



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACION

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TEMA: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE
LOS HOSPITALES PÚBLICOS DE TERCER NIVEL DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

AUTOR: MOREIRA MENDOZA, JESICA CAROLINA

TUTOR: ING. LUNA LUNA, ALEX VINICIO

SANGOLQUÍ

2018

CERTIFICACIÓN



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Evaluación de la Gestión De Recursos Humanos de los Hospitales Públicos de Tercer Nivel del Distrito Metropolitano de Quito”, fue realizado por la Srta., **MOREIRA MENDOZA, JESSICA CAROLINA**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, y analizado por la herramienta de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 06 de mayo del 2018

Ing. Alex Vinicio Luna Luna, M.S.C.
C.C.: 1717571978

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **MOREIRA MENDOZA, JESSICA CAROLINA**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos de los Hospitales Públicos de Tercer Nivel del Distrito Metropolitano de Quito”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 06 de mayo del 2018

Jessica Carolina Moreira Mendoza

C.C.: 1311622557

AUTORIZACIÓN



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, MOREIRA MENDOZA, JESSICA CAROLINA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE publicar, el trabajo de titulación: "Evaluación de la Gestión de los Hospitales públicos de Tercer Nivel del Distrito Metropolitano de Quito", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 06 de mayo de 2018

Jessica Carolina Moreira Mendoza

C.C.:1311622557

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha sido mi guía a cada paso que doy, dándome la fuerza y la fe necesaria para ser perseverante. A mis padres quienes han sido el motor para continuar con mis metas, ya que sin su soporte, motivación y dedicación no lo hubiese logrado porque son lo más grande que tengo en mi vida, a mis hermanas y sobrino porque siempre me dan la aspiración de cumplir lo que me propongo y por ultimo pero no menos importante a mis amigos(as) porque son un apoyo y parte de mi vida y no me han dejado sola.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por su ayuda incondicional para cumplir esta meta propuesta y no dejarme vencer por nada. A mi tutor Ing. Alex Luna porque ha sido un gran ejemplo y sin gran ayuda no hubiese logrado culminar este proyecto, a todos mis Ingenieros que han impartido en su enseñanza en especial a la Ing. Ximena Tapia por sus consejos de no rendirme ante los obstáculos sin su motivación no hubiese llegado hasta el final. A mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado culminar una meta tan importante. A mis directores de carrera quiénes nos ayudaron en todo momento y por último pero no menos importante a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, por abrirnos sus puertas de la enseñanza.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Determinación de variables	4
Variables dependientes.....	4
Variables independientes.....	4
Hipótesis.....	4
CAPÍTULO I	5
Marco teórico	5
Marco referencial	5
Procesos de la gestión de recursos humanos	8
Fundamentación teórica	11
Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige	12
Teoría de las Relaciones Humanas.....	13
Fundamentación Conceptual	16
Marco Legal	22
Análisis Comparativo y Crítico.....	27

CAPÍTULO II	29
Metodología	29
Introducción	29
Definición del objeto de estudio.....	29
Enfoque metodológico	29
Por las fuentes de información mixto.....	30
La encuesta.....	31
Determinación del tamaño de la muestra	31
Matriz de variable.....	33
Diseño de instrumentos de investigación	36
Detalle del procedimiento de toma de datos	36
Resultados de la validación de la prueba piloto	39
CAPÍTULO III	41
Análisis de datos.....	41
Introducción	41
Análisis descriptivo	42
Dato personal de la encuesta: Edad de los empleados	42
Dato personal de la encuesta: Genero del empleado.....	43
Dato personal de la encuesta: Ocupación.....	44
Pregunta 1: ¿Cómo conoció la vacante que ocupa en la institución?.....	45
Pregunta 2: ¿Al ingresar a ingresar usted recibió un proceso de inducción?	46
Pregunta 3: ¿Qué tipo de contrato tiene usted?	47
Pregunta 4: ¿Se le informo de las actividades y responsabilidades que desempeña?	48
Pregunta 6: ¿Cada que tiempo es capacitado?	50
Pregunta 7: ¿Qué tipo de actividades recreacionales ha realizado dentro de la Institución?	51
Pregunta 8: ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido en la institución?	52
Pregunta 9: ¿Se siente conforme con su remuneración?	53
Pregunta 10: ¿Qué tan motivado se siente al ejecutar su trabajo?	54

Pregunta 11: ¿Tiene un buen ambiente laboral con sus compañeros?	55
Pregunta 12: ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros dentro de la institución?.....	56
Pregunta 13: ¿Su carga laboral de acuerdo a su puesto y función es?	57
Pregunta 14: ¿Cree usted que el sistema de evaluación aplicado en su institución es?	58
Pregunta 15: ¿Está usted de acuerdo con los horarios de trabajo asignados en la institución?	59
Cruce de variables	60
Informe general	64
Contrastación de hipótesis.....	65
CAPÍTULO IV	66
Propuesta	66
Introducción	66
Propuestas que el investigador plantea sobre la base de los resultados empíricos	66
Remuneraciones	66
Contratos	67
Carga excesiva en el trabajo.....	68
Capacitaciones.....	69
Evaluación del desempeño	69
Capítulo V	72
Conclusiones y Recomendaciones	72
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	73
BIBLIOGRAFÍA	74

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Causa y Efecto	3
<i>Figura 2.</i> Ubicación Zonal.....	37
<i>Figura 3.</i> Edad del empleado.....	42
<i>Figura 4.</i> Genero del empleado	43
<i>Figura 5.</i> Ocupación del empleado.....	44
<i>Figura 6.</i> Pregunta 1	45
<i>Figura 7.</i> Pregunta 2	46
<i>Figura 8.</i> Pregunta 3	47
<i>Figura 9.</i> Pregunta 4	48
<i>Figura 10.</i> Pregunta 5	49
<i>Figura 11.</i> Pregunta 6	50
<i>Figura 12.</i> Pregunta 7	51
<i>Figura 13.</i> Pregunta 8	52
<i>Figura 14.</i> Pregunta 9	53
<i>Figura 15.</i> Pregunta 10	54
<i>Figura 16.</i> Pregunta 11	55
<i>Figura 17.</i> Pregunta 12	56
<i>Figura 18.</i> Pregunta 13	57
<i>Figura 19.</i> Pregunta 14	58
<i>Figura 20.</i> Pregunta 15	59
<i>Figura 21.</i> Cruce de Variables 1	61
<i>Figura 22.</i> Cruce de Variables 2.....	62
<i>Figura 23.</i> Cruce de Variables 3.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i>	33
Tabla 2 <i>Ubicación del Hospital</i>	37
Tabla 3 <i>Cronograma de actividades para la recolección de datos</i>	38
Tabla 4 <i>Alpha de Cronbash</i>	40
Tabla 5 <i>Edad del empleado</i>	42
Tabla 6 <i>Genero del empleado</i>	43
Tabla 7 <i>Ocupación del empleado</i>	44
Tabla 8 <i>Pregunta 1</i>	45
Tabla 9 <i>Pregunta 2</i>	46
Tabla 10 <i>Pregunta 3</i>	47
Tabla 11 <i>Pregunta 4</i>	48
Tabla 12 <i>Pregunta 5</i>	49
Tabla 13 <i>Pregunta 6</i>	50
Tabla 14 <i>Pregunta 7</i>	51
Tabla 15 <i>Pregunta 8</i>	52
Tabla 16 <i>Pregunta 9</i>	53
Tabla 17 <i>Pregunta 10</i>	54
Tabla 18 <i>Pregunta 11</i>	55
Tabla 19 <i>Pregunta 12</i>	56
Tabla 20 <i>Pregunta 13</i>	57
Tabla 21 <i>Pregunta 14</i>	58
Tabla 22 <i>Pregunta 15</i>	59
Tabla 23 <i>Resumen de procesamiento de casos</i>	60
Tabla 24 <i>Cruce de Variable 1</i>	60
Tabla 25 <i>Cruce de Variables 2</i>	62
Tabla 26 <i>Cruce de Variables: 3</i>	63

RESUMEN

La investigación tiene la finalidad de evaluar la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito y presentar un plan de estrategias de mejora para optimizar las falencias que existen dentro de área mencionada. Siendo un estudio descriptivo donde se utilizó fuentes primarias como las encuestas, documentos, apuntes de investigación y fuentes secundarias, observación directa e investigación de campo mediante cuestionarios y análisis de datos los cuales se efectuara mediante el apoyo de datos estadísticos. También sirvió para proponer mejoras para que los hospitales de tercer nivel que tengan una buena gestión y dar un buen servicio a los usuarios de los hospitales del Distrito Metropolitano de Quito. Toda empresa da importancia al departamento de recursos humanos destacando que las organizaciones no funcionan adecuadamente sin este departamento, porque es la parte más compleja de la institución, por eso se necesita un departamento de recursos humanos, Recursos humanos es importante porque gracias es este departamento se puede llevar a cabo con gran precisión todos los procesos. El departamento de talento humano también tiene la responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad, gestión del cambio y evaluación de desempeño para asegurar la optimización de los procesos, siendo necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, hay que tomar en cuenta que las personas son un recurso de gran importancia.

PALABRAS CLAVES:

- **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)**
- **HOSPITALES DE TERCER NIVEL**
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**
- **SELECCIÓN DE PERSONAL**
- **RECLUTAMIENTO**

ABSTRACT

This research aims to assess the human resource management of public tertiary hospitals of the Metropolitan District of Quito and present a plan of improvement strategies to try to optimize the flaws that exist within the human resource management. Being a descriptive study used primary sources such as surveys, papers, research notes and secondary sources, direct observation and field research through questionnaires and data analysis which is effected by the support of statistical data. It will also propose improvements to the tertiary hospitals that have good management and good service to users of hospitals of the Metropolitan District of Quito. Currently is given importance to the human resources department as the company does not work without this department, because it is the most complex part of the institution, so a human resources department is needed, the importance of the human resources department, is given that is in charge of the processes of selection of personnel, recruitment, remuneration, among others. Also has the responsibility to generate quality management systems to ensure process optimization, it is necessary to have trained and committed to the mission and vision of the company. Consequently, each member of the human capital must be aware of the importance of their work within the organization as they are the component of the large administrative structure.

KEYWORDS:

- **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)**
- **TERTIARY HOSPITALS**
- **PERFORMANCE EVALUATION**
- **STAFF PICK**
- **STAFF RECRUITMENT**

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el hospital la gestión de recursos humanos no es aprovechada por los profesionales de la salud, ya que están en desacuerdo por los horarios, licencias y sanciones y cada problema es de importancia para la gestión. (Proyecto Angel, 2016)

La investigación tiene por finalidad de evaluar la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito y presentar un plan de estrategias para dar a conocer las falencias que existe dentro de la gestión de recursos humanos. También nos servirá para proponer mejoras para que los hospitales de tercer nivel a que tengan una buena gestión y dar un buen servicio a los usuarios de los hospitales del Distrito Metropolitano de Quito.

En la actualidad se da importancia al departamento de RRHH ya que la empresa no funciona sin este departamento, porque es la parte más compleja de la empresa, por eso necesitas un departamento de recursos humanos, este departamento es importante porque gracias al mismo se puede llevar a cabo con gran precisión todos los procesos de la de la escogimiento del personal para la vacante disponible, de las retribuciones, entre otros.

También tiene la responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Planteamiento del problema

Tanto en el sector público como el privado conllevan problemas inherentes al trabajo, como pueden ser escases de las habilidades de liderazgo, asimismo los dos sectores están potencialmente afectados por las importantes preferencias en el mercado laboral. (Toledano, 2010)

Hoy en día los recursos humanos del sector público enfrentan nuevos retos porque sufren de una innovación de los principales procesos de la gestión. Por lo tanto como consecuencia este sector debe localizar nuevas maneras de agenciar el departamento de recursos humanos para conseguir una mayor responsabilidad, desarrollo y mejores resultados en los hospitales de tercer nivel. (Toledano, 2010)

Cuando la economía del país se optimice, el sector privado restablecerá la indagación de profesionales, lo que ocasionara que en el sector público tenga problemas para cubrir las vacantes, esto como consecuencia hará que tenga dificultades para distinguirse del sector privado. (Toledano, 2010)

Los colaboradores del sector público demandaran ser expertos con el uso de nuevos instrumentos de trabajo en la red. Los gerentes del sector público deberán preparar más a sus colaboradores para los distintos cambios y ayudarles a prevalecer las nuevas predisposiciones de lucidez, también replantearse las bases primordiales para el compromiso. Al mismo tiempo tiene la exigencia de promover nuevos conocimientos para incitar a más generaciones, brindando un ambiente laboral más dinámico y que la administración se aproxima y aprovecha a las generaciones jóvenes y así reducir la carga excesiva que tiene el personal con antigüedad que trabajan en los hospitales públicos de tercer nivel.. (Toledano, 2010)

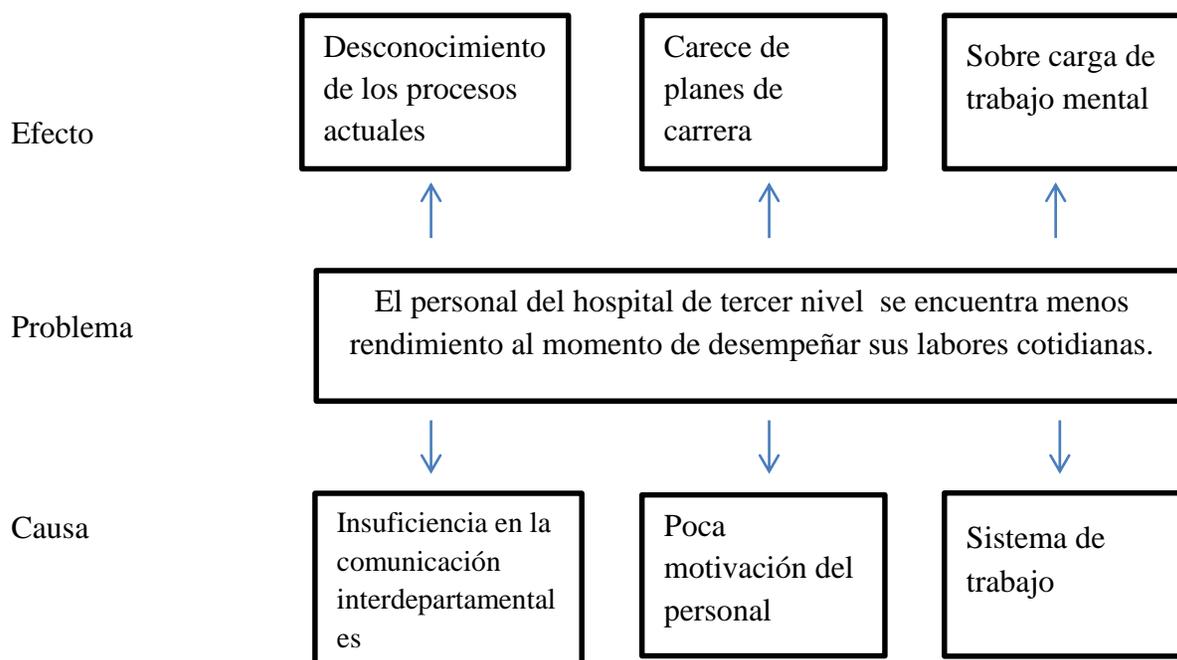


Figura 1. Causa y Efecto

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de Tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito, durante el periodo enero 2017 – Mayo 2018 y proponiendo estrategias de mejora.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de las falencias de la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de Quito.
- Determinar el sistema de Gestión de Recursos Humanos que se aplican actualmente en los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito
- Diseñar una propuesta de gestión de recursos humanos, con el fin de optimizar los procesos aplicados en los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito.

Determinación de variables

Variables dependientes

- Administración de personal
- Capacitación
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo organizacional
- Comunicación organizacional

Variables independientes

- Evaluación de la gestión de recursos humanos

Hipótesis

En los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito, requieren de un plan de mejora en la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO I

Marco teórico

1.1 Marco referencial

La gestión de recursos humanos partió desde lo más remoto donde las personas realizaban grupos para desarrollar las tareas designada, desde la designación de tareas hasta la ejecución de sus responsabilidades, y hasta la actualidad se piensa que el ser humanos realiza las cosas mejor en grupo. (Galvis, 2015)

Al principio desde que le clan apareciera se da las primeras prácticas de gestión de recursos humanos de ahí su progreso dio comienzo a los grupos de trabajo. Estos grupos de trabajo solicitaban una gran evolución en la designación de tareas en la gestión de recursos humanos. (Galvis, 2015)

Al terminar del nomadismo facilitó las cosas para el hombre primitivo ya que se formaban pequeños grupos para: cazar, cosechar entre otras cosas. (Galvis, 2015)

La determinar las actividades de trabajo se empezó a designar tareas ya así evitar un grandes dificultades no cumplir con las mismas los cuales eran sobrevivir y fortalecer el trabajo. (Galvis, 2015)

Anteriormente de la conquista española, algunos conjuntos indígenas determinaron varias colectividades las cuales contenían una serie de problemas en la gestión de recursos humanos. Ya en la etapa colonia se dio una nueva forma de pensar la cual estaba encaminada a la adquisición

de beneficios de para la distribución en la capital. Si se contaba con excelentes servicios los trabajadores serían más fructíferos. (Galvis, 2015)

Durante el siglo XIX se instituyó nuevos vínculos con los países industrializados, también se experimentó un progreso con gran influencia dentro de la gestión de recursos humanos. (Galvis, 2015)

En la edad media se empezó con la enseñanza a principiantes y uniones de empleados, los empresarios se enfocaron en una sola área en específico, construyeron asociaciones para poder resguardar los intereses de la organización, como normalizar el empleo. A los empleados les llamaban jornaleros los cuales se determinaron como los primeros sindicatos de trabajadores. Desde este punto se empezó a fragmentar la clase obreros de los patronos lo cual se asimila al sistema actual. (Galvis, 2015)

A partir del siglo XIX aparece el departamento de bienestar el cual es apreciado como procedente de los actuales departamentos de recursos humanos, el cual su ocupación fue cubrir las necesidades de los colaboradores con el fin de mejorar los entornos de trabajo. (Galvis, 2015)

En los años de la gran depresión las organizaciones se vieron en la oportunidad de tomar en cuenta a los objetivos sociales con más énfasis, así se vieron en la obligación de crear departamentos para el personal cuya función sería tratar con los sindicatos, los cuales tenían más dominio. (Galvis, 2015)

Al terminar la segunda guerra mundial, el ámbito laboral se vio perjudicado por los cambios que se habían dado, se empezaron a pulir los procesos de selección de personal. El diseño de

cargos, etc. Por lo que los departamentos de personal adquirieron más responsabilidades. (Galvis, 2015)

Hoy en día la gestión de recursos humanos no es reconocida por los especialistas de la salud, porque ponen a conocimiento temas como sanciones o jornadas laborales y esos puntos son parte de la gestión de recursos humanos. (Proyecto Angel, 2016)

En otro punto la gestión de talento humano es significativo, porque procura evaluar el desempeño del personal a través de la capacitación y esto les permite obtener las capacidades que requieren para alcanzar el triunfo tanto personal como con la institución.. (Pérez, 2016)

“En el sector público la gestión de recursos humanos era precedida por la LOSCCA (Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa) la cual pretendía el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos con el fin de obtener eficacia, eficiencia y rendimiento del estado mediante un método competente de gestión de recursos humanos. (Congreso Nacional del Ecuador, 2005)”

En la actualidad la gestión de recursos humanos del sector público es regida por la LOSEP (Ley Orgánica De Servicio Público) la cual tiene como finalidad propender al desarrollo profesional, técnico y personal de los trabajadores del sector público y alcanzar la eficiencia y eficacia de las instituciones del Estado con la mejora de la gestión de recursos humanos. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

Hospitales de tercer nivel: son citados así porque tienen una infinidad de expertos como son: los cardiólogos, siquiátras, neurólogos y nefrólogos, otorrinolaringólogo, anesthesiólogo general, etc. (El Tiempo, 2017)

Los hospitales de tercer nivel son aquellos que tienen especialidades lo cuales ingresan pacientes referidos de centros de salud o que tengan algún tipo de enfermedad que deba ser tratada por especialistas. (El Tiempo, 2017)

Procesos de la gestión de recursos humanos

En el Ecuador tiene un sistema de gestión de talento humano el cual está regido por “el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)”, antes estaba conformado por el “SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público)”, el cual tienen por finalidad la dirección en lo laboral del sector público y ahora en la actualidad se llama Ministerio de Trabajo (MT). (Elizabeth, Flores, 2013)

Para que las instituciones públicas puedan ejercer con la misión de la misma, tienen que determinar su planificación estratégica, la cual se compone o deben tener un conjunto de distintos planes, los cuales son: (Elizabeth, Flores, 2013)

- Un plan anual de Inversiones
- Un plan anual operativo
- Planes de presupuestos anuales

Con estos planes se puede empezar a constituir los procesos de la gestión de recursos humanos de las instituciones públicas permitidas por el Ministerio de Trabajo. (Elizabeth, Flores, 2013)

Si las instituciones públicas pretenden implementar su estructura orgánica, tienen que distinguir los subsistemas de la gestión de recursos humanos y partir con la aplicación y a su vez ofrecer distintas categorías de calidad en el servicio para los usuarios de los hospitales públicos. (Elizabeth, Flores, 2013)

A continuación se detallara los subsistemas de la gestión de recursos humanos en el sector público: (Elizabeth, Flores, 2013)

1. **Planificación:** en esta fase se definen los perfiles de las vacantes y de las personas que requieren para el para cumplir con los objetivos de la institución. (Elizabeth, Flores, 2013)

En esta etapa se rígida por una norma de clasificación depuestos en el ámbito civil en la cual se direcciona para formar la herramienta base para la aplicación del siguiente sistema. (Elizabeth, Flores, 2013)

- **Manual de puestos.**

El presente manual tiene: un índice ocupacional donde se encuentran el contenido de los puestos de trabajo y la estructura organizacional, y para cada uno cuenta con un detalle de los parámetros como habilidades conductuales, complicación del puesto, competencias entre otros, para que la institución ponga en el puesto indicado al personal idóneo. (Elizabeth, Flores, 2013)

2. **Reclutamiento, selección, incorporación a la institución.-** Para esta eta el ministerio de trabajo a determinado que se trabaje con la norma sustitutiva de reclutamiento y selección del personal, donde se determina el proceso para la búsqueda y selección del personal idóneo y a su vez el otorgación de nombramiento para el hospital. (Elizabeth, Flores, 2013)

Hoy en día en el sector público se maneja la red socio empleo, portal internet, ya que estamos en un mundo lleno de cambios contantes ahora las instituciones públicas pueden requerir a las

personas que busquen ofertas laborales a postularse para los distintos cargos disponibles en la institución. (Elizabeth, Flores, 2013)

Ahora es más fácil recibir respuestas de los postulantes a las vacantes disponibles, ya que por medio de un usuario y contraseña la institución puede ingresar este sistema para publicar las distintas vacantes y las personas que quieren aplicar pueden hacerlos de una manera fácil por medio de internet y publicar los currículos y verificar para que puestos son competentes también el sistema dispone de un mando claro en lo que son los concursos de méritos y oposición. (Elizabeth, Flores, 2013)

- 3. Inducción.-** En la fase de inducción se considera necesaria ya que los nuevos empleados no conocen el establecimiento ni las funciones que exactamente desempeñara o los cambios que tiene la institución, para lo cual se debe realizar charlas y así poner en conocimiento los planes estratégicos, operativos con los que trabajara también conocer la forma de trabajar y a los demás colaboradores que está establecido en el manual de procesos y procedimientos institucionales. (Elizabeth, Flores, 2013)
- 4. Capacitación.-** Con referencia de los resultados de la evolución de desempeño es necesario efectuar un plan de capacitaciones anual con el fin de incentivar la actualización de conocimientos ya que es un beneficio para el hospital, esta etapa cuenta con un presupuesto previsto una vez al año y con la verificación del departamento de recursos humanos. (Elizabeth, Flores, 2013)
- 5. Evaluación del desempeño.-** En esta esta cuenta con su norma técnica de evaluación de desempeño, esta evaluación se la realiza dos veces al año donde la primera se realiza en

base a la definición de las metas de cada puesto de trabajo, después se aplican los formularios que están establecidos por el ministerio de trabajo y se ejecuta la calificación. Si el servidor no está de acuerdo con la calificación podrá apelar ante un comité. (Elizabeth, Flores, 2013)

Del rendimiento obedece la permanencia laboral ya que hoy en día los nombramientos ya no son de tan importancia para este sector, lo cual más se basan en los contratos ocasionales. (Elizabeth, Flores, 2013)

6. Compensación o Remuneraciones.- Para la remuneración en el sector público el ministerio de trabajo mediante Resolución No. MRL-2012-0021, publicado en el Registro Oficial No. 637 una escala para las remuneraciones según el tipo de servidor público la cual debe regir a todas las instituciones públicas del Ecuador, esto debe ser tomada en cuenta la momento de realizar el manual de descripción depuestos. (Elizabeth, Flores, 2013)

Estos subsistemas son importantes para la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de tercer nivel porque el capital humano es lo más importante en la institución además es que está encaminada al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. (Elizabeth, Flores, 2013)

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Teorías de Soporte

Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige

El modelo de Malcolm Baldrige surgió a mediados de los ochentas se dio como una contestación a Estados Unidos por los progresos de las organizaciones japonesas. Esta teoría se enfoca en la mejora de la competitividad entre organizaciones y establecen que sea un marco de referencia para que se mejoren. Esto se aprobó como una ley Promulgada por el congreso de Estados Unidos. (ISOTools, 2017)

Es de importancia que este modelo se estableció por una investigación antepuesta a las peculiaridades de la gestión de recursos humanos de las empresas más exitosas. Lo destacado es que la gestión sea idónea y amplia aplicada a las organizaciones. (ISOTools, 2017)

El modelo de Baldrige propone su proceso de evaluación de desempeño utilizando los siguientes indicadores:

- **Datos disponibles que muestren tendencias de largo plazo favorables:** Las empresas deben permanecer con la comprobación y el perfeccionamiento de los indicadores con lo que sean competentes de realizar datos a largo tiempo y deben ser con propensiones propicias. (ISOTools, 2017)
- **Comparaciones pertinentes que se muestran de forma favorable:** las organizaciones deben realizar una comparación por cada indicador que este impuesto, las cuales deben tener metas adecuadas, un buen desempeño de la organización ya que su intención es un perfeccionamiento permanente en la gestión de recursos humanos. (ISOTools, 2017)

Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría de las relaciones humanas es elaborada por el señor Elton Mayo basándose en que no hay una vinculación inmediata entre la eficiencia las condiciones de trabajo entre ellos pueden ser: horarios, comunicación, remuneración desarrollo, etc. Por otro lado se descubrió que una forma de mejorar la productividad de la empresa sería perfeccionar la carga excesiva, trabajar en equipo, la motivación entre otros. (Seuridad Minera , 2016)

Elton Mayo demostró que las entrevistas a los empleados pocos prestaban curiosidad y le daban la respectiva importancia a eso y como resultado tenían un buen esfuerzo en su conducta y podían producir mejor. (Seuridad Minera , 2016)

La razón de esta teoría radica en aumentar el interés de los empleados y eso perfecciona el ímpetu de los mismos, lo más importante es analizar o evaluar la psicología del trabajador y la producción en relación con el ambiente laboral. (Seuridad Minera , 2016)

Mayo declaro que el trabajo en equipo es una oportunidad para ser escuchado ya que es muy importante la relación interpersonal en equipos de trabajo, por lo que llego a lo siguiente (Seuridad Minera , 2016):

- Entre más constituido el empleado socialmente, mayor será la aptitud para desempeñar sus actividades. Hoy en día la capacidad del trabajo se está enfocando más en el punto de vista o criterio del empelado.
- Recursos humanos debe tomar en cuenta a los que componen el grupo de trabajo es decir, actúan cuando son miembro de un grupo.

- Las recompensas y sanciones sociales: Mayo opinaba que una mayor motivación es la relación interpersonal y que la motivación económica es secundaria ya que es primordial tener una buena relación laboral porque así desempeñara mejor sus actividades sin ningún tipo de conflicto.
- Las relaciones humanas: Mientras más relacionados estén los empleados tendrán una mejor comprensión de las relaciones humanas como el comportamiento ante los demás.

Esta teoría busca sobresalir admitiendo la participación en las decisiones y con la comunicación brindando amistad a las demás personas dentro de la institución. (Seuridad Minera , 2016)

La importancia de realizar trabajo en equipo es para fomentar más la comunicación interdepartamental en todo el hospital. (Seuridad Minera , 2016)

1.2.2 Teorías Similares

Estudio de Casos: Experiencias en la Gestión de Recursos Humanos en Salud

Los recursos humanos son servicios producidos, y se establecerá la importancia que tendrá el contar con las capacidades técnicas, científicas y éticas relacionadas con la competencia dentro del sector de la salud. (Matzumura, 2006)

Consecuente de este compromiso, dentro del marco de la concentración como proceso en curso, el IDREH (Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos) Ha resuelto que es mejor que los empleados se involucren más en participar ante los demás teniendo un buen desarrollo de las actividades. (Matzumura, 2006).

Este estudio tienen como finalidad el comprender las situaciones complejas, realiza un razonamiento comprensivo sobre el entendimiento de las persona la cual fomentara que exista trabajo en equipo. (Echebarria, 2010)

Por lo tanto el desarrollo de las capacidades del gestor de recursos humanos de la revelación personal, en especial al momento de la toma de decisiones, también pretende juzgar los temas de forma neutral. (Echebarria, 2010)

La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público

La gestión de los recursos humanos en el sector público debe estar innovando contantemente con el fin de dar una buena de prestación de servicios públicos a los usuarios. (Echebarria, 2010)

La importancia que contribuye la gestión de recursos humanos es el incentivo que se da hacia los empleados de la organización eso hace que los colaboradores produzcan de mejor manera. (Echebarria, 2010)

Todo esto conlleva a un mejor desarrollo para las organizaciones a través del departamento de recursos humanos. (Echebarria, 2010)

Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral

Los recursos humanos, según sostienen quienes dirigen las iniciativas de reforma en el campo de la salud, constituyen el elemento clave de esas iniciativas y la principal ventaja competitiva que poseen los servicios de salud. Con la ayuda del Observatorio de los Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales, los países han empezado por primera vez a recoger metódicamente pruebas

de la importancia decisiva de los recursos humanos dentro de las iniciativas de reforma y, sobre todo, del impacto que estas iniciativas a su vez ejercen sobre el personal de salud. Esta influencia recíproca representa el tema central del presente artículo, donde se examinan algunos de los aspectos más inquietantes de las reformas desde el punto de vista laboral, tales como el empleo inestable y la presencia de intereses conflictivos entre empleadores y trabajadores. (Quintana, 2000)

1.3 Fundamentación Conceptual

Recursos humanos son los colaboradores con los que una empresa (con o sin fineses de lucro) forman parte para desempeñar de manera idónea las actividades que les son requeridas, el personal es el motor de toda organización ya que sin ellos no funcionaría las organizaciones (Galvis, 2015)

La gestión de talento o capital humano:

Es un proceso que tiene como finalidad obtener mejorías con la colaboración o disposición de cada miembro y así lograr una estrategia de balance con los colaboradores. (Pérez, 2016)

Gestión de recursos humanos:

La gestión de recursos humanos es un área que prevalece en el conocimiento de las organizaciones y este depende de la cultura de cada organización lo cual ayuda a que los colaboradores tengan un mejor desempeño y cumplir con las metas y objetivos de la empresa. (Chiavenato, 2011)

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH (Gestión de Recursos Humanos), que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow, 1992)

La gestión de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2011)

La GRH (Gestión de Recursos Humanos) está concerniente con estas funciones el gerente puede delimitar funciones y responsabilidades a los empleadores para alcanzar las metas de la institución. (Chiavenato, 2011)

1. Descripción de Cargos

Este nivel de análisis busca dar cuenta del hecho de si los recursos humanos existentes son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que también se puede observar como el análisis de la fuerza de trabajo. Este análisis enfoca al hombre, es decir, al trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo. (Sanchez, 2013)

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados de manera indistinta; por lo que conviene establecer, una diferenciación conceptual (Louart, 1994):

Análisis de puestos de trabajo: Se trata de un procedimiento a través del cual se puede obtener la información necesaria acerca de los puestos. Se trata de su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: Es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de esta manera, el contenido del puesto así como también las responsabilidades y deberes inherentes y propios al mismo.

2. Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011)

3. Contratación de Candidatos seleccionados

Es formalizar con apego a la ley, en este punto existirá la posibilidad de correlación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del colaborador como de la organización. (Chiavenato, 2011)

Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros. (Chiavenato, 2011)

4. Orientación e Integración (inducción) de Nuevos Funcionarios

La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. (Sanchez, 2013)

5. Administración de Cargos y Salarios

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, con relación a:

- Los salarios con respecto a los mismos cargos de la propia organización (equilibrio interno de salarios). Se logra mediante la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (equilibrio externo). Se logra mediante la investigación de salarios. (Chiavenato, 2011)

6. Incentivos Salariales y Beneficios Sociales

Se determina incentivar a los empleados y poder cubrir las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar). (Chiavenato, 2011)

7. Evaluación del Desempeño de los Empleados

La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Todo tipo de evaluación es una causa para dar criterio a la audacia, la nobleza y el carácter de una persona. Dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa (G, y otros, 2009)

8. Comunicación con los Empleados

Al respecto (Chiavenato, 2011) señala que una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y actuar conjuntamente para obtener el objetivo común deseado; Sin embargo, se hace necesario dentro de las instituciones educativas abordar la comunicación como un aspecto importante que rige la gestión gerencial, pues lejos de representar el eslabón

fundamental de enlace entre las personas, se convierte en un foco de constante perturbación, obstruyendo la necesaria fluidez para el trabajo colectivo y dispersando las acciones de los miembros del grupo. Según Galindo (2002): Para que un gerente ponga en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

9. Capacitación y desarrollo del personal

Según Guerrero J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar. (Chiavenato, 2011)

10. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional aplicado con un enfoque especial y adecuado para cada organización seguirá siendo la herramienta adecuada para el buen funcionamiento de cualquier empresa en la actualidad y en el futuro ya que solamente el Desarrollo Organizacional dará los cambios que permitirán a los hospitales a evolucionar conforme los escenarios proactivos dando lugar a colocarse entre los hospitales competitivos ante el mundo actual y del futuro. (Chiavenato, 2011)

1.4 Marco Legal

Según la LOSEP, en el artículo 229 de la Constitución de la República establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

- Art. 2.- Habla sobre Objetivo El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)
- Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Los individuos jurídicos regidos por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios. Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general. De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se regirán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

- Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:
 - a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
 - b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
 - c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
 - d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
 - e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
 - f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
 - g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
 - h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los

recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,

Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

- Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:
 - a) Gozar de estabilidad en su puesto;
 - b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
 - c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
 - d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
 - e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
 - f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;

- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;

- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
11. ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- La Constitución de la República del Ecuador de 2008 en su Art. 227 establece.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Ministerio de Salud Pública, 2013)
 - Así también en el Art. 280 indica.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos. (Ministerio de Salud Pública, 2013)

1.5 Análisis Comparativo y Crítico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios

de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Rivas, 2006)

Pienso que la teoría del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige se relaciona con la investigación en curso porque uno de los logros, se encuentra en la evaluación del desempeño y la calidad, un número creciente de países ha comprendido que es crucial considerar la calidad como un factor clave de éxito, por lo cual han establecido Premios Nacionales a la Calidad, respaldados en Modelos de Excelencia en la Gestión, que recogen prácticas universalmente aceptadas y tienen por objeto promover la gestión integral de la calidad, la autoevaluación y el reconocimiento público de los logros de aquellas organizaciones que demuestren la implantación exitosa del Modelo.

Mientras que la teoría humanista se enfoca más en el desarrollo humano porque existe un beneficio de mejorar la productividad a través de los sentimientos y del pensamiento del empleado. (Seuridad Minera , 2016)

Dentro de esta teoría da a entender que la comunicación es una comunicación mas franca y directa entre empleado y la gerencia los cual nos permite tener mejor entendimiento dentro de la institución. (Seuridad Minera , 2016)

Como conclusión la teoría a escoger será la teoría humanista porque se acopla a la investigación puesto que estudia la preocupación por la máquina y el método de trabajo en recursos humanos, tiende a depender de ello, además está encaminada en el opinar y el madurar del empleado

CAPÍTULO II

Metodología

2.1 Introducción

El capítulo II definió como se realizó la investigación metodológica, siendo un estudio descriptivo donde se utilizará fuentes primarias como: observación directa e investigación de campo mediante análisis de datos estadísticos, la encuesta, apuntes personales de la investigación y fuentes secundarias como: libros, revistas, artículos científicos y otros documentos para recopilar información. También se delimitó la población para delimitar la muestra.

2.2 Definición del objeto de estudio

La presente investigación se dará a cabo sobre la gestión de los hospitales públicos de tercer nivel en el Distrito Metropolitano de Quito durante el periodo de enero del 2017 a diciembre del 2017, en el cual, se dará a conocer como manejan los hospitales la gestión de recursos humanos y como se podrá mejorar de manera que se brinde una mejor atención tanto para los empleados como para los usuarios de los hospitales.

2.3 Enfoque metodológico

Cuantitativo:

Por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las

observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible. (Sampieri, 2014)

Cualitativo:

Este método maneja la recopilación de datos sin la necesidad de dar cálculos numéricos y otro punto es que no es necesario que el proceso tenga una hipótesis. (Sampieri, 2014)

Para este estudio se utilizara una orientación mixta para la “evaluación de la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitano de Quito”. Esta investigación incluirá parte de las particularidades del método cualitativo, no se utiliza recolección de datos numéricos al contrario se realiza técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. (Pita Fernández, 2002)

Y por otro lado las características de la investigación cuantitativa la cual es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Pita Fernández, 2002)

2.3.1 Por las fuentes de información mixto

En la vigente investigación se utilizara las fuentes que nos brinde información estas serán: documental y de campo, por lo que se manejarán fuentes de bibliográficos como libros, revistas

periódicos, datos de páginas web, etc. Además se analizara en la investigación de campo con la información que se obtiene de encuestas.

2.3.2 La encuesta

La encuesta es una de las maneras que se utilizan para valorar la información requerida para la investigación y a su vez lograr esa información de un número considerable de personas, el cuestionario de la encuesta debe tener un conjunto de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. (Medina, 2012)

2.4 Determinación del tamaño de la muestra

Según nómina del Hospital Eugenio Espejo existen 1985 empleados la cual sería la población total a investigar. (Hospital Eugenio Espejo, 2018)

Para la investigación se utilizara una muestra de tamaño finita, para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero debe conocer "N" o sea el número total de casos esperados ó que ha habido en años anteriores.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = representa el límite aceptable de error muestral

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

(Sampieri, 2014)

Para el cálculo tenemos:

$n=?$

$N= 1985$

$Z= 1,96$ = es un valor constante, que si no se tiene el valor, se puede tomar la relación al 95% que equivale a 1,96 y como referencia es más frecuente, lo cual es criterio del investigador.

$e = 5\%$ = Según cuando no se tiene un valor cierto queda a criterio del investigador, en este caso se determinó usar el 5% de límite aceptable de error.

$p = 0.5$ = Generalmente se usa cuando no se tiene un valor.

$q = 1-0.5= 0.5$

$$n = \frac{1985 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(1989 - 1) * 0,05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{1910.24}{5.93}$$

$$n = 322.13$$

Como resultado se tiene 322 encuestas a realizar para el personal del hospital.

2.5 Matriz de variable

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
OBJETIVO	HIPOTESIS	DIMENSIO	VARIABLE	INDICADORES	INTERROGANTES	TECNICA O INSTRUMENTO
S		N	S			
Realizar un análisis de las falencias de la gestión de recursos humanos de los hospitales públicos de Quito.	Los hospitales públicos poseen múltiples falencias	Política Gubernamental		N.- total de trabajadores / N.- de contrato ocasional	¿Qué tipo de contrato tiene usted?	
			Evaluación del desempeño	N., total del personal / total personal evaluado	¿Cada que tiempo es evaluado?	
			Funciones Reclutamiento y selección	N- de vacantes/ personal contratado	¿Cómo conoció la vacante que ocupa en la institución? ¿Al ingresar usted recibió un proceso de inducción? ¿Se le informo de las actividades y responsabilidades que desempeña?	Encuesta

CONTINÚA



			N total de puestos / N- de puestos disponibles	¿Qué sistema de contratación utiliza dentro del hospital?	
		Capacitación	N- total de personal/ personal capacitado	¿Participa de las decisiones dentro del área de trabajo en la institución? ¿Cada que tiempo es capacitado? ¿Qué tipo de actividades recreacionales ha realizado dentro de la institución?	
Determinar el sistema que se aplica actualmente a la gestión de recursos humanos para los hospitales públicos de segundo nivel del Distrito Metropolitana	El sistema que utilizan los hospitales puede ser un poco lento	Desarrollo	N- total de personal/ personal motivado	¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento? ¿Se siente conforme con su remuneración? ¿Qué tan motivado se encuentra al realizar su trabajo?	Encuesta

CONTINÚA



no de Quito				
Diseñar una propuesta de gestión de recursos humanos, con el fin de optimizar los procesos aplicados en los hospitales públicos de tercer nivel del Distrito Metropolitana no de Quito.	El personal de los hospitales públicos se sentirán más productivos	Productividad	N- total de personal/ quejas del personal	¿Tiene un buen ambiente laboral con sus compañeros?
				¿Cree usted que es importante la comunicación con sus compañeros dentro de la institución?
				¿Cuenta la institución con beneficios adicionales?
				Encuesta

2.6 Diseño de instrumentos de investigación

Para la evaluación de la gestión de recursos humanos de los hospitales de tercer nivel de Distrito Metropolitano de Quito se utilizara un tipo de instrumento.

La encuesta:

Es una forma de explorar cuestiones que permiten conocer opinión pública y los valores modernos de la humanidad, y la importancia en las sociedades liberales (Hernandez & Fernandez, 2003)

En el anexo b) se encuentra el formato encaminado para los empleados del hospital aplicado.

2.7 Detalle del procedimiento de toma de datos

La recolección de datos se realizó mediante el instrumento que será un cuestionario estructurado, mismo que se procedió a aplicar a los empleados de los Hospitales Públicos de tercer nivel del DMQ; de esta manera se procedió a conocer las diferentes opiniones respecto a los subsistemas de la Gestión de Talento Humano.

2.7.1 Ubicación de las fuentes de información

Zona: 9

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito



Figura 2. Ubicación Zonal

Fuente: (<http://www.salud.gob.ec/datos-de-hospitales/>, 2017)

Tabla 2

Ubicación del Hospital

Ubicación del hospital					
Nombre del hospital	Tipo	# camas	Dirección	Servicios que brinda	Equipamientos/ Unidades
Eugenio Espejo www.hee.gob.ec	Especialidades	425	Quito: Av. Gran Colombia s/n y Yaguachi	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa • Hospitalización • Emergencia • Centro quirúrgico • Unidad de cuidados intensivos • Unidad de quemados • Unidad de hemodiálisis • Oncología • Trasplantes • Hospital del día • Laboratorio clínico • Anatomía pedagógica • Imagenología • Rehabilitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rayos x • Tomógrafo • Angiografo • Resonador magnético • Liptotriptor • Neuro Navegador

Fuente: (Ministerio de Salud , 2017)

2.7.2 Calendario de recopilación

Tabla 3

Cronograma de actividades para la recolección de datos

Cronograma de actividades para la recolección de datos								
Actividades	Marzo 2018		Abril 2018					
	Miércoles 28	Martes 10	Miércoles 11	Jueves 12	Viernes 13	Sábado 14	Domingo 15	
1. Entrega de solicitud al Hospital Eugenio Espejo								
2. Contestación por parte de las autoridades del Hospital								
3. Realización de las encuestas al personal								
4. Realización de las encuestas al personal								
5. Realización de las encuestas al personal								
6. Tabulación de datos en el programa SPSS								
7. Tabulación de datos en el programa SPSS								

2.7.3 Plan del procesamiento de información

Se realizara una evaluación de datos obtenidos mediante la encuesta y se realizara un análisis descriptivo, en esta inspecciona los datos en las tablas y los representan en gráficos.

El estudio de la información será ejecutara por medio del uso de instrumentos estadísticas como el SPSS, el cual permitirá la interpretación y la comprensión de los resultados.

SPSS es un software popular entre los usuarios de Windows, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más. (Questionpro, 2017)

2.8 Resultados de la validación de la prueba piloto

Para la validación de mi encuesta eh utilizado Alpha de Cronbash lo cual arrojó como resultado al 0.67 de probabilidad que funcione mi encuesta y en base a esto se procedió a aplicar la encuesta en el hospital público de tercer nivel

Tabla 4
Alpha de Cronbach

Resultado de Alpha de Cronbach																
Ítem			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
Encuesta	Edad	Sexo														
1	50	M	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	20
2	37	F	1	1	1	1	3	3	2	1	2	1	1	2	1	20
3	46	M	4	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	21
4	42	F	4	1	2	2	1	2	4	3	2	1	2	3	3	30
5	47	F	3	1	1	1	2	4	4	2	2	1	1	3	3	28
6	54	M	1	1	1	1	2	3	4	3	1	1	1	3	1	23
7	30	F	3	1	2	2	2	4	4	2	2	2	3	3	1	31
8	3°	M	3	1	1	1	2	3	4	1	2	1	1	3	2	25
9	29	M	4	1	1	1	2	2	4	2	2	1	3	3	1	27
10	29	F	3	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	1	28
Varianza			1,57	0,10	0,18	0,18	0,44	0,62	0,93	0,44	0,23	0,18	0,90	0,23	0,71	

K	10
$\sum Vi$	6,72
Vt	16,90
sección 1	1,111
sección 2	0,602
absoluto	0,602
s2	
A	0,67

Análisis: Como resultado tenemos nuestra encuesta es un 67% confiable para llevar a cabo la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO III

Análisis de datos

3.1 Introducción

En el presente capítulo se dará a conocer los resultados de la encuesta practicada a los empleados de los hospitales públicos de tercer nivel (Hospital de Especialidades Eugenio Espejo), además se realizará un análisis descriptivo por porcentajes de cada pregunta y un análisis general de la encuesta.

Se realizará la descripción de los datos con tablas y gráficos proporcionados por el sistema que se utilizó, en este caso es el SPSS.

Se determinó las falencias encontradas dentro de las áreas del hospital y así afirmar la problemática de esta investigación.

3.2 Análisis descriptivo

Dato personal de la encuesta: Edad de los empleados

Tabla 5

Edad del empleado

Edad del empleado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20-30 años	97	30,1	30,1	30,1
	31-40 años	171	53,1	53,1	83,2
	41-50 años	39	12,1	12,1	95,3
	51-60 años	14	4,3	4,3	99,7
	más de 61 años	1	,3	,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

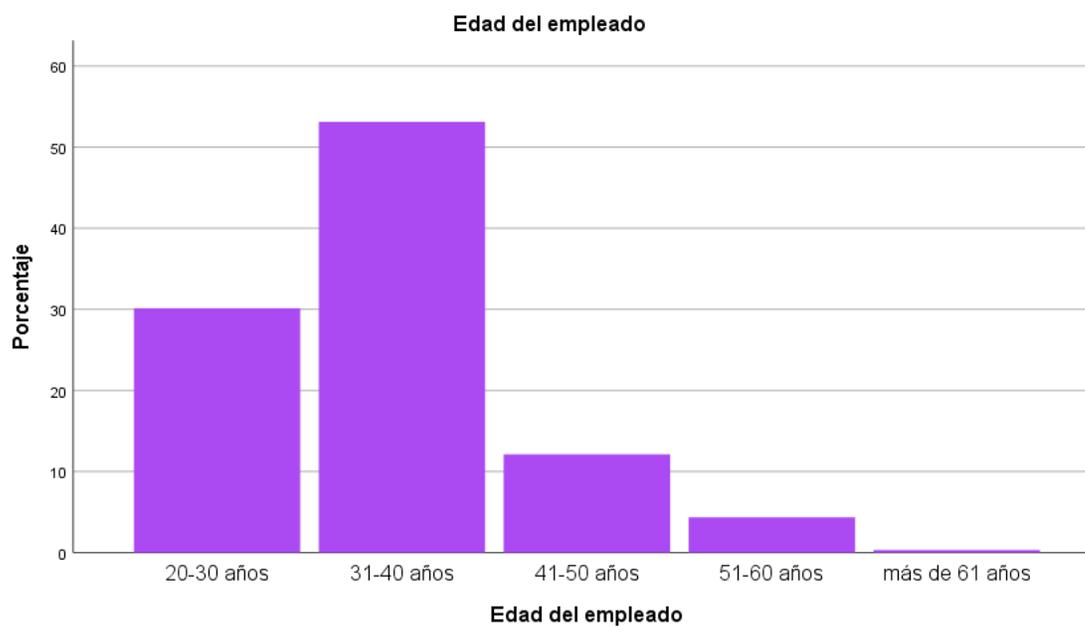


Figura 3. Edad del empleado

Análisis: de acuerdo a los resultados el 11.2% comprende la edad de 29 años y es la edad en donde tienen su titulación para poder desempeñar con eficiencia su cargo.

Dato personal de la encuesta: Genero del empleado

Tabla 6

Genero del empleado

Genero del empleado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Masculin o	145	45,0	45,0	45,0
	Femenino	177	55,0	55,0	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

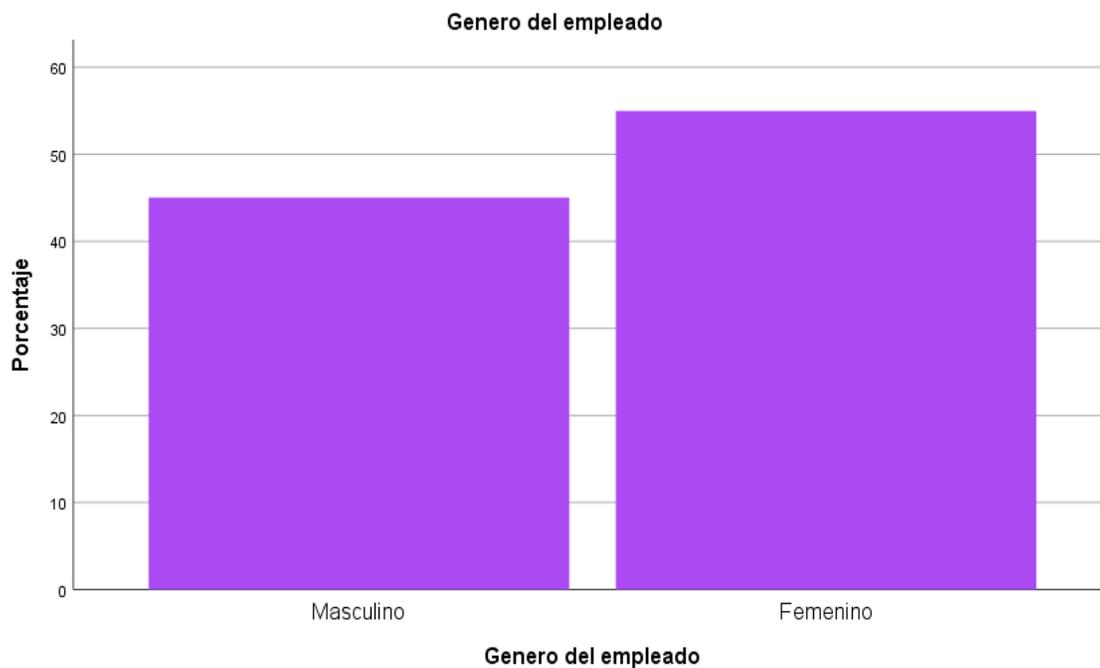


Figura 4. Genero del empleado

Análisis: según los resultados el 55% del personal son femenino, ellas realizan su trabajo con más detalle y responsabilidad para acatar todas las órdenes dispuestas. Mientras que el 45% es masculino y hace su trabajo de manera analítica para cumplir con todas sus actividades.

Dato personal de la encuesta: Ocupación

Tabla 7

Ocupación del empleado

Ocupación del empleado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Médico General	50	15,5	15,5	15,5
	Médico Especialista	83	25,8	25,8	41,3
	Enfermero/a	35	10,9	10,9	52,2
	Personal Administrativo	73	22,7	22,7	74,8
	Tecnólogo	18	5,6	5,6	80,4
	Auxiliares	63	19,6	19,6	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

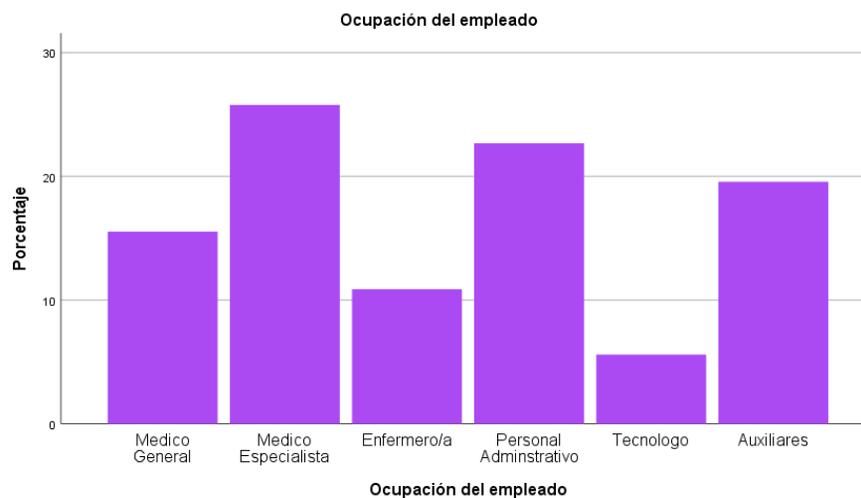


Figura 5. Ocupación del empleado

Análisis: en efecto los resultados arrojados el hospital cuenta con el 25.8% de médicos especialistas avalúa que existirá atención de calidad para los usuarios, ya que cuentan con mayor experiencia y una reconocida trayectoria en la salud.

El 22.7% representa al personal administrativo del hospital que también son parte importante del mismo, este se enfoca en que se brinde un buen servicio para los usuarios y para los empleados del mismo.

Pregunta 1: ¿Cómo conoció la vacante que ocupa en la institución?

Tabla 8

Pregunta 1

¿Cómo conoció la vacante que ocupa en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Internet	168	52,2	52,2	52,2
	Medios Impresos	25	7,8	7,8	59,9
	Compañeros	99	30,7	30,7	90,7
	Otros	30	9,3	9,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

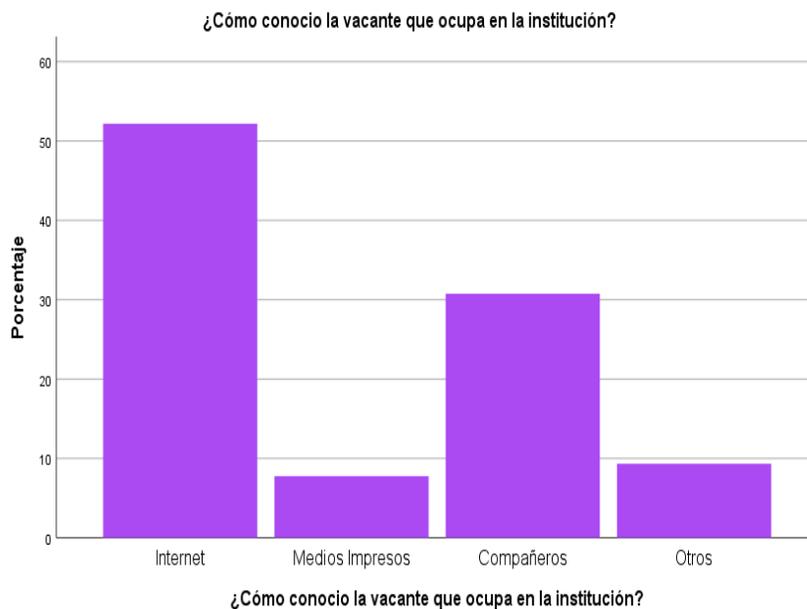


Figura 6. Pregunta 1

Análisis: en el resultado conseguido se determina que el 52.2% de los servidores públicos se enteraron del puesto disponible por medio de internet ya que actualmente es la forma más rápida de buscar y atraer empleados para los puestos faltantes.

El 30.7% de los empleados se enteraron por medio de compañeros que ya trabajan actualmente en la institución, este medio también es efectivo para cubrir algún puesto con más seguridad y en menor tiempo.

Pregunta 2: ¿Al ingresar a ingresar usted recibió un proceso de inducción?

Tabla 9

Pregunta 2

¿Al ingresar a ingresar usted recibió un proceso de inducción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	260	80,7	80,7	80,7
	No	62	19,3	19,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

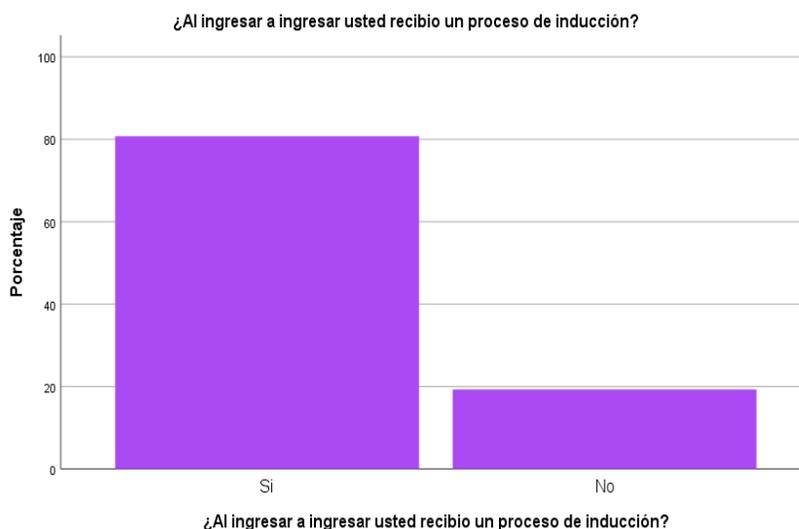


Figura 7. Pregunta 2

Análisis: Del total de empleados en la institución el 80.70 recibió un proceso de inducción al momento de ingresar al cargo que van a desempeñar, mientras que el 19.30% no contaron con el proceso por lo tanto no tienen ideas precisas de las funciones que realizarían en la institución, el direccionamiento y como incorporarse a ellas.

Es importante el proceso de inducción porque reside en que la eficacia del mismo permite a la empresa tener unos colaboradores organizados y claros con los objetivos y visión de la organización.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de contrato tiene usted?

Tabla 10
Pregunta 3

¿Qué tipo de contrato tiene usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Ocasional	98	30,4	30,4	30,4
	Nombramiento	88	27,3	27,3	57,8
	Nombramiento Provisional	136	42,2	42,2	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

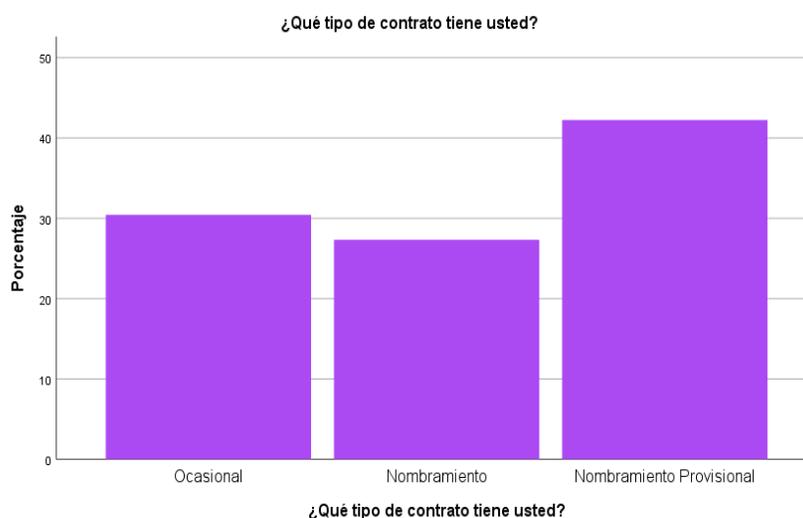


Figura 8. Pregunta 3

Análisis: según los resultados arrojados el 42.2% tiene nombramiento provisional, estos contratos no pueden sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se superare dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Trabajo, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

Mientras que el 27.3% tienen nombramiento lo cual deben cumplir según la LOSEP el literal c) del artículo 22 establece como deber de las servidoras y servidores públicos, el

de cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de la Ley. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

Pregunta 4: ¿Se le informo de las actividades y responsabilidades que desempeña?

Tabla 11
Pregunta 4

¿Se le informo de las actividades y responsabilidades que desempeña?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Si	307	95,3	95,3	95,3
	No	15	4,7	4,7	100,0
	Total	322	100,0	100,0	



Figura 9. Pregunta 4

Análisis: según los resultados obtenidos el 95.3% se le informo de las actividades que desempeñan en su área de trabajo lo cual significa que saben que fusiones deben desempeñar en cada área y no existiría ningún error en realizarlas.

Mientras que el 4.7% de los empleados no recibieron información sobre las actividades que deben realizar en las áreas de trabajo lo cual puede causar demoras en la inducción al puesto.

Pregunta 5: ¿Participa de las decisiones de su área de Trabajo?

Tabla 12
Pregunta 5

¿Participa de las decisiones de su área de Trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	242	75,2	75,2	75,2
	No	80	24,8	24,8	100,0
Total		322	100,0	100,0	

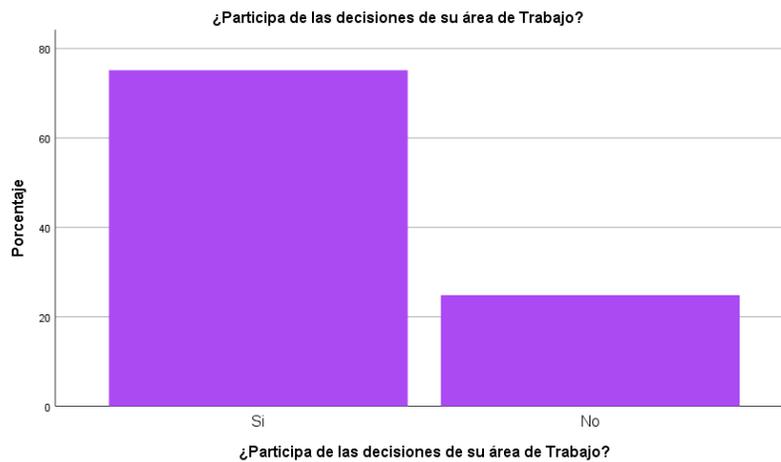


Figura 10. Pregunta 5

Análisis: según los resultados arrojados el 75.2% de los empleados participan en la toma de decisiones, es decir, que si existe un vínculo entre la institución y el empleado ya que tiene un fin en común que es cumplir con los objetivos del hospital brindando todo su conocimiento para la toma de decisiones.

Mientras que el 24.8% no es participe de las decisiones dentro del área de trabajo lo cual es importante ya que o tienen un control sobre el vínculo entre ellos y la institución, y sus expectativas para cumplir con los objetivos serán bajas y no habrá un buen desempeño de las áreas involucradas con el hospital.

Pregunta 6: ¿Cada que tiempo es capacitado?

Tabla 13

Pregunta 6

¿Cada que tiempo es capacitado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Anual	71	22,0	22,0	22,0
	Semestral	112	34,8	34,8	56,8
	Mensual	49	15,2	15,2	72,0
	Nunca	90	28,0	28,0	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

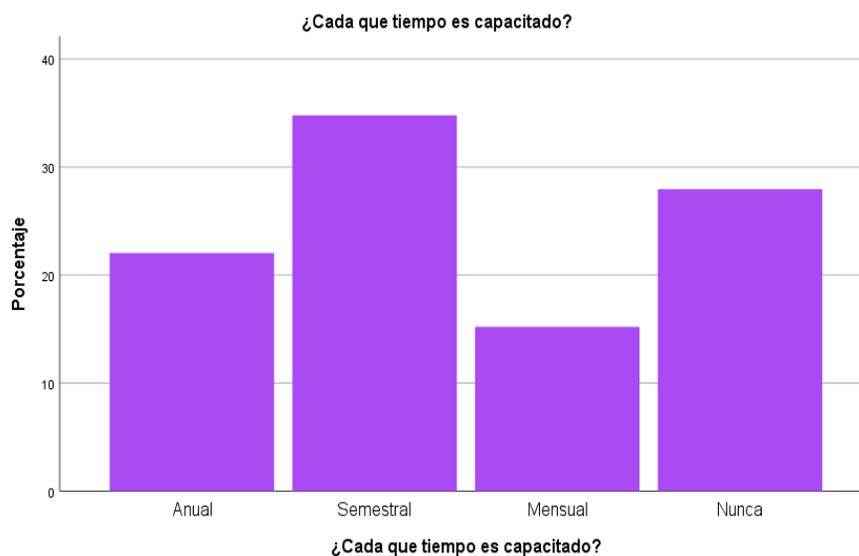


Figura 11. Pregunta 6

Análisis: según los resultados obtenidos el 34.8% de los empleados es capacitado semestralmente lo cual quiere decir que no hay mucha frecuencia en las capacitaciones para el personal del hospital, por ende la idea de un personal calificado si está encaminada.

Por otro lado para el 28% del personal no hay capacitaciones brindadas por la institución donde no se podría comprobar aquellas áreas donde hay oportunidades de mejoras.

Pregunta 7: ¿Qué tipo de actividades recreacionales ha realizado dentro de la Institución?

Tabla 14

Pregunta 7

¿Qué tipo de actividades recreacionales ha realizado dentro de la Institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Torneos deportivos para empleados	55	17,1	17,1	17,1
	Celebraciones y Fechas especiales	179	55,6	55,6	72,7
	Dinámicas para empleados	48	14,9	14,9	87,6
	Otros	40	12,4	12,4	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

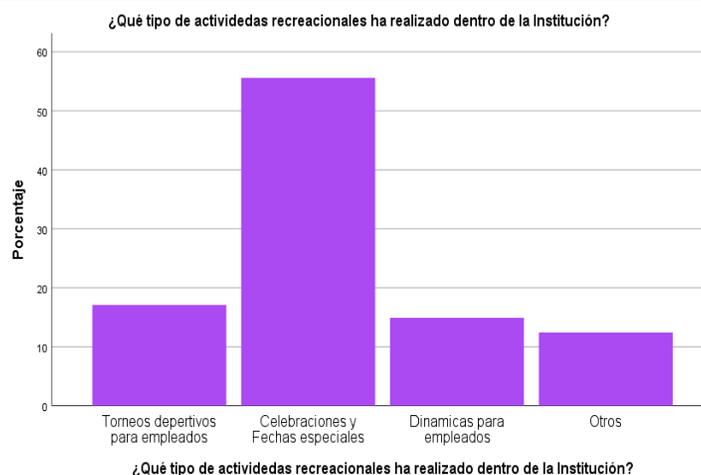


Figura 12. Pregunta 7

Análisis: la parte recreacional en una empresa es importante, es una forma de progreso para la comunicación entre empleados de la institución, según los resultados obtenidos el 55.6% de los colaboradores realizan celebraciones y fechas especiales como una forma de integración y de relajación y así mantener un balance vida/trabajo.

El 17.1% piensa que otra forma de integración para los empleados son los torneos deportivos, en los cuales también se puede disfrutar de las actividades físicas y mantener una buena salud aparte de la convivencia con los demás.

El 14.9 del personal opina que las dinámicas para empleados es otra de las opciones para relajarse ante el estrés causante por la carga laboral dentro de la institución desarrollando un ambiente laboral menos creativo.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido en la institución?

Tabla 15
Pregunta 8

¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Reconocimiento Verbales	115	35,7	35,7	35,7
o	Facilitar la promoción y ascensos	153	47,5	47,5	83,2
	Otros	54	16,8	16,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

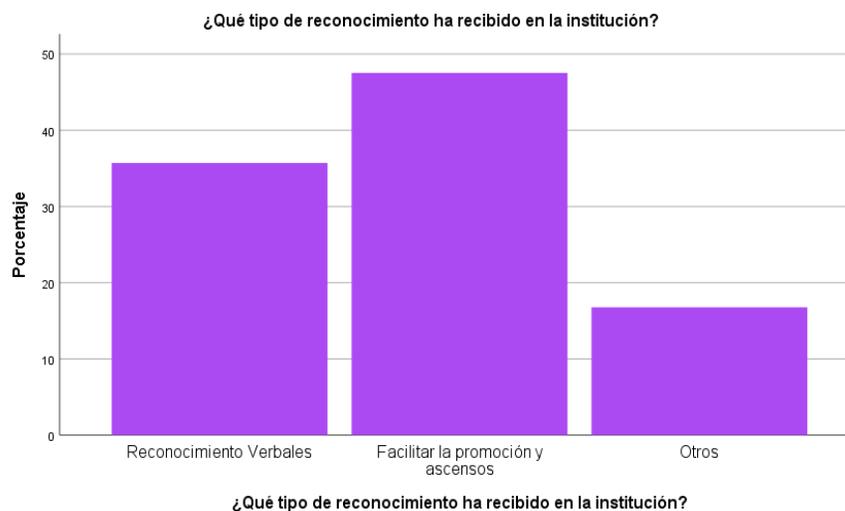


Figura 13. Pregunta 8

Análisis: el reconocimiento laboral es un factor importante ya que es una manera de incentivar al personal, según los datos obtenidos el 47,5% del personal ha recibido un reconocimiento mediante promoción y ascensos lo cual permite al trabajador adquirir más experiencia en el ámbito profesional, por otro lado el 35.7% a recibido reconocimientos verbales los cuales servirán para mantener e incrementar el autoestimas de los trabajadores y así mejorar su desempeño laboral.

Pregunta 9: ¿Se siente conforme con su remuneración?

Tabla 16
Pregunta 9

¿Se siente conforme con su remuneración?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy Conforme	4	1,2	1,2	1,2
	Conforme	125	38,8	38,8	40,1
	Poco Conforme	180	55,9	55,9	96,0
	Inconforme	13	4,0	4,0	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

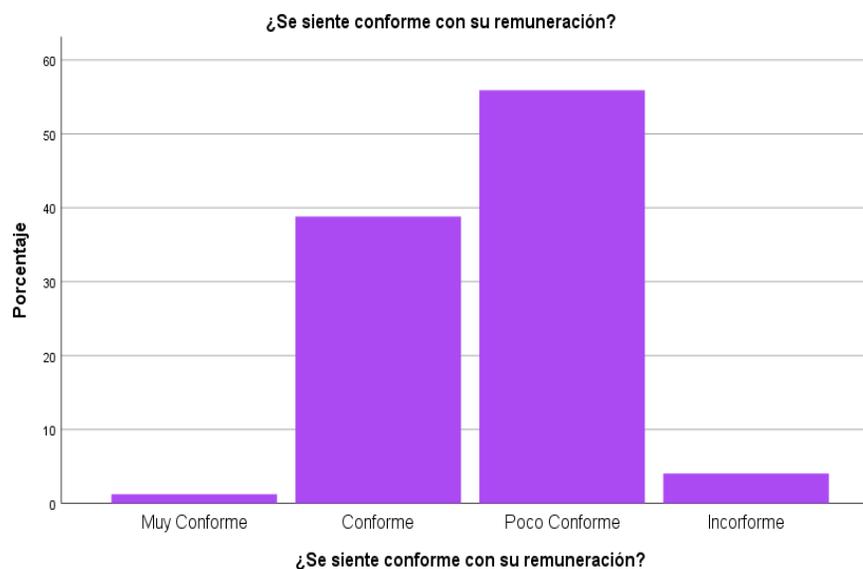


Figura 14. Pregunta 9

Análisis: según los datos obtenidos el 55.9% se siente poco inconforme con su remuneración porque no está de acorde a sus expectativas, pero en el sector público este dado según escalas de remuneración dadas por el ministerio de trabajo y la remuneración está según el tipo de servidor público, actualmente en el Ecuador para un servidor público está a \$11 la hora, pero la aspiración del sector era de \$ 25.

Pregunta 10: ¿Qué tan motivado se siente al ejecutar su trabajo?

Tabla 17

Pregunta 10

¿Qué tan motivado se siente al ejecutar su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy motivado	18	5,6	5,6	5,6
	Motivado	242	75,2	75,2	80,7
	Poco motivado	58	18,0	18,0	98,8
	Desmotivado	4	1,2	1,2	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

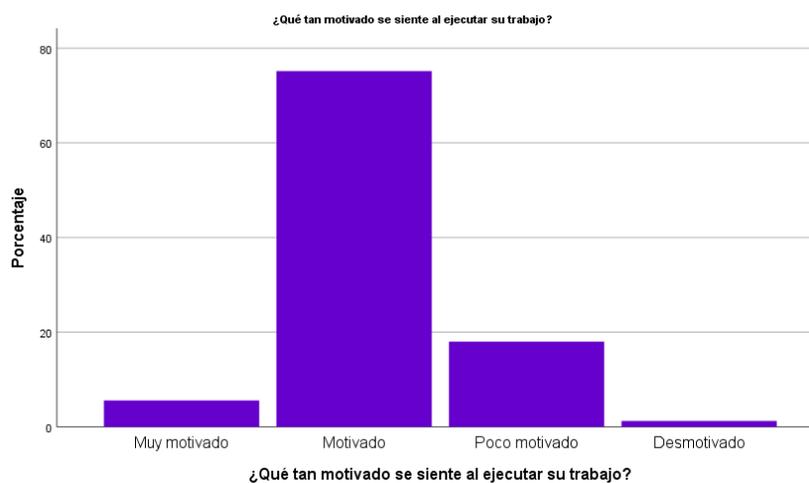


Figura 15. Pregunta 10

Análisis: según los datos obtenidos el 75.2% del personal se encuentra motivados por los programas que fomentan una buena relación con los miembros de la institución.

Mientras que el 18% indica que los empleados están poco motivados lo cual podríamos decir que puede haber una falta de comunicación u otros factores que afectan al desempeño de los empleados dentro de la institución.

Pregunta 11: ¿Tiene un buen ambiente laboral con sus compañeros?

Tabla 18

Pregunta 11

¿Tiene un buen ambiente laboral con sus compañeros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	33	10,2	10,2	10,2
	Bueno	253	78,6	78,6	88,8
	Regular	33	10,2	10,2	99,1
	Malo	3	,9	,9	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

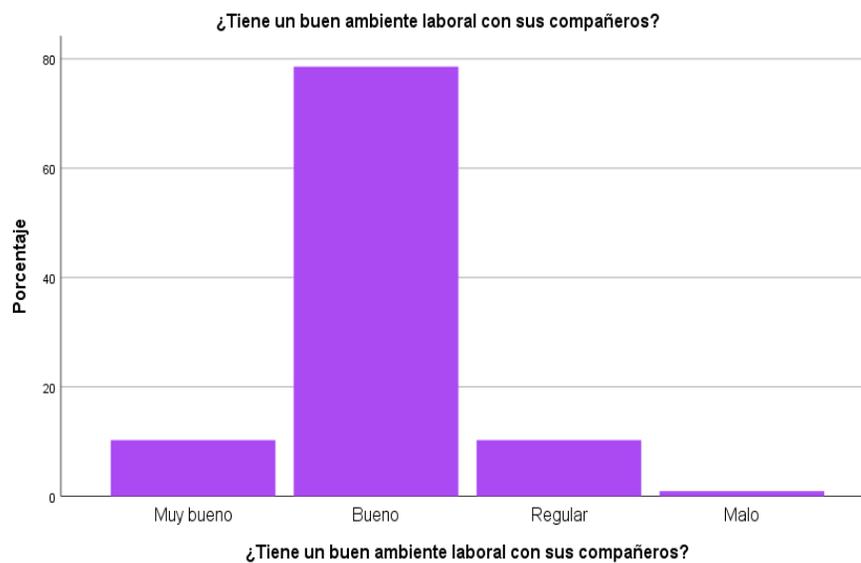


Figura 16. Pregunta 11

Análisis: según los resultados obtenidos el 78.6% tiene un buen ambiente laboral dentro de la institución lo cual ayuda a una buena convivencia con los compañeros de trabajo.

Mientras que el 10.2% tiene un ambiente regular por ende afecta al desempeño de los trabajadores y así no rinden con sus actividades al 100%

Pregunta 12: ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros dentro de la institución?

Tabla 19

Pregunta 12

¿Cómo es la comunicación con sus compañeros dentro de la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	42	13,0	13,0	13,0
	Buena	244	75,8	75,8	88,8
	Regular	35	10,9	10,9	99,7
	Mala	1	,3	,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

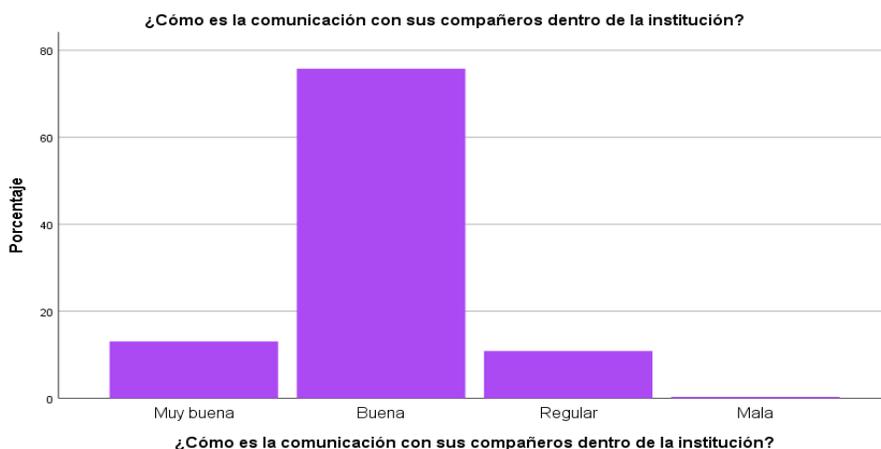


Figura 17. Pregunta 12

Análisis: según los resultados obtenidos el 75.8% de los empleados tiene una buena comunicación entre sí, mientras que el 10.9% tiene una comunicación regular entre empleados lo cual quiere decir que existe falencias en la comunicación de las áreas ya que al pedir las cosas o tareas en una forma desmedida puede afectar a los demás ya que existe un grado de frustración.

Esto tolera a un nivel insano de estrés, el colaborador termina enfermándose y en algunos casos, hasta puede ser despedido por considerarse ineficiente, sin tomar en cuenta la revisión previa de la saturación de información y de demanda de tiempo extra.

Pregunta 13: ¿Su carga laboral de acuerdo a su puesto y función es?

Tabla 20
Pregunta 13

¿Su carga laboral de acuerdo a su puesto y función es?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excesiva	190	59,0	59,0	59,0
	Adecuada	118	36,6	36,6	95,7
	Regular	12	3,7	3,7	99,4
	Baja	2	,6	,6	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

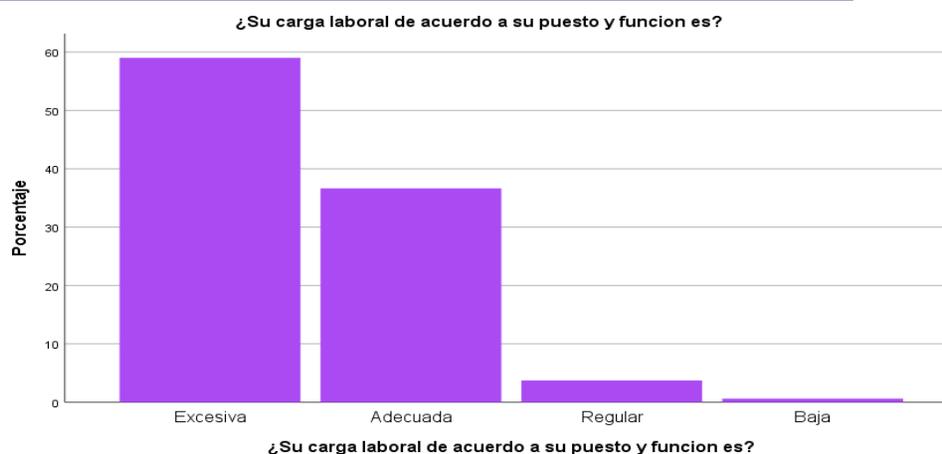


Figura 18. Pregunta 13

Análisis: según los resultados obtenidos el 59% de los empleados piensan que la carga laboral de acuerdo a su trabajo o función es excesiva ya que les designan tareas aparte de lo que ya tienen programado para el día y no avanzan a cumplir con lo designado y los empleados llegan a un nivel de frustración elevado, al percibir que no han terminado una lista de actividades, cuando ya tiene nuevas y además extras a las del puesto para el que fueron contratados.

Mientras que el 36.6% opina que la carga laboral de acuerdo a sus funciones es adecuada ya que si pueden cumplir con sus tareas asignadas y que si tienen más tareas es mejor.

Pregunta 14: ¿Cree usted que el sistema de evaluación aplicado en su institución es?

Tabla 21

Pregunta 14

¿Cree usted que el sistema de evaluación aplicado en su institución es?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	21	6,5	6,5	6,5
	De acuerdo	178	55,3	55,3	61,8
	Poco de acuerdo	111	34,5	34,5	96,3
	Nada de acuerdo	12	3,7	3,7	100,0
	Total	322	100,0	100,0	



Figura 19. Pregunta 14

Análisis: según los resultados obtenidos el 55.3% dice estar de acuerdo con la forma de evaluación en el hospital y no tienen altercados al momento de ser reevaluados.

Mientras que el 34.5% está poco de acuerdo porque puede ser que la evaluación no es realizada de una buena manera.

El factor clave en esta que actualmente las evaluaciones se presente como una opinión meramente personal, debe de ser presentada al colaborador como una oportunidad para mejorar y no como un regaño. Otra caso es cuando se da favoritismos a ciertas personas al momento de evaluar ven la afinidad mas no el desempeño de las personas.

Pregunta 15: ¿Está usted de acuerdo con los horarios de trabajo asignados en la institución?

Tabla 22
Pregunta 15

¿Está usted de acuerdo con los horarios de trabajo asignados en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Total desacuerdo	18	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	88	27,3	27,3	32,9
	Poco de acuerdo	192	59,6	59,6	92,5
	Nada de acuerdo	24	7,5	7,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	



Figura 20. Pregunta 15

Análisis: según los resultados obtenidos el 59.6% de los empleados están poco de acuerdo con la jornada de trabajo ya que el personal médico tiene que realizar jornadas dobles y consideran que no son consideradas como horas especiales y no son remuneradas.

Mientras que el 27.3% opina de forma diferente y dice estar de acuerdo con sus horarios de trabajo ya que le permite desempeñar a tiempo sus actividades.

Cruce de variables

Tabla 23

Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Ocupación del empleado * ¿Qué tipo de contrato tiene usted?	322	100,0%	0	0,0%	322	100,0%
Ocupación del empleado * ¿Se siente conforme con su remuneración?	322	100,0%	0	0,0%	322	100,0%
Ocupación del empleado * ¿Su carga laboral de acuerdo a su puesto y funciones?	322	100,0%	0	0,0%	322	100,0%

Tabla 24

Cruce de Variable 1

Cruce de Variables: Ocupación del empleado*¿Qué tipo de contrato tiene usted?					
Recuento		¿Qué tipo de contrato tiene usted?			Total
		Ocasional	Nombramiento	Nombramiento Provisional	
Ocupación del empleado	Médico General	23	23	4	50
	Médico Especialista	20	51	12	83
	Enfermero/a	9	4	22	35
	Personal Administrativo	21	5	47	73
	Tecnólogo	7	2	9	18
	Auxiliares	18	3	42	63
Total		98	88	136	322

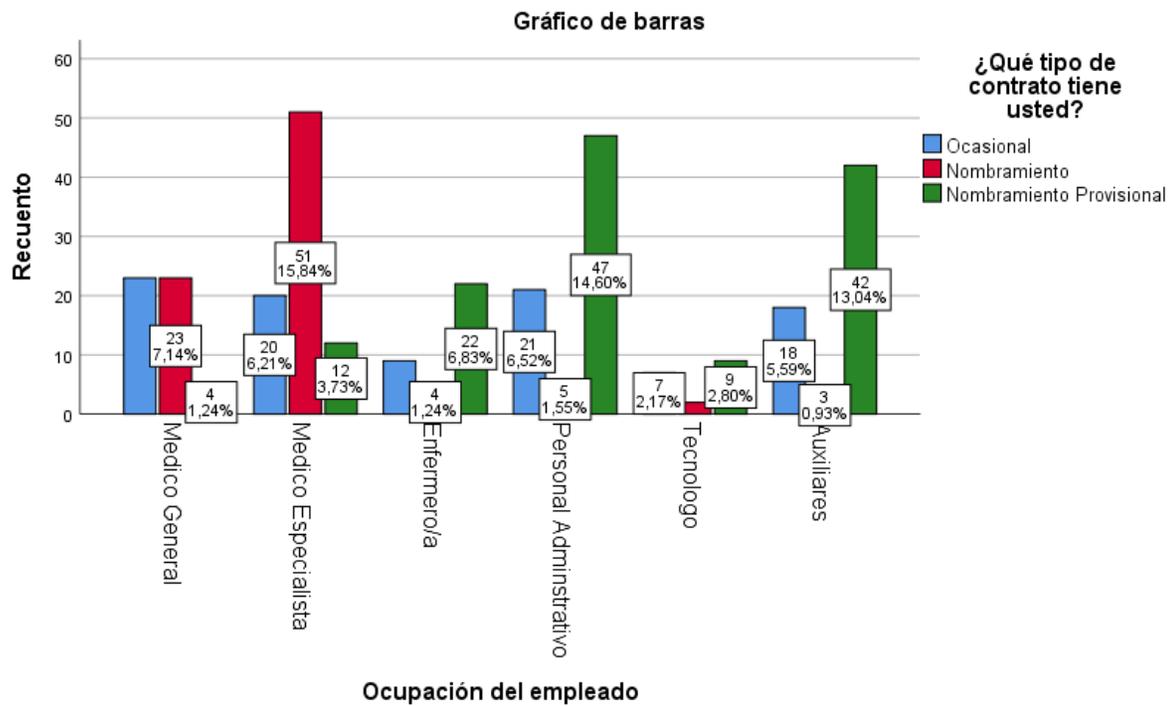


Figura 21. Cruce de Variables 1

Análisis: según los resultados obtenidos el 15.64% de los médicos especialistas tienen un contrato de nombramiento, por lo que es un beneficio para la institución porque cumple con el reglamento de la LOSEP en este tipo de contrato. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

Tabla 25
Cruce de Variables 2

Cruce de Variables: Ocupación del empleado* ¿Se siente conforme con su remuneración?						
Recuento		¿Se siente conforme con su remuneración?				Total
		Muy Conforme	Conforme	Poco Conforme	Inconforme	
Ocupación del empleado	Médico General	2	22	23	3	50
	Médico Especialista	1	26	55	1	83
	Enfermero/a	0	8	27	0	35
	Personal Administrativo	1	35	30	7	73
	Tecnólogo	0	10	8	0	18
	Auxiliares	0	24	37	2	63
	Total		4	125	180	13

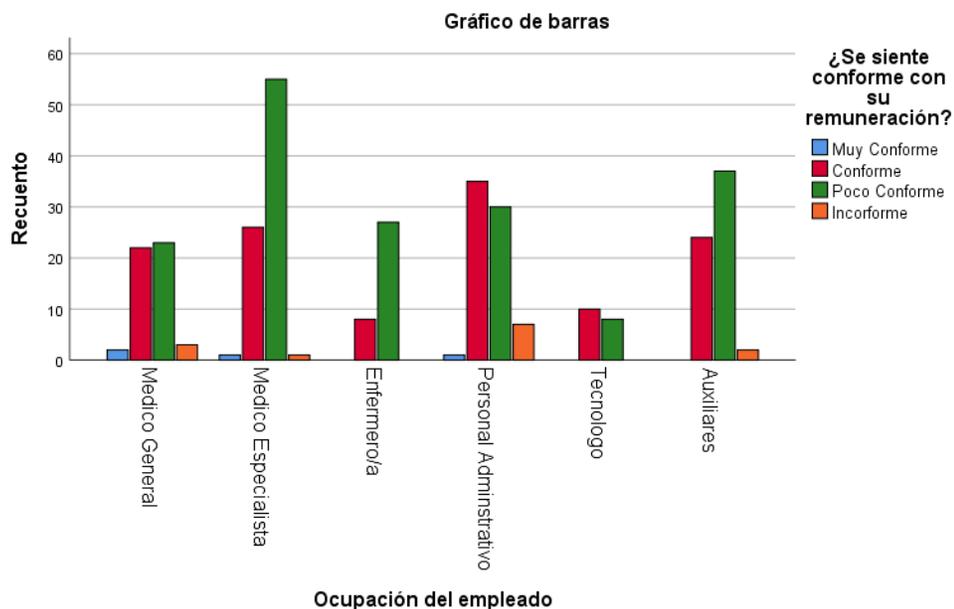


Figura 22. Cruce de Variables 2

Análisis: según los resultados el médico especialista es el que se siente inconforme con su remuneración ya que o están a gusto con lo que la escala salarial está estipulado para ellos y por las horas que en las que pasan dentro del hospital, este puede ser un factor para que no rindan normalmente con sus actividades y atenciones a los usuarios, además que esperaban una alza de sueldo en vez que sea de \$11 la hora aspiraban a \$25 la hora.

Tabla 26
Cruce de Variables: 3

Cruce de Variables: Ocupación del empleado* ¿Su carga laboral de acuerdo a su puesto y función es?						
Recuento		¿Su carga laboral de acuerdo a su puesto y función es?				Total
		Excesiva	Adecuada	Regular	Baja	
Ocupación del empleado	Médico General	34	15	1	0	50
	Médico Especialista	54	27	2	0	83
	Enfermero/a	11	23	1	0	35
	Personal Administrativo	40	29	3	1	73
	Tecnólogo	10	8	0	0	18
	Auxiliares	41	16	5	1	63
Total		190	118	12	2	322

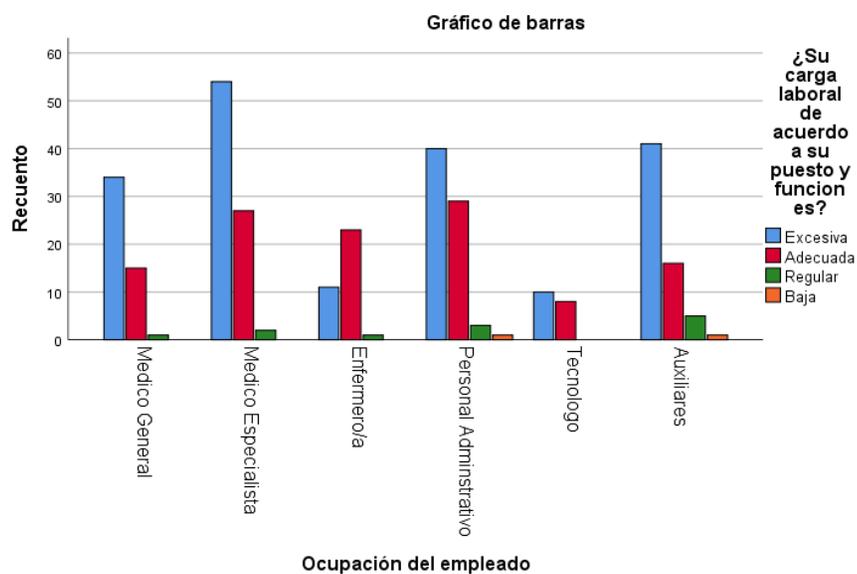


Figura 23. Cruce de Variables 3

Análisis: según los resultados arrojados la mayoría del personal dentro del hospital opinan que la carga laboral de acuerdo a sus actividades es muy excesiva, esto repercute al momento de su desempeño laboral será muy bajo ya que no podrán cumplir con las tareas designas durante el día menos con la carga excesiva que se les designa, aparte tendrán cansancio mental que también es un factor que afecta al desempeño laboral.

Informe general

De acuerdo a los datos obtenidos y sus resultados en el sector público existen falencias como: el trabajo excesivo aparte de las funciones ya dadas es por eso que el personal del hospital se encuentra con escaso incentivo a realizar su labor en las áreas del hospital, también la parte de los horarios no están de acuerdo con los mismos porque no se los toma en cuenta al momento de ser remunerados.

Está totalmente justificado que el exceso de trabajo disminuye el desempeño y aumenta los costos a largo plazo. Por lo tanto un empleado cansado rinde menos y no es raro que a medio o largo plazo que su salud decaiga. Por lo que, el empleador deberá asumir todo o una parte del costo de una posible ausencia remunerada. (Sánchez, 2017)

También existen quiebras en la parte de la capacitación ya que no existen capacitaciones secuenciales en este caso lo hacen semestralmente y a otras áreas no se les capacita por ende existe problemas con el desempeño de las actividades ya que hay un progreso en la tecnología en el mundo globalizado, existe más necesidad de personas convenientes técnica y emocionalmente idóneos de instituir, renovar, enfrentar retos en los negocios, elaborar bienes y servicios de calidad y contribuyan a que la organización aprenda a mantenerse en un mercado globalizado (Rodríguez, 2005)

Otro punto a topar es la parte de la remuneración muchos colaboradores del hospital se sienten poco conforme o incluso algunos inconformes, si bien este año subió de \$9 a \$11 pero en este caso muchos de los colaboradores del hospital aspiraban a que suba \$25 por hora (El Universo, 2017)

3.3 Contratación de hipótesis

En este punto de la investigación se confirma la hipótesis planteada el hospital requiere una mejora en la gestión de recursos humanos para que el desempeño de los colaboradores de la institución sea con eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO IV

Propuesta

1.1 Introducción

Este capítulo presenta una propuesta donde se mejorara las falencias y necesidades dentro de la gestión de recursos humanos en el hospital, con la finalidad de que el personal se sienta satisfecho y existan progresos en los diversos procesos y áreas de la institución, se tratara de plantear estrategias que ayuden con el desempeño del

1.2 Propuestas que el investigador plantea sobre la base de los resultados empíricos

Remuneraciones

Existe una migración por parte de personal del sector público en estos tiempos se van a países como Chile, México y España el motivo por el cual se da es porque en estos países existe una remuneración económica alta, en Chile un médico gana \$36 por hora lo cual es una oferta atractiva para los médicos y hacen que emigren a estos países. (Carla, 2005)

Como propuesta seria mejorara la tabla de escala de sueldos ya que desde el 2013 no se ha actualizado, sería muy apropiado que se actualice y se suba un porcentaje, los sueldos y así evitar que el personal público de los hospitales emigre a otros países.

“En los últimos meses, la confianza empresarial creció. De acuerdo al último Estudio de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador (BCE), el Índice de

Confianza Empresarial (ICE) aumentó 12,2 puntos comparado con el mes anterior”.
(Sebastián, 2017)

Mediante esto y ligado a la LOSEP podríamos proponer que en vez de que se suba el sueldo un 0,25% se suba un 1,5% para ir poco a poco supliendo los sueldos del sector público.

Teniendo en cuenta al Art. 111 de la LOSEP.- Creación de cargo o aumento de remuneración.- En caso de creación de un nuevo cargo o de aumento de la remuneración de uno ya existente, tal creación y aumento se someterán a las normas presupuestarias vigentes sobre la materia. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2016)

Contratos

Según la LOSEP, la suscripción de contratos ocasionales deberá ser autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin. (Ministerio de Trabajo, 2018)

Estos contratos ocasionales no pueden sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se superare dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Trabajo, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. (Ministerio de Trabajo, 2018)

La propuesta será que al finalizar el contrato ocasional se dé la oportunidad a obtener contratos con nombramiento en el hospital, así se evitara pasar el porcentaje

determinado por la LOSEP y daremos seguridad y estabilidad a más trabajadores de la institución.

Carga excesiva en el trabajo

Para una mejor dirección exitosa de la carga de trabajo es de importancia para sentirnos a gusto en el trabajo, lo cual es posible conseguir siguiendo unas sencillas técnicas:

1. Tomar descansos cortos regulares

Es contraproducente trabajar sin parar y sin descansar porque disminuye la capacidad de los empleados. Los patrones tienen el compromiso de recordarles a sus empleados y así mismos constantemente que su cuerpo está diseñado para alternar el trabajo con el descanso. Al igual que un motor, trabajar sin descanso lo hará descomponerse. Los descansos son esenciales para combatir la fatiga, el estrés, el agotamiento y recuperar la energía y la concentración. (Entrepreneur, 2009)

2. Reducir las labores multitareas

Como estrategia se puede implementar un programa de pausas activas laborales como: “Emitir recomendaciones basadas en la evidencia para el manejo integral (promoción, prevención, detección precoz, tratamiento y rehabilitación) del síndrome del túnel carpiano (STC), la enfermedad de De Quervain y las epicondilitis lateral y medial relacionados con movimientos repetitivos y otros factores de riesgo en el lugar de trabajo. (Fanny, 2012)

“En la actualidad muchas empresas en diferentes países están adoptado esta metodología con el fin de mejorar primero la producción laboral y segundo ayudar a mejorar y a cambiar hábitos de vida en sus colaboradores y así disminuir el estrés de los empleados”. (Fanny, 2012)

Capacitaciones

Por ultimo para las capacitaciones una estrategia será realizar una capacitación al mes en los empleados del hospital ya que es fundamental que se actualicen con más frecuencia posible para que el personal aporte al hospital y este se vuelva más competitivo a nivel nacional.

Actualmente tenemos más competencias laborales, por lo que es necesario que las capacitaciones se den con frecuencia una vez mes y de temas de interés tanto para el personal administrativo como para personal operativo, con el fin de optimizar recursos las capacitaciones pueden ser en línea, ya así el personal adquiera nuevos conocimientos para aplicarlos y mejorar el sistema de gestión de talento humano y del hospital.

Evaluación del desempeño

Para el hospital se aplicara el método de evaluación 360°, se obtienen varios criterios respecto a un evaluado, por lo que se generan varios puntos de vista siendo en ocasiones adversos. Es un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas. (Scielo, 2015)

Otra estrategia de mejora sería el implementar una estrategia de buenas prácticas laborales en donde se tomaría en cuenta los siguientes puntos para incluir dentro de la misma:

- No maltrato laboral

Deben dejar de acosar entre compañeros o el hostigamiento, solo así se podrá trabajar en armonía

- Respeto

Debe existir respeto mutuo para una mejor comunicación en la institución, y su desempeño sea muy bueno.

- Responsabilidad funcionaria

Deben dar buen uso a las herramientas de la institución.

- Reconocimientos

Una buena motivación para el personal es el reconocimiento verbal, se podrá ayudar a los compañeros de trabajo que lo necesiten además que es una manera de integrarse como equipo.

- Comunicación

La buena comunicación en un equipo de trabajo influye, se debe de dejar de un lado los disgustos y tratar de tener armonía en el lugar de trabajo.

- Solidaridad

En situaciones difíciles se debe ayudar a los demás, se debe recordar el lema hoy por ti mañana por mí.

- Acciones positivas

Debes ayudar a las personas con las actividades difíciles de realizar.

Relaciones laborales: La convivencia entre compañeros siempre será mejor

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. Los trabajadores del hospital público de tercer nivel Eugenio Espejo se encuentran con sobrecarga laboral y/o trabajo excesivo, el mismo que desencadenará un estado de fatiga mental, que es uno de los principales síntomas del estrés laboral.
2. Existen servidores públicos que llevan trabajando más de 2 años bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales cuyos contratos no fueron renovados y sobrepasa el 30.4% de la totalidad del personal de la entidad, por lo cual se da incumplimiento a la Ley Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), porque la ley establece que este tipo de contratos no podrá sobrepasar el 20% del total del personal de la entidad.
3. Los empleados públicos del segmento investigado se sienten poco conformes con el salario, consideran estar desmotivados por los bajos sueldos, porque aspiran a que se suba más el salario por parte del gobierno Ecuatoriano y se actualice la tabla de escala salarial. Un trabajador mal pagado pierde completamente la motivación si no cubre sus necesidades.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda implementar un plan de pausas activas para disminuir el estrés laboral del empleado por el trabajo excesivo.
2. Analizar el impacto que tiene los contratos ocasionales dentro de los hospitales públicos de tercer nivel y cumplir con el porcentaje establecido en la ley (LOSEP).
3. Realizar un nuevo modelo de remuneración salarial con el fin de competir con el sector privado, tomando en cuenta la opinión del sector médico en el país.

BIBLIOGRAFÍA

- Abc. (28 de marzo de 2003). *Aprendizaje Según la teoría Humanista*. Recuperado el 24 de enero de 2018, de <http://www.abc.com.py/articulos/el-aprendizaje-segun-la-teoria-humanista-690665.html>
- Ardila, H. (2017). *Teoría Del Comportamiento de La Administración o Teoría Conductista*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/102457565/Teoria-Del-Comportamiento-de-La-Administracion-o-Teoria-Conductista>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2016). *Ley Organica de Servicio Publico*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf>.
- Blogspot. (7 de enero de 2011). *Teoría Humanista*. Recuperado el 25 de enero de 2018, de <http://teoria-humanista3.blogspot.com/>
- Carla, E. (2005). *La saludable integración de los médicos ecuatorianos en Chile*. Obtenido de <http://base.d-p-h.info/es/fiches/dph/fiche-dph-6625.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humananos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Congreso Nacional del Ecuador. (Mayo de 2005). *Ley Organica de Servicio Civil y Carrera Administrativa*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo33.pdf
- Echebarria, K. (2010). *Gestión de Recursos humanos en el Sector Publico*. Obtenido de http://www.esade.edu/public/modules/news/files/10__la_gestin_de_los_recursos_humanos_en_el_sector_publico_tendencias_y_desafos_copy1.pdf
- Edukativos. (2013). *El modelo lineal de Shannon y Weaver*. Obtenido de <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/3419>
- El Tiempo. (2017). *Clasificación de los Hospitales*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-627858>
- El Universo. (Diciembre de 2017). Alza del Salario Básico Unificado en Ecuador será de \$ 11 para el 2018. *El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/12/27/nota/6541678/alza-salario-basico-unificado-ecuador-sera-11-2018>.

- Elizabeth, Flores. (28 de Marzo de 2013). *Gestión de Recursos Humanos en el sector público* . Obtenido de <http://qualityconsultinggroup.com/la-gestion-del-talento-humano-en-el-sector-publico-ecuatoriano/1030/>
- Entrepreneur. (27 de Febrero de 2009). *Cómo reducir una excesiva carga de trabajo*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/261439>
- Expoknews. (2012). *Reducir la carga de trabajo*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/reducir-la-carga-de-trabajo-para-incrementar-la-productividad/>
- Fanny, B. (2012).
- G, G. J., Mary, O., Luz, M., Nohemi, Z., Francis, C., & Esglin, A. (2009). Evaluacion del desempeño. <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>. Obtenido de <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>
- Galvis, F. (10 de agosto de 2015). *Antecedentes Historicos del Recurso Humano*. Recuperado el 28 de enero de 2018, de <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>
- Hernandez, S., & Fernandez, C. (2003). *Metodología de la Investigacion* . Mexico D.F.
- Hospital Eugenio Espejo. (2018). *Nomina del personal* . Obtenido de <http://hee.gob.ec/transparencia-2018/>
- ISOTools. (febrero de 2017). *Modelo de la Excelencia de la Gestión*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>
- LosRecursosHumanos.com. (10 de abril de 2016). *Principales Teorias Administrativas* . Recuperado el 30 de enero de 2018, de <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Matzumura, J. (2006). *Estudio de casos: experiencias en la gestión de recursos humanos en salud*. Obtenido de http://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=1054:estudio-casos-experiencias-gestion-recursos-humanos-salud&Itemid=0
- Medina, M. I. (2012). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

- Ministerio de Salud Publica. (2013). *Guía Práctica del GPR*. Recuperado el 16 de enero de 2018, de http://somossalud.msp.gob.ec/somossalud/images/gpr/Documentos_GPR/Guia_practica_GPR11-12-2013.pdf
- Ministerio de Salud . (diciembre de 2017). *Datos de los Hospitales*. Recuperado el 16 de diciembre de 2017, de <http://www.salud.gob.ec/datos-de-hospitales/>
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Contratos y Jubilaciones* . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/jubilaciones-y-contratos-losep/>
- Perez, I. P. (noviembre de 2011). *Teorías Administrativas*. Recuperado el febrero de 2018, de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/teoria-del-comportamiento.pdf>
- Pérez, O. (24 de mayo de 2016). *Importancia de la Gestión de Talento Humano*. Recuperado el 23 de enero de 2018, de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Pita Fernández, S. P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Proyecto Angel. (2016). *Gestión hospitalaria – Recursos Humanos*. Recuperado el 25 de enero de 2018, de <http://proyectoangel.net/2016/05/gestion-hospitalaria-recursos-humanos/>
- Questionpro. (2017). *Que es el spss*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
- Quintana, P. E. (2000). Salud Publica. <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2014/Pan-American-Journal-Res-Antim-2011.pdf>.
- Rivas, M. J. (2006). *Enfoque Humanístico de la Administración*. Obtenido de <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Rodríguez, J. A. (2005). *Importancia de la Capacitación*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/por_que_es_importante_la_capacitacion
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Sánchez, E. (29 de Mayo de 2017). *Efectos del trabajo en exceso*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/7-graves-efectos-del-exceso-trabajo/>
- Sanchez, M. D. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* . Madrid: EDITORIAL CEP S.L.
- Scielo. (2015). *Evaluación del Desempeño*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006

Sebastián, A. (18 de Diciembre de 2017). Subir los sueldos, en los planes empresariales 2018. *Expreso*, págs. <http://www.expreso.ec/vivir/subir-los-sueldos-en-los-planes-empresariales-2018-EI1912363>.

Seuridad Minera . (10 de octubre de 2016). *Teorias de Comportamiento*. Recuperado el 30 de enero de 2018, de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

Toledano, M. (24 de Mayo de 2010). *Retos del sector publicos en Recucursos Humanos*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/los-retos-del-sector-publico-en-materia-de-recursos-humanos/>