos humanos, perfil epidemiológico, entre otros.
- Ubicar a la población beneficiaria, indicar los servicios que oferta y productos esperados.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalizar sobre los derechos, obligación y responsabilidad, régimen disciplinario, reglamento interno de trabajo, niveles de poder, sistema de pagos.
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial. De igual forma, la empresa debe atribuir una gran importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

#### **6.7.3.2. Inducción específica**

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del trabajo a desarrollar, profundizando los aspectos relevantes del cargo a desempeñar. Es importante recordar

---

<sup>44</sup> Irma NAVEDA, “Curso de especialización en gestión de políticas de recursos humanos en salud (CIRHUS-ECUADOR).2011, Pág. 81-83

que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa sobre sus competencias a desarrollar y la forma en cómo va a ser evaluada.

La inducción específica es liderada por el personal que dirige el proceso de inducción, responsable de realizar la presentación al Jefe inmediato del nuevo trabajador, a los compañeros de trabajo y a las personas claves de las distintas áreas con los cuales interactuará.

Se deberá presentar la siguiente información:

- Tipo de capacitación que recibirá: breve información sobre la forma en que será capacitado, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de la producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. Realizar un recorrido por la institución.
- Población beneficiaria y principales características de los usuarios con los que se dispone a trabajar.

Recibir el manual de funciones para el cargo a desarrollar: el mismo que permitirá identificar con mayor claridad las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar, incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias.

- Horarios de trabajo, sistema de turnos, rotaciones, permisos.
- Informar sobre los factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterá mientras desempeña sus funciones y las medidas de control que se debe implementar para disminuir los riesgos laborales.
- Orientar sobre los estándares o normas de seguridad: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le será útil al empleado como material de consulta.
- Orientar sobre las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.

- Disponibilidad de equipos de protección: es preciso que antes de entregárselos, dar una capacitación sobre su uso, para lograr que el nuevo funcionario utilice con mayor facilidad y adquiera un grado de compromiso.
- Toda la información se debe tratar con especificidad, dado que de ella dependerá el nivel de desempeño del nuevo empleado.
- Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al nuevo empleado, para que los use como documentos de consulta permanente.

La institución debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación de todas las actividades realizadas.

### **6.7.3.3. Evaluación**

Al finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento, el personal responsable del proceso debe realizar una evaluación, con el fin de identificar los puntos clave y puntos débiles de la inducción, que no quedaron claros y reforzarlos y tomar acciones concretas como procesos de re-inducción entre otros. La evaluación se debe hacer, basada en los documentos de registro donde constan los parámetros de la capacitación recibida.

Finalmente, es importante recalcar que se debe mantener una motivación permanente del personal, para impulsar y mater la continuidad de las acciones. Un buen proceso de inducción, mejora la autoestima y motivación en el nuevo empleado.

El uso de valores institucionales y la aplicación del plan de inducción permitirán fortalecer la cultura organizacional del Área de Salud La Concordia, el personal tanto nuevo como antiguo sentirá un cambio al contar con herramientas que permitan aumentar la productividad de la institución, en un ambiente cálido, acogedor y tranquilo, aumentando la satisfacción de los usuarios al recibir los servicios de salud.

Con la propuesta desarrollada, damos por terminada la tesina, esperando que sea de apoyo para las gestiones de mejora que realiza la gerencia del Área de salud Nro. 23 La Concordia.

## **Glosario de términos**

AIEPI	Atención integrada de las enfermedades prevalentes de la infancia
INCOP	Instituto Nacional de Compras Públicas
ITS	Infección de transmisión sexual
MSP	Ministerio de Salud Pública
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
MAIS	Modelo de Atención Integral de Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OMS	Organización Mundial de la Salud
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

## **Bibliografía.**

**BLANCO, Jorge, MAYA María**

2005 “Fundamentos de la salud pública”, Colombia Medellín, versión electrónica en:  
[http://books.google.com.ec/books/about/Salud\\_P%C3%BAblica\\_Tomo\\_I.html?hl=es&id=rMUJLIspNiIC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.ec/books/about/Salud_P%C3%BAblica_Tomo_I.html?hl=es&id=rMUJLIspNiIC&redir_esc=y) (visitado en octubre 2012)

**CHIAVENATO, Idalberto**

2004 “Comportamiento. La dinámica del éxito en las organizaciones”, Bogotá, McGrawHill.

**CHIAVENATO, Idalberto**

2011 “Planificación Estratégica. Fundamento y aplicaciones”, México, McGrawHill.

**DÍAZ, Olga**

2000 “Género y cambio en la Cultura Organizacional. Herramienta para crear una organización sensible al género”, Colombia: Proequidad/GTZ.

**DUTRENIY Gabriela, JASSO Javier, VILLAVICENCIO Daniel**

2007 “Globalización, acumulación de capacidades e innovación – Los desafíos para las empresas, localidades y países, México.

**FUNIBER Fundación Universitaria Iberoamericana:**

“E Busines y su Integración con los sistemas Corporativos de Gestión”, tomo II

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA**

La Calidad en los Servicios Públicos, visitado el 17 de junio de 2013 en la web:  
[www.salta.gov.ar/.../ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/.../ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf),

**GRADOS, Jaime**

2003 “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal”, México, El Manuel Moderno



**HELLRIGEL, Don, Susan JACKSON y John SLOCUM**

2006 “Administración. Un enfoque basado en competencias”, México D.F: Cengage Learning.

**KOONSZ, Harol, Weihrich Heinz**

1984 “Administración”, México, Edit. MC GRAW HILL, Novena Edición, 1

**MEIGAN Michael**

1991 “Programas de inducción, entrenamiento, diseño y ejecución”, Colombia, LEGIS

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

2010 “Salud, interculturalidad y Derechos”, MSP, Quito

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador y Consejo Nacional de Salud**

2007 “Marco general de la reforma estructural de la salud en el Ecuador”. Quito, MSP/CONASA

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

2008, “Hacia una Garantía de Derechos en Salud para todos. Transformación Sectorial de Salud y en el Ecuador”, Quito: MSP

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

2012 “Acuerdo ministerial 00001203: Tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención del sistema nacional de salud”, Quito: MSP.

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

2012 “Acuerdo ministerial 00001034: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos” Quito: MSP.

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

2000 “Acuerdo Ministerial 0000266: Manual de organización y funcionamiento de las área de salud del Ministerio de Salud Pública”, Quito: MSP.

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

2012 Diapositivas de nuevo modelo de gestión – Valores: Quito: MSP.

**Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

1998 “Propuesta para mejorar la salud de todos los ecuatorianos”, Quito: MSP.

**MUNCH Lourdes, Osorio Javier y VITAL Sonia**

2011 “ORGANIZACIÓN Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento”, México, Trillas

**RAINERI, Andrés**

1998 “Creencias y cambio organizacional en los sectores de salud pública y privado”, Chile, en revista Centro de Estudios Públicos/N 70. Versión electrónica disponible en [http://www.cepchile.cl/dms/lang\\_1/estudios\\_publicos.htm](http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/estudios_publicos.htm) (visitado el 20 de septiembre de 2012).

**SHEIN, Edgar**

1984 “La cultura empresarial y el liderazgo”. Barcelona: Plaza & Janes

**STONER, Jame A.F., R FREEMAN Edwar, GILBERT Daniel R. Jr.,**

1996 “Administración”, México, PRENTILE HALL.

**VELASCO, Margarita, Rocío SEGOBIA, Narcisa CALAHORRANO, Jenny de MORI, Irma NAVEDA, Janine OLMEDO, Nancy Lagos y Jenny VILLO**

2011 “Curso de especialización en gestión de políticas de recursos humanos en salud (CIRHUS-ECUADOR). Reflexiones pedagógicas y prácticas transformadoras”. En Irma Naveda, eds *Plan de inducción para el personal nuevo de las unidades de salud del primer nivel. Sistematización y balance de la experiencia en el Área No. 2 Pastaza: 73*, Quito: OPS

**VERA-CRUZ, Alexander.**

2007 “Globalización, acumulación de capacidades e innovación- Los desafíos para las empresas, localidades y países”, México.

## **CONSULTAS EN LA WEB**

[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores\\_organizativos\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_desempeno.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_organizativos_su_impacto_en_el_desempeno.pdf), revisado el 10 de julio del 2013.

Visitado el 19 de julio de 2013, en la web:

<http://www.tradition.com.co/index.php/informacion-general/quienes-somos/valores-institucionales>

Visitado el 19 de julio de 2013, en la web:

<http://www.tradition.com.co/index.php/informacion-general/quienes-somos/valores-institucionales>

Visitado en la web el 19 de julio de 2013 en:

[http://www.habitatbogota.gov.co/sdht/index.php?option=com\\_content&view=article&id=102&Itemid=134](http://www.habitatbogota.gov.co/sdht/index.php?option=com_content&view=article&id=102&Itemid=134)

Visitado en la web el 19 de julio de 2013 en:

<http://es.scribd.com/doc/64384143/CONCEPTOS-de-valores-respeto-responsabilidad-honestidad-compromiso-perseverancia-honradez-tolerancia-conciencia-civica-conciencia-democratica-trab>

## **TESIS DE GRADO: MUELA, Myriam**

2006, Control Administrativo y Financiero del Área de Salud Nro. 23 La Concordia

