



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al Título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis

**Modelo Estratégico para la Ejecución de Despidos Masivos
Caso Hospital Luis Vernaza**

Autor

Ing. Julia María Parada Romo

Director de Tesis

Msc. Karina Muñoz

Junio 2020

Guayaquil - Ecuador



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al Título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis

**Modelo Estratégico para la Ejecución de Despidos Masivos
Caso Hospital Luis Vernaza**

Autor

Ing. Julia María Parada Romo

Director de Tesis

Msc. Karina Muñoz

Junio 2020

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓNEXPRESA

Yo, Julia Maria Parada Romo, con cedula de identidad 0914249453 declaro que el presente trabajo de investigación es original de mi autoría, creación e investigación; siendo la recopilación de fuentes bibliográficas según corresponde y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor. UTEG”

FIRMA

Julia María Parada Romo

DEDICATORIA

A mi amado esposo por su confianza y amor, a mis padres que me inculcaron los valores y principios, que me forjaron como una persona y profesional íntegra.

Al Hospital Luis Vernaza que me permitió acceder a la información para realizar esta tesis, y me dio la oportunidad de trabajar en el proyecto de reingeniería y así crear este tema.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes compartieron su conocimiento y consejos sin esperar nada a cambio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, ser divino que me ha permitido obtener los recursos necesarios para iniciar y culminar mis estudios.

De forma especial agradezco a mi querido esposo Robert Pazmiño quien siempre me ha apoyado incondicionalmente, dándome el tiempo y comprensión para dedicarme a este proyecto profesional

A mi hermana Rocío, quien con sus consejos y ayuda contribuyó en la culminación de esta meta.

RESUMEN

El Hospital Luis Vernaza de la Junta de Beneficencia de Guayaquil es el más grande centro privado de atención médica general sin fines de lucro del Ecuador, admite a un promedio de tres mil pacientes con urgencias al mes, lo que corresponde a mucho más del 50% de las emergencias médicas que ocurren en la ciudad y sus zonas circundantes, los ingresos que se obtienen sirven para solventar los gastos generados en el área general del Hospital y así subvencionar servicios a las personas con menos recursos. Desde el año 2011 firmó un convenio de atención de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, razones por la cual se ampliaron servicios y con ello la necesidad de incorporar más recurso humano para atender la nueva demanda; sin embargo, en el año 2015 debido a nuevas disposiciones gubernamentales y la creación de nuevos hospitales del IESS la demanda de pacientes disminuyó drásticamente la derivación de estos pacientes al Hospital. Ante este escenario la institución inició un proceso de reingeniería analizando dotación de personal versus la nueva demanda de pacientes, la consecuencia los despidos masivos. Desde este punto, el rol del de Talento Humano fue trascendental, con el reto de que esto no impacte gravemente en el funcionamiento del hospital y minimizar el impacto del clima organizacional. Este trabajo plantea como objetivos; evaluar el impacto de los despidos en el clima organizacional, proponer lineamientos para organizar un proceso de desvinculación masiva y sugerir un programa de fortalecimiento que permita incrementar la satisfacción del clima organizacional luego de estos eventos. La metodología que se usó para desarrollar la investigación fue de carácter cualitativo, seguida de una revisión bibliográfica. Para obtener información relevante, se utilizó como técnica de investigación entrevistas, encuesta a personal de diferentes áreas. Como resultado de estas técnicas se propone un plan de fortalecimiento para incrementar la satisfacción del clima laboral, minimizando el impacto de estos procesos en una institución.

Palabras claves: clima organizacional, despidos masivos, organizaciones de salud

Abstract

The Luis Vernaza Hospital of the Welfare Board of Guayaquil is Ecuador's largest center for general medical care, has an average of three thousand patients with emergencies per month, which corresponds to much more than 50% of the medical emergencies that occur in the city and its surrounding areas, the income that is given that is resolved to solve the expenses generated in the general area of the hospital, as well as the services for people with fewer resources. Since 2011, it has signed an agreement for the affiliation of the Ecuadorian Social Security Institute, which is why it is necessary to expand the services and thus the need to register a human resource to meet the new demand; However, in 2015 due to new governmental regulations and the creation of new IESS hospitals, the demand for patients drastically reduced the referral of these patients to the Hospital. Faced with this scenario, the institution began a reengineering process analyzing staffing against the new demand for patients, the consequence of mass dismissals. From this point, the role of Human Talent was transcendental, with the challenge that this does not seriously affect the operation of the hospital and the impact of the organizational climate. This work has as objectives; Evaluate the impact of layoffs in the organizational climate, propose guidelines to organize a process of massive disengagement and suggest a program to strengthen the satisfaction of the organizational climate after these events. The methodology used to develop the research was qualitative, followed by a literature review. To obtain relevant information, it is shown as a research technique, interviews, personnel survey of different areas. As a result of these techniques, a strengthening plan is proposed to increase the satisfaction of the work environment, minimizing the impact of these processes in an institution.

Keywords: organizational climate, mass layoffs, health organizations.

Índice General

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Planteamiento del Problema	17
1.2.1 Formulación del problema	18
1.2.2 Sistematización	18
1.3 Objetivos de la Investigación	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	20
1.5.1 Marco teórico.....	20
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	33
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	33
2.2 Métodos de investigación.....	34
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	35
2.4 Operacionalización de Variables.....	37
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	37
2.6 Tratamiento de la información.....	37
CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
3.1 Análisis de la situación actual	39
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	44
3.3 Presentación de resultados y discusión	48
CAPITULO IV PROPUESTA.....	61
4.1 Justificación	61

4.2	Propósito General.....	63
4.3	Desarrollo.....	63
4.3.1	Plan de mejora para la Satisfacción laboral en tiempo de desvinculaciones.....	64
4.3.2	Lineamientos para ejecutar despidos intempestivos como proceso humanizados.....	66
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	73
	Bibliografía	74

Indice de Ilustraciones

Ilustración 1 Dimensiones evaluadas.....	35
Ilustración 2 Análisis del Entorno de la organización.....	43
Ilustración 3 Análisis causa/efecto	46
Ilustración 4 Plan estratégico	62
Ilustración 5 Estructura propuesta.....	71

Indice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	37
Tabla 2 Estadísticas de personal	40
Tabla 3- 4 Comparativo con otros hospitales	44
Tabla 5 Comparativo con otros hospitales	45
Tabla 6 Detalle del personal por año	47
Tabla 7 Resultados Clima 2016.....	48
Tabla 8 Resultados Clima 2017.....	59
Tabla 9 Plan de mejora	64

Indice de Gráficos

Grafico 1	Total de Atenciones 2015-2017.....	39
Grafico 2	Ingresos 2015-2017.....	40
Grafico 3	comportamiento del personal 2011-2017	41
Grafico 4	Satisfacción laboral 2016	47
Grafico 5	Satisfacción laboral 2017.....	48
Grafico 6-8	Resultados de Encuestas Comunicación	49
Grafico 9-11	Resultados Desarrollo y Capacitación	50
Grafico 12-14	Resultados Identificación con la Institución	52
Grafico 15-17	Resultados de Liderazgo.....	53
Grafico 18-20	Resultados de Relaciones de trabajo	55
Grafico 21-23	Resultados de Relaciones Interpersonales	56
Grafico 24- 26	Resultados de Trabajo en Equipo	58
Grafico 27	Resultados por factores.....	60

INTRODUCCIÓN

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. (Asamblea Constituyente, 2008). El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes. (Congreso Nacional, 2013). Por ello toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social (Asamblea de Naciones Unidas, 1948)

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta sus miembros y que influye en su comportamiento. Este se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación o compromiso de sus integrantes. (Chiavenato, 2007)

La Junta de Beneficencia de Guayaquil es una institución privada benéfica de la ciudad de Guayaquil. Es la ONG más grande del Ecuador y única en su tipo en Latinoamérica, se encarga de la dirección, administración y construcción de varios hospitales, casas de socorro, asilos y de la organización de la Lotería Nacional, entre otros servicios, la red de servicios es de primer nivel a costos subsidiados.

Hospital Luis Vernaza es uno de los hospitales más grandes de Ecuador, ubicado en la ciudad de Guayaquil uno de los más completos y como mayor

cantidad de pacientes atendidos al año, cuenta con el respaldo de la Junta de Beneficencia de Guayaquil.

El Rol estratégico de recursos humanos en el Hospital Luis Vernaza en la ejecución de los despidos masivos 2017, se realizó debido al gran impacto que generó la drástica disminución de pacientes desde 2015 al 2017, lo que provocó la desvinculación de las contrataciones que se realizaron en el 2011 para cubrir la demanda de pacientes originados por el convenio con del IESS.

Estudiar el clima organizacional en el sector de la salud es considerada una de las herramientas estratégicas que favorecen al mejoramiento continuo de las organizaciones de salud, ya que su estudio puesto permite identificar factores importantes que elevan la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de la atención de los servicios médicos que se otorgan a la comunidad. El clima organizacional o ambiente laboral tiene una gran influencia sobre la motivación y el desempeño del personal, consigue resultados valiosos en la productividad, compromiso, calidad del trabajo y satisfacción en el servicio.

Este estudio expondrá aspectos importantes del clima organizacional y como afecta en la operatividad del personal, analizará también como influye el clima laboral dentro del desempeño a través de la investigación se medirán los factores que propician el incremento o decremento del clima organizacional.

Este trabajo pretende explicar la metodología que se utilizó en la realización de los despidos masivos en el Hospital Luis Vernaza, su impacto en la productividad, clima organizacional y la afectación en el servicio que se brindó a la comunidad.

La estructura del trabajo de investigación está conformada por tres capítulos, en primer capítulo contiene aspectos generales, antecedente de la investigación; citando algunos trabajos que abordan la problemática; el planteamiento del problema describiendo la situación con datos y estadísticas; objetivos, justificación y marco de referencia con el análisis de la investigación.

En el segundo capítulo se abarca aspectos del marco metodológico, alcance y enfoque de la investigación, los métodos de investigación, la unidad de análisis variables de la investigación y los instrumentos de recolección de información

En el tercer capítulo se analizará el comportamiento en la dotación de personal y sus resultados en el clima laboral, así como los resultados de la situación actual.

En el capítulo cuarto, realizaremos una propuesta para la ejecución del proceso de desvinculaciones y por último nuestras conclusiones y recomendaciones.

1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Sobre el tema de clima organizacional existe muchos trabajos donde estudian la importancia de esa variable dentro de una organización, todas las definiciones que se presentan recalcan que es prioritario para una institución sea esta pública o privada y de cualquier línea de negocio, que su clima organizacional o también llamado clima laboral, tenga un nivel alto de satisfacción, pues demuestra que la empresa no solo se preocupa por incrementar su producción sino por la satisfacción de su personal, pues ésta sobretodo impacta directamente en las metas.

Debido a las nuevas tendencias de globalización se han realizado varios estudios o investigaciones del clima organizacional en los hospitales, la importancia de evaluación de las variables ayuda a tener una mejor perspectiva del ambiente interno de la organización.

En este contexto los hospitales deben adaptarse y adecuarse a las nuevas exigencias para mantener su vigencia, una de estas necesidades consiste en las evaluaciones tanto internas como externas, por lo que es fundamental la autoevaluación, ya que ello permitirá una retroalimentación de los procesos y procedimientos orientados al logro de sus objetivos(Jiménez, 2009)

Según el análisis que cita en (Bernal Gonzalez, Pedraza Melo, & Sanchez Limon, 2014)menciona que el clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las herramienta estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, ya que ayuda a identificar los elementos claves o críticos que permiten elevarla calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a la influencia que este fenómeno tiene sobre la

motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.

Para este trabajo fue necesario estudiar el clima organizacional justo cuando la institución se encuentra en un nuevo proceso de desvinculación, que afectan significativamente a la organización y sus individuos.

Según lo investigado existen algunos estudios de situaciones críticas de organizaciones de salud cuando por ejemplo han tenido que despedir personas, es el caso de estudio “La Evolución Institucional del despido en España”, donde se explica cómo determinados accidentes históricos en España dieron lugar a un sistema de despido libre costoso y los incentivos de empresas, trabajadores y gobiernos para sostener dicho sistema. Se analizan las ineficiencias de este sistema: incremento sustancial del coste del despido, uso distorsionado de las causas de despido y dificultades para hacer frente a grandes shocks económicos generalizados(Malo M. A., 2005).

Otro interesante investigación fue un estudio descriptivo con indicadores que midieron el clima organizacional en una institución de salud del sector público, esta investigación identificó 12 factores que afectaron al clima organizacional en esta institución: Comunicación interna reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad(Chiang Vega, 2007). Este estudio permitió identificar las debilidades y las fortalezas del hospital, y crear acciones correctivas o de mejora para incrementar esos resultados.

Sin perder de vista nuestra propuesta en cuanto a los despidos masivos, encontramos un trabajo importante en el que se analizó la situación acontecida en Argentina en el 2015 hasta el 2016 donde más de 230.000 trabajadores

perdieron su empleo y como este proceso afectó no solo a las organizaciones y sus empleados sino al país (Miriam Wlosko, 2015).

1.2 Planteamiento del Problema

La Constitución política del Ecuador dice que el Estado organizará un sistema nacional de salud, que se integrará con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector. Este sistema permitió la descentralización y desconcentración de los servicios de salud, lo que provocó la derivación de pacientes públicos a hospitales y clínicas privadas, abriéndose así oportunidades de crecimiento para el sector privado de la salud.

Este fue el principal motivo por el cual los hospitales incrementaron su infraestructura y recursos.

En el año 2014 el gobierno con el fin de cubrir la alta demanda existente en el sector salud y al no contar con la infraestructura necesaria para satisfacerla, inició convenios estratégicos con algunas instituciones privadas de salud. Estas empresas invirtieron significativamente en su infraestructura; ampliando instalaciones, contratando recurso humano y comprando nueva tecnología; esto con la prioridad de satisfacer las necesidades de este gran socio estratégico “el Estado”. Sin embargo, a inicios del año 2017 las cuentas de estas atenciones médicas se hicieron incobrables al estado.

Es así que el sector privado se vio gravemente afectado en sus finanzas, pues a más de haber apostado el todo en estos convenios y no recibir pagos en plazos razonables, se sumó la apertura de nuevos hospitales públicos y de seguridad social, por lo cual el Estado comenzó a limitar las derivaciones de los pacientes que estas instituciones privadas antes atendían.

Todos estos factores determinaron la continuidad y estabilidad de las instituciones privadas de Salud, provocándole una terrible situación financiera-economía, obligándolos a tomar medidas drásticas para disminuir principalmente sus costos fijos, siendo una de estas medidas los despidos

masivos del recurso humano contratado para atender esa inicial y gran demanda de pacientes.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo influye en el clima laboral el modelo de estrategia de despidos masivos en el Hospital Luis Vernaza?

1.2.2 Sistematización

¿Cuáles son los factores que intervienen en la decisión de una organización para ejecutar despidos masivos?

¿Cuáles son los resultados del clima laboral en el Hospital Luis Vernaza?

¿Existe lineamientos para ejecutar un proceso de despidos masivos?

¿Qué estrategias organizacionales y de comunicación deberían implementar para fortalecer el clima laboral dentro de un proceso de despidos masivos?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo estratégico para la ejecución de despidos masivos y evaluar el impacto en el clima en el Hospital Luis Vernaza

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el método de despidos masivos del Hospital Luis Vernaza
- Evaluar el impacto de despidos masivos en el clima laboral del Hospital Luis Vernaza
- Proponer un método de proceso de desvinculación masiva para el Hospital Luis Vernaza
- Definir estrategias organizacionales y de comunicación para fortalecer el clima laboral

1.4 Justificación de la investigación

Este estudio propone valorar la relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios de salud, pues permite conocer aspectos que intervienen en el desempeño del talento humano, el grado de satisfacción de los trabajadores y la atención que estos dan a los usuarios, con la finalidad de dar a la alta dirección programas y acciones que den cumplimiento a la misión institucional.

Este estudio analizó los resultados del clima laboral durante los procesos de desvinculación donde 6 de los 7 factores evaluados tuvieron resultados inferiores al 75%; Comunicación, Desarrollo y capacitación, identificación con la institución, liderazgo, relaciones de trabajo y trabajo en equipo.

Los resultados versus la situación actual del Ecuador donde hoy en día el cumplimiento de normativas laborales y de seguridad social obliga implementar programas que ayuden a mejorar la calidad de vida laboral y de salud ocupacional (Decreto Ejecutivo 2393, 2008). Y a estos requisitos que se deben cumplir con certificaciones de calidad en sus procesos hospitalarios, requeridas por el Ministerio de Salud Pública como parte de la red de Salud Pública del País, obligando a cumplir estándares de calidad del servicio, mismo que se afecta cuando el trabajador tiene un mal ambiente laboral.

Esta investigación también servirá como referente para la investigación del clima laboral y su relación con la calidad de servicio en otras instituciones públicas y privadas de salud en todos los ámbitos local, regional, nacional e internacional.

Del mismo modo servirá como un aporte al campo administrativo ya que propone acciones que ayudaran a mantener un apropiado clima laboral durante procesos críticos, promoviendo mejoras que aportan a una adecuada cultura organizacional.

1.5 Marco de referencia de la investigación

A continuación, se presenta un marco de referencia que fundamenta la investigación, además permite conocer los conceptos básicos para que al lector se le facilite su comprensión.

1.5.1 Marco teórico

Para exponer y determinar la esencia de la problemática que abarca este estudio, es importante mencionar como punto de partida que, El Trabajo, ha tenido un papel protagónico en las sociedades modernas, teniendo gran incidencia en la forma de vida contribuyendo al progreso y desarrollo de la sociedad. De aquí analizaremos algunas teorías con diferentes perspectivas útiles, comparando los estudios empíricos que se han centrado en las empresas españolas y, por último, reflexionamos sobre las implicaciones para futuras investigaciones

Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema prioritario en la actualidad para la mayoría de las empresas, las cuales buscan un continuo y permanente mejoramiento

del ambiente laboral, para incrementar la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional, según definición proporcionada por Stephen Robbins "clima organizacional se refiere a un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño".

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con su equipo de trabajo, la relación entre compañeros, clientes y proveedores (relaciones interpersonales), todos estos elementos van dan forma al llamado Clima Organizacional, este puede ser una ventaja o un obstáculo para el buen desempeño y productividad de la organización.

Para definir un concepto de clima organizacional se debe considerar ámbitos que afectan directamente a la persona. De esta forma, los sistemas culturales, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma. (Alvarez, 2005).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Stephen P. Robbins, 2009)

El clima laboral tiene una relación muy directa con la cultura organizacional, pues a pesar de tener significados y principios diferentes, podríamos entender que el clima informa la cultura, aunque entre líneas se deduce el predominio de la sobre el clima e incluso una cierta absorción. (Margarita Chiang Vega, 2010)

Entiéndase por cultura patrones transmitidos de valores, de ideas, y de otros sistemas simbólicos que forman el comportamiento.(Kluckhohn, 1952).

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización (Stephen P. Robbins, 2009)

Resulta interesante ver el enfoque que da Ashforth(B.E, 1985), la consecuencia, por tanto, es que la cultura determina el clima como un producto de la misma. Este influjo de la cultura sobre el clima es de dos tipos:

- a. La cultura informa directamente al clima ayudando a que los individuos definan lo importante para ellos y le atribuyan significado.
- b. El influjo indirecto de la cultura sobre el clima proviene del impacto que aquella ejerce sobre el ambiente objetivo de trabajo, materia prima de las percepciones.(Margarita Chiang Vega, 2010)

Con estos criterios expuestos anteriormente, podría indicar que la cultura organizacional es la forma en que el personal ve las características que tiene su organización, no necesariamente como se sienten dentro de esta, haciéndose la diferencia con el clima organizacional.

Justamente esas características de la organización son las que se describen en el clima, mientras que la evaluación de esas características es la satisfacción laboral. Dentro de algunas investigaciones sobre la satisfacción laboral existe una definición interesante, La satisfacción Laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. (Boada, 1993)

La importancia de analizar esta variable se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y el grado de participación de los colaboradores hacia el éxito en las instituciones del sector público y privado(Segredo, 2013).

Habíamos definido la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. (Stephen P. Robbins, 2009). Recordamos que el trabajador no solo se afecta por el trabajo que realiza, también por su entorno interno; las relaciones con sus compañeros, las relaciones con su jefe, las condiciones o lugar donde realiza sus tareas, las normas y políticas de la institución, los beneficios que recibe, entre otros factores que involucran la satisfacción del personal, es por ello que hoy es prioritarios para las organizaciones hacer mediciones frecuentes de su clima, con el fin de conocer cuáles de esos factores pueden afectar al trabajador en su desempeño y productividad. Es así que (A. Rodriguez, 2011) señalan que al estudiar el clima organizacional se propicia el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo en todas las empresas, puesto que es uno de los elementos determinantes en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales de las personas.

De aquí la importancia de analizar estos conceptos en las organizaciones de salud, sistemas de salud y hospitales.

En particular, para explicar el clima organizacional en una determinada institución de salud (Segredo, 2013) mencionan que este modelo postula la existencia de 9 dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la institución, siendo estas:

1. *Estructura*: vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
2. *Responsabilidad*: enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
3. *Recompensa*: evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.
4. *Riesgo*: corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.

5. *Calidez*: enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
6. *Apoyo*: mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.
7. *Normas*: se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
8. *Conflicto*: es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.
9. *Identidad*: es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.

El clima Organizacional y el sector Salud

Estudios empíricos destacan la aplicación de la escala de Litwin y Stringer en el sector salud, puesto que diversos autores han recurrido a esta técnica a fin de conocer las percepciones que los empleados de instituciones hospitalarias tienen de su ambiente de trabajo, logrando altos niveles de validez y confiabilidad para dicha escala de medición (Idolina Bernal, 2014).

La salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos (G.Malagon, 2008), aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria (Salud, 2013)

Para la OMS, el Hospital es parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. El Hospital es probablemente una de las instituciones sociales que ha experimentado más cambios en las últimas décadas, particularmente en los últimos treinta años. Durante siglos, los hospitales se crearon para asegurar albergue a grupos sociales carentes de recursos para pagar su asistencia médica, basados en un sentimiento de amor

al prójimo y de caridad cristiana. También cumplían un proceso de aislamiento y segregación en determinados pacientes.

En las últimas décadas se incorporó el concepto de "Derecho a la Salud" de toda la población, determinando que el Hospital es la respuesta que brinda la sociedad organizada a ese derecho. (El hospital: concepto y funcionamiento historico)

El Sistema de Salud del Ecuador está compuesto por el sector privado, público y el sistema de seguridad social, el último financiado por importes de los trabajadores del sector formal.

El marco legal ecuatoriano refleja la conceptualización del Sistema Nacional de Salud (SNS) y sus funciones en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (Losns), y detalla en su artículo 2 que "tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho de la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes". Así, el SNS desempeña cinco funciones fundamentales:

Rectoría, coordinación, provisión de servicios, aseguramiento y financiamiento.(La salud en Ecuador, 2018)

Mediante el ejercicio de estas funciones, el SNS busca cumplir con cuatro objetivos principales:

1. Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.
2. Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.
3. Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.
4. Promover la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.
5. Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción del Sistema Nacional de Salud.

Según el MSP en su informe anual 2017 menciona que por décadas la salud no fue una prioridad de los anteriores gobiernos y que no existía la atención ni cobertura de salud necesaria, afectando a la generalidad de la población, como comparación en el año 2006 el presupuesto aproximado 455 millones USD mientras que hoy la Salud es una alta prioridad del gobierno, asumiendo el desafío de recuperar el sistema de salud. Esto se refleja en el incremento del presupuesto de salud en más del 300% (presupuesto 2017 2,4 millones USD). (Malo M. , 2014)

Las nuevas políticas estatales tienen como pilar fundamental para su ejecución a la Constitución de 2008 señala que "la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, alimentación, nutrición, educación, cultura física, trabajo, seguridad social, ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional".

El MSP, con la provisión más amplia de servicios del país, 47% de unidades ambulatorias y hospitalarias, y los hospitales de referencia nacional más grandes del país, cubre alrededor del 51% de la población ecuatoriana (Lucio, 2011)

Basados en la crisis económica-financiera que ha declarado oficialmente el nuevo gobierno, muchas instituciones privadas de salud tomaron decisiones drásticas para disminuir sus costos; una de estas medidas internas fueron los despidos masivos. La presente investigación analizará este impacto en el

clima, productividad organizacional y como este afectó a la calidad del servicio en las organizaciones de salud.

Para exponer y determinar la esencia de la problemática que abarca este estudio, es importante mencionar como punto de partida que, El Trabajo, ha tenido un papel protagónico en las sociedades modernas, teniendo gran incidencia en la forma de vida contribuyendo al progreso y desarrollo de la sociedad. De aquí analizaremos algunas teorías con diferentes perspectivas útiles, comparando los estudios empíricos que se han centrado en las empresas españolas y, por último reflexionamos sobre las implicaciones para futuras investigaciones.

Despido Intempestivo

Es la terminación de las relaciones laborales de manera unilateral por parte de empleador sin que exista causa legal o sin previo aviso. Es el acto en el cual el empleador le comunica al trabajador su voluntad de terminar la relación laboral. Indemnización por despido intempestivo. Según nuestro código de trabajo dice " El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio. Para estos casos está prevista la indemnización correspondiente artículo 188(2018)

Como la decisión la asume el empleador sin el consentimiento del trabajador, sin previo aviso y de manera injustificada; lo que finalmente provoca que el trabajador quede en la desocupación; y, en su defecto, obliga al empleador, a cancelar al trabajador una indemnización por despido intempestivo, de conformidad a lo determinado en el artículo 188 del Código de Trabajo. En los casos de despido intempestivo, el empleador deberá cancelar al trabajador, lo que indica el código de trabajo del Ecuador, donde indica que se debe cancelar además de los proporcionales del décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y vacaciones, una bonificación, de manera obligatoria, por desahucio, observando lo determinado en el artículo 185(Congreso Nacional,

2013)

Según el Código de trabajo, el despido intempestivo aplica únicamente en los siguientes casos:

- i. En los contratos indefinidos;
- ii. En los contratos eventuales, continuos o discontinuos, siempre y cuando el contrato se hubiere convertido en uno de temporada; y, el empleador, no hubiere llamado al trabajador a prestar sus servicios en cada temporada que se requiera. Para estos casos revisar lo que determina el artículo 17 del Código de Trabajo;
- iii. En los contratos por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, siempre y cuando, el trabajador no sea llamado para prestar sus servicios, a pesar de que operativamente se lo necesite y existan puestos de trabajo disponibles en la nueva obra. Para este caso revisar lo determinado en el artículo 16.1 del Código de Trabajo;
- iv. En los contratos de temporada, siempre y cuando el trabajador no haya sido llamado a prestar sus servicios en cada temporada que se requiera. Para este caso revisar lo determinado en el artículo 17 ibídem;
- v. Aplica también, la cancelación por despido intempestivo, en todos los casos, en los cuales el trabajador haya presentado una solicitud de visto bueno y éste haya obtenido una resolución favorable a su solicitud. Para este caso revisar el artículo 191 del Código de Trabajo;
- vi. De la misma manera, aplica también el despido intempestivo, en los casos de cierre de negocio definitivo, siempre y cuando el empleador, de por terminada la relación laboral con su trabajador. Para este caso, revisar lo determinado en el artículo 193 ibídem;
- vii. No aplica el despido intempestivo en los siguientes casos: contrato por obra cierta, contrato por tarea y contrato a destajo

Aspectos importantes que considerar en una ejecución:

- No se considera un despido intempestivo en periodo de prueba, cualquiera de las dos partes puede dar por terminado la relación

laboral, inclusive sin previo aviso.

- Si un trabajador lleva laborando hasta tres años, le corresponde tres remuneraciones, de la última completa que recibió, es decir, puede llevar trabajando seis meses, un año, dos años o hasta tres años, le corresponde tres remuneraciones de manera obligatoria;
- Si el trabajador, lleva laborando más de tres años, le corresponde recibir una remuneración, de la última completa que recibió, por cada año de trabajo, sin que de ninguna manera sobrepase las veinticinco remuneraciones. En despido intempestivo, la fracción del año se considerará como año completo, es decir, si llevo trabajando cinco años un día, me correspondería recibir seis remuneraciones, por la regla antes descrita. A esta indemnización se le suma el valor de la bonificación por desahucio, más los proporcionales de los décimos y vacaciones.
- en caso de que el empleador le realice la notificación de manera verbal, si el trabajador necesita estar seguro que esa notificación es legal y quiere afirmar que le indemnizaran, puede en estos casos notificar o denunciar en el Ministerio del Trabajo, a fin de que, su empleador si es que no quisiera pagar, en audiencia, se ratifique o no en el despido intempestivo.
- En el caso de que el empleador no se ratifique en el despido intempestivo, el Inspector de Trabajo, tiene la obligación de disponer el reintegro, inmediato, del trabajador a sus labores. Revisar el artículo 188 del Código de Trabajo.
- En el caso de una mujer trabajadora en condición de gestación o maternidad, Según lo determinado en el artículo 195.3 ibídem, recibirá la indemnización equivalente al valor de un año de la remuneración que venía percibiendo, además de la general que corresponda por despido intempestivo.
- En los casos de los trabajadores con discapacidad se deberá indemnizar con 18 meses de la última remuneración, además de lo que corresponda en despido intempestivo
- En el caso de despido intempestivo a dirigentes sindicales, la

indemnización será de un año de remuneraciones, además de la indemnización establecida en el artículo 188 ibídem.

- Finalmente, Si soy un trabajador que estoy siendo víctima de acoso laboral, planteo un visto bueno y dicha solicitud es concedida a mi favor, deberá cancelarle una indemnización equivalente a un año de remuneraciones, según lo determina el artículo 173 numeral 4.

Los despidos masivos se consideran a una reducción considerable del volumen de empleados en una organización, se puede mencionar también que es una reducción significativa de la plantilla de personal o estructura organizacional.

Teorías

Concepto de Downsizing

De acuerdo algunas investigaciones definen indican que se refiere a reducciones de plantilla que persiguen mejorar la eficiencia y/o eficacia de la organización y que pueden tener una naturaleza reactiva o proactiva (Romero Romero, 2003)

Existen algunos estudios sobre esta metodología según (Sánchez Bueno & Suárez González, 2003) menciona que es una práctica de reducción planificada y permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades y que está dirigida a incrementar la eficiencia o competitividad de la empresa”. muchos estudios definen más un concepto más amplio de *downsizing* quizás la mencionada por De Witt,“ reducción selectiva de los recursos de la empresa”, este se enfoca no sólo a una disminución de los recursos humanos sino también de los recursos materiales y de los sistemas organizativos. Así mismo, se han utilizado definiciones mucho más drásticas que consideran que *downsizing* es sinónimo de despidos.

Esta metodología se ha implementado en el ámbito español muy usada en los años 1995 al 2000, cuando los anuncios en la prensa solo informaban recortes

en las plantillas de personal de las empresas.

La Teoría Institucional

Esta teoría parte de un modelo básico de interdependencia entre las instituciones y los actores, este es una respuesta no sólo a las presiones del mercado, sino también a las presiones institucionales.

En esta teoría se destaca la reducción de la incertidumbre y la búsqueda de legitimidad más que la eficiencia económica y los beneficios de la organización (Romero Romero, 2003).

Según Scott 1991 indica que esta teoría son conductas de la organización como producto de las ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional, por lo que, para sobrevivir, las organizaciones deben amoldarse a las expectativas institucionales, aunque éstas no coincidan con los aspectos técnicos de obtención y mejora del rendimiento (Restrepo & Rosero, 2002).

La teoría de recursos y capacidades

Barney 1991, dice que esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de esta y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general y de recursos humanos posterior. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas

De la Organización

la Junta de Beneficencia de Guayaquil es organización no gubernamental que se encarga de la dirección, administración y construcción de varios hospitales, casas de socorro, asilos y de la organización de la Lotería Nacional, entre otros servicios, en el Ecuador

Es la ONG más grande del Ecuador y única en su tipo en Latinoamérica, hasta el momento continua con la labor de beneficencia masiva en favor de los que lo requieren en las áreas de salud, educación, cuidado al adulto mayor y servicios funerarios. Los servicios que ofrecen están direccionados a mejorar la calidad de vida de aquellos que menos tienen.

Se financian a través de la venta de productos de Lotería Nacional, estos son destinados en su totalidad al mantenimiento y continuidad de la labor benéfica. Para compensar los elevados costos que representa la atención y el bienestar realizan autogestión a través de la venta de servicios privados en las clínicas o sus hospitales, hospicios y cementerios.

El Hospital Luis Vernaza de la Junta de Beneficencia de Guayaquil es el más grande centro de atención médica general sin fines de lucro del Ecuador, y a pesar de no ser estatal, abre sus puertas a todos quienes lo necesiten.

El hospital atiende a pacientes adultos, y posee algunas especialidades de baja y alta complejidad, es la dependencia más grande que tiene la JBG, y posee aproximadamente 500 camas de internación. su plantilla de personal incluye especialistas en todas las ramas, enfermeras, técnicos, paramédicos y personal administrativos entre otros.

Hospital Luis Vernaza es un hospital de Especialidades, que atiende especialidades de alta complejidad cuenta con infraestructura de equipamiento de alta tecnología y talento humano especializado y acorde a su perfil de prestaciones de salud; cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia, internación en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas reconocidas de conformidad con la ley. Dispone de cuidados de enfermería, además de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como: centro quirúrgico y cuidados intensivos, radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional,

nutrición y dietética, farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado, cuenta con rehabilitación física, ofrece una de atención integral e integrada de la salud. Cuenta con servicio de docencia e investigación. Constituye el escalón de referencia de atención de menor complejidad y contrareferencia del Hospital especializado en articulación con establecimientos de la Red Pública Integral de Salud (RIPS) y de la Red Complementaria (RC). (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014) (INEC, 2018)

2 CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El presente estudio tiene un diseño de investigación descriptiva. Descriptiva que involucra observar y detallar la conducta de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. Al ser descriptivo se seleccionarán una serie de cuestiones, conceptos o variables relacionadas al impacto de un proceso de despidos masivos en el clima organizacional y como ejemplo citaremos el caso del Hospital Luis Vernaza, que analizaremos posteriormente.

La investigación descriptiva nos permite tener una perspectiva general destinada a dar algunos valiosos consejos acerca de nuestras variables, esto resulta razonable primero tener una idea de qué hipótesis son dignas de análisis.

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que mediante una encuesta se obtendrán datos específicos de la población de interés, en este caso, para posteriormente ser analizados estadísticamente. También será cualitativo debido a que se pretende comprender las razones por las cuales las personas y organizaciones se ven afectadas durante y después de los procesos de despido.

2.2 Métodos de investigación

2.2.1. Investigación documental

La técnica de investigación es bibliográfica, debido a que también se obtendrá información de fuentes secundarias de libros, revistas, internet y documentos en general, para conocer algunos estudios realizados con anterioridad, relacionados a la sucesión de negocios familiares.

2.2.2. Fuentes y técnicas para la recolección de información

El instrumento principal utilizado en la investigación es la encuesta de clima organizacional aplicado en el HLV, que permitirá establecer un análisis correlacionar entre los factores que expresen el éxito o fracaso de una organización y sus empleados, a través de la tabulación de resultados de los factores del clima y el comportamiento de los últimos años.

2.2.3. Encuesta

La encuesta permitirá la recolección sistemática de datos en una muestra de la población del Hospital Luis Vernaza en el año 2018, esto nos permitirá determinar los factores más relevantes que afectan el comportamiento del personal y la operación de una organización. La encuesta realizada es la herramienta del sistema compers, implementada a nivel de todas las dependencias de la JBG, estructurada según las técnicas aplicadas para medir el clima laboral como un sub-proceso de RRHH.

Los factores o dimensiones para evaluarse serán:

Ilustración 1



2.3 Unidad de análisis, población y muestra

UNIDAD DE ANÁLISIS

Personal que labora en el Hospital Luis Vernaza, que realizaran las encuestas de clima organizacional

POBLACIÓN

1737 colaboradores del hospital que incluye personal de todas las áreas y cargos sean: administrativo, auxiliar Enfermería, Enfermera, Médicos, técnico.

MUESTRA

315 todos los cargos: administrativo, auxiliar Enfermería, Enfermera, Médicos, técnico.

Fórmula:

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

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Desarrollo

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

N= 1737

σ = 0,5

e= 0.05

Z= 1,96

$$n = \frac{1737 \times (0,5)^2 \times (1,96)^2}{(0,05)^2 (1737-1) + (0,5)^2 \times (1,96)^2}$$

$$n = \frac{1737 \times 0,25 \times 3,8416}{(0,0025 \times 1736) + (0,25 \times 3,8416)}$$

$$n = \frac{1.668,248}{4,34 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1.668,248}{5,3004}$$

n= 314,73 **muestra 315 personas.**

2.4 Operacionalización de Variables

Tabla 1

VARIABLES		CONCEPTUALIZACION	FACTORES / INDICADORES	FUENTE	TECNICA/ INSTRUMENTO
Dependiente	1- DESPIDOS	Proceso institucional donde se da culminado unilateralmente la relación laboral	DESEMPEÑO LABORAL	Documental	Análisis de contenido
			RECURSOS FINANCIEROS	Documental	Análisis de contenido
			CLIENTES (demanda de pacientes)	Documental (estadísticas de pacientes)	Análisis de contenido
Independiente	2.- CLIMA ORGANIZACIONAL	Percepciones que tiene el colaborador sobre los procesos y estructuras de la organización	COMUNICACIÓN	Personal HLV	Encuesta laboral
			LIDERAZGO		
			RELACIONES INTERPERSONALES		
			TRABAJO EN EQUIPO		
			RECONOCIMIENTO		
			CONDICIONES DE TRABAJO		

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

El instrumento realizado para la recolección de la información es por medio de Encuestas aplicado al personal de HLV, se seleccionó como referencia el Modelo de Litwin y Stinger estructurado con preguntas cerradas...

2.6 Tratamiento de la información

La información descrita está compuesta en dos partes: investigativa por el estudio del marco referencial y teórico y la segunda por el estudio de campo, la aplicación de la encuesta

La encuesta está dirigida al personal de Hospital Luis Vernaza en los distintos cargos de la organización, los factores a medirse son 7: comunicación, desarrollo y capacitación, Identificación con la institución, liderazgo, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, una parte consta de datos generales de la empresa y en la segunda parte, cada uno de los factores tendrán sus preguntas específicas.

Las respuestas permitirá identificar cual o cuales de los factores del clima laboral que más se afectan dentro del proceso de despidos masivos, y así poder trabajar específicamente en ellos y elabora un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir el impacto negativo que afecta la operatividad en el Hospital Luis Vernaza

3 CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

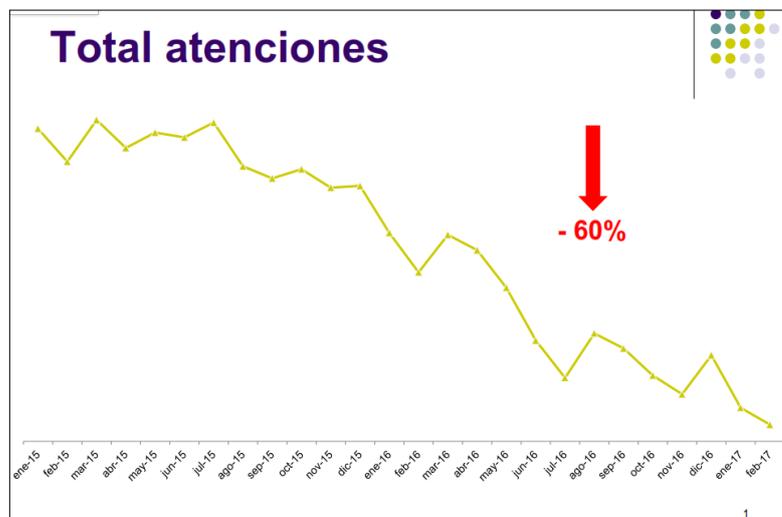
3.1 Análisis de la situación actual

La Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y sus Hospitales son entidades privadas, debidamente certificadas, consta como prestador de servicios para los afiliados del Sistema de Seguridad Social y pacientes del Ministerio de Salud (MSP), bajo la modalidad de prestación de servicios

Desde el 2009 la JBG ha brindado más de 13 millones de atenciones médicas a los afiliados al IESS a través de sus cuatro hospitales de la JBG en especial con el Hospital Luis Vernaza. Estas derivaciones de pacientes provenientes del sistema público aun no son pagadas, situación que les provocó un gran problema de liquidez.

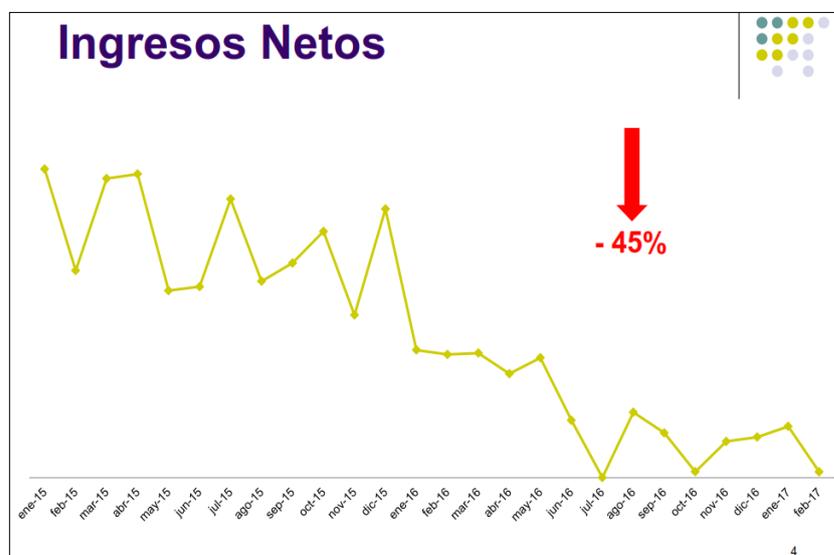
Las consecuencias de esta terrible situación económica obligó a la institución a disminuir el tamaño del hospital, lo que por supuesto termina con la ejecución de despidos masivos, pues para la institución es imposible mantener un volumen de personal que ya no tendrán las mismas horas hombres efectivas de trabajo, al no tener pacientes que atender.

Gráfico 1 Total de Atenciones 2015-2017



Fuente: datos estadísticos Hospital Luis Vernaza

Gráfico 2 Ingresos 2015-2017



Fuente: datos estadísticos Hospital Luis Vernaza

Debido a las restricciones presupuestarias las prioridades del HLV se concentraron en la disminución de los costos y gastos en cuanto a los rubros de mano de obra y gastos indirectos de personal, razón por la cual se inició un análisis de la demanda de los convenios y obra social en las atenciones y servicios médicos del Hospital, haciendo procesos más eficientes y optimizando el recurso humano.

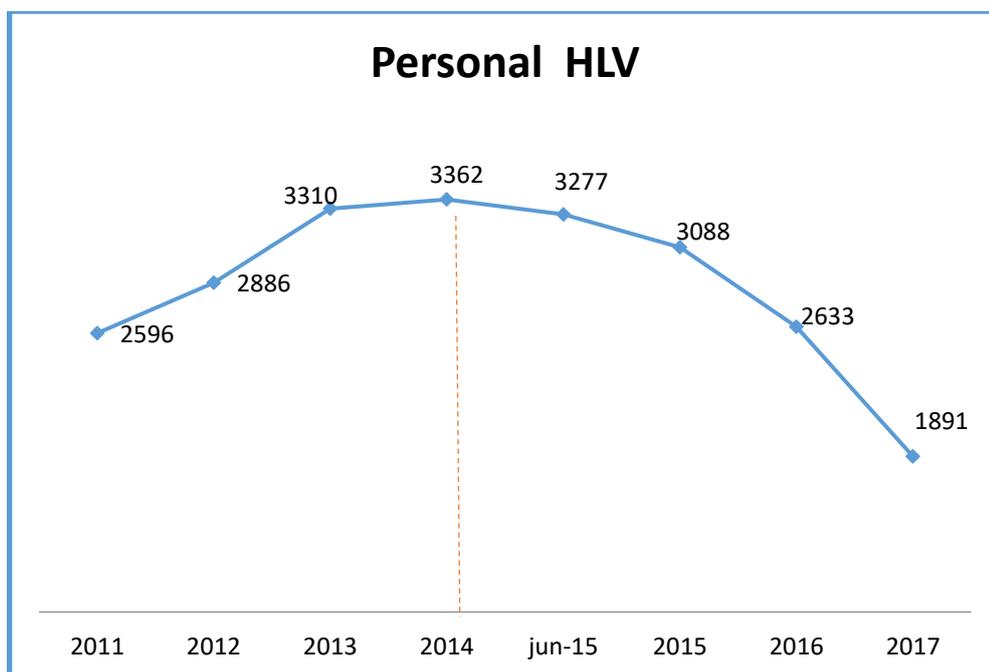
Tabla 2

Estadísticas de Personal								
Grupo de Cargos	2011	2012	2013	2014	jun-15	dic-15	2016	2017
MEDICOS	445	533	643	612	586	520	452	319
ENFERMERAS	202	217	248	268	287	280	267	235
AYUDANTES Y AUX. ENFERMERIA	741	745	818	780	752	721	655	464
OTROS TECNICOS	204	256	283	298	299	283	265	231
TOTAL TECNICOS	1592	1751	1992	1958	1924	1804	1639	1249
ADMINISTRATIVOS	505	570	611	592	590	545	497	368
SERV. GENERALES	380	367	377	394	388	364	308	120
TOTAL PERSONAL	2477	2688	2980	2944	2902	2713	2444	1737

Fuente: Información TTHH del HLV

De acuerdo con lo indicado se iniciaron los procesos de desvinculaciones que iniciaron en el 2015. A continuación, el comportamiento de estas estadísticas en los últimos años.

Gráfico 3 comportamiento del personal 2011-2017



Elaborado por: Julia María Parada Romo

Fuente: Información TTHH del HLV

Tabla #3

	2011	2012	2013	2014	jun-15	2015	2016	2017
PERSONAL	2477	2688	2980	2944	2902	2713	2438	1737
BEC + INTER	119	198	330	418	375	375	195	154
TOTAL HLV	2596	2886	3310	3362	3277	3088	2633	1891

Análisis FODA

Fortalezas

El hospital tiene algunos atributos que son útiles para lograr el objetivo:

- El Hospital tiene prestigio y cuenta con un abanico de servicio,
- Amplia gama de especialidades de alta complejidad
- Equipos de tecnología de punta
- Infraestructura hospitalaria,
- profesionales de alto nivel,
- Experiencia y credibilidad institucional
- Referente en salud a nivel nacional.

Oportunidades

La institución visualiza ciertas condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo como:

- Convenio con empresas externas
- Contar con la capacidad de atender un gran volumen de consultas
- Convenio con otras instituciones privadas
- El Marketing que realiza el paciente cuando recibe un buen servicio
- Paquetes o campañas médicas donde el usuario recibe la consulta médica más algún examen a precio cómodo

Debilidades

El HLV tiene algunas particularidades que afectan a la consecución del objetivo:

- Lenta recuperación de carteras o cuentas por cobrar a instituciones públicas que propicia la falta de liquidez
- Disminución de los pacientes generales que ahora se atienden en centros públicos,
- incremento de los costos en todos los servicios médicos.
- Disminución de nuestros horarios de atención
- Tiempo prolongado para generar citas médicas

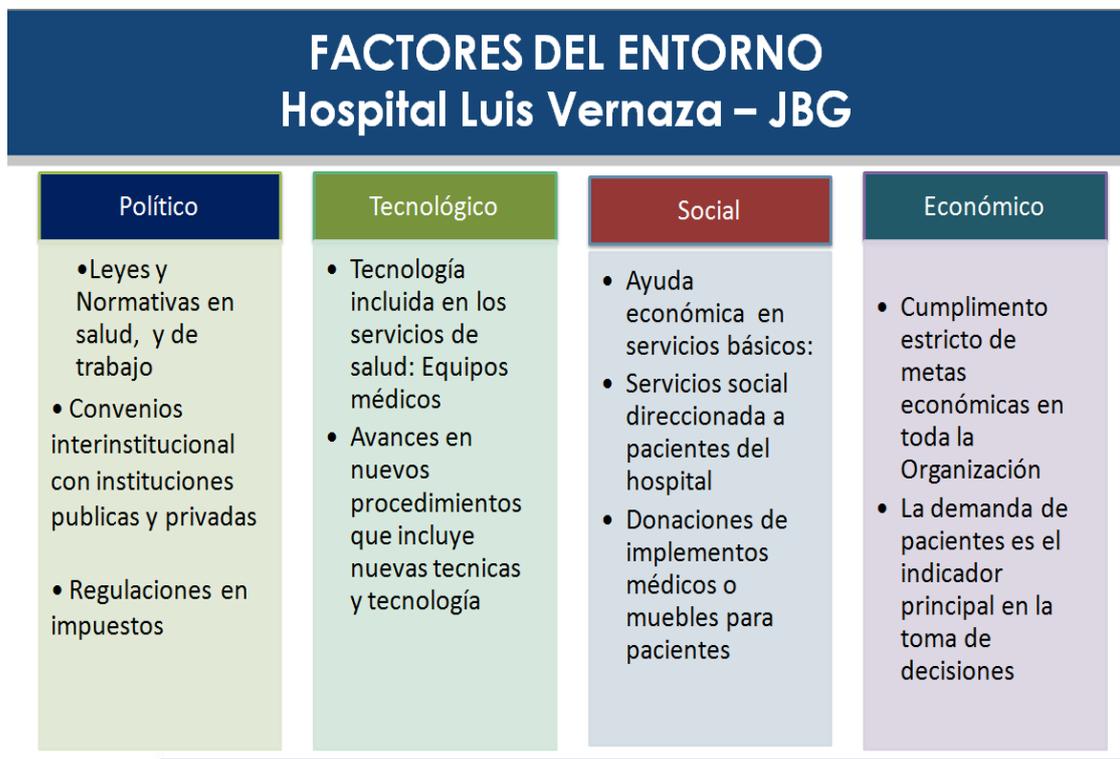
- Pésimo sistema informático
- falta de planes de promoción de los servicios
- falta de estrategias comerciales para atracción de clientes
- Falta de comunicación interna entre los colaboradores.
- Personal Desmotivado

Amenazas

También existen algunas condiciones externas que ponen en riesgo la consecución del objetivo

- Falta de seguridad en la periferia
- Nuevos hospitales públicos del IESS y aseguradoras privadas
- Creación de nuevos hospitales por parte del MSP y del IESS
- Pérdida de credibilidad por cambio de horarios del IESS sin previo aviso
- Menores precios en otras instituciones
- Competencia entre hospitales y clínicas de la localidad

Ilustración 2 Análisis del Entorno de la organización



Fuente: Información TTHH del HLV

Análisis CAUSA/ EFECTO

Se presenta un cuadro resumen con los resultados del año 2017, donde observamos que 6 de 7 factores calificados en la encuesta de clima, son inferiores al 75%

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Comparación con otros hospitales del mismo nivel

Tabla 3

HOSPITAL LUIS VERNAZA			
GRUPO DE CARGOS	2016	2017	2018
MEDICOS	462	348	332
ENFERMERAS	274	239	250
AYUDANTE Y AUXILIAR DE ENFERMERIAS	655	464	423
OTROS TECNICOS	265	236	231
ADMINISTRATIVOS	497	368	347
SERV GENERALES	308	88	80
TOTAL PERSONAL	2461	1743	1663
DIFERENCIA ANUAL	-253	-718	-80
TOTAL BECARIO	195	154	160

Tabla 4

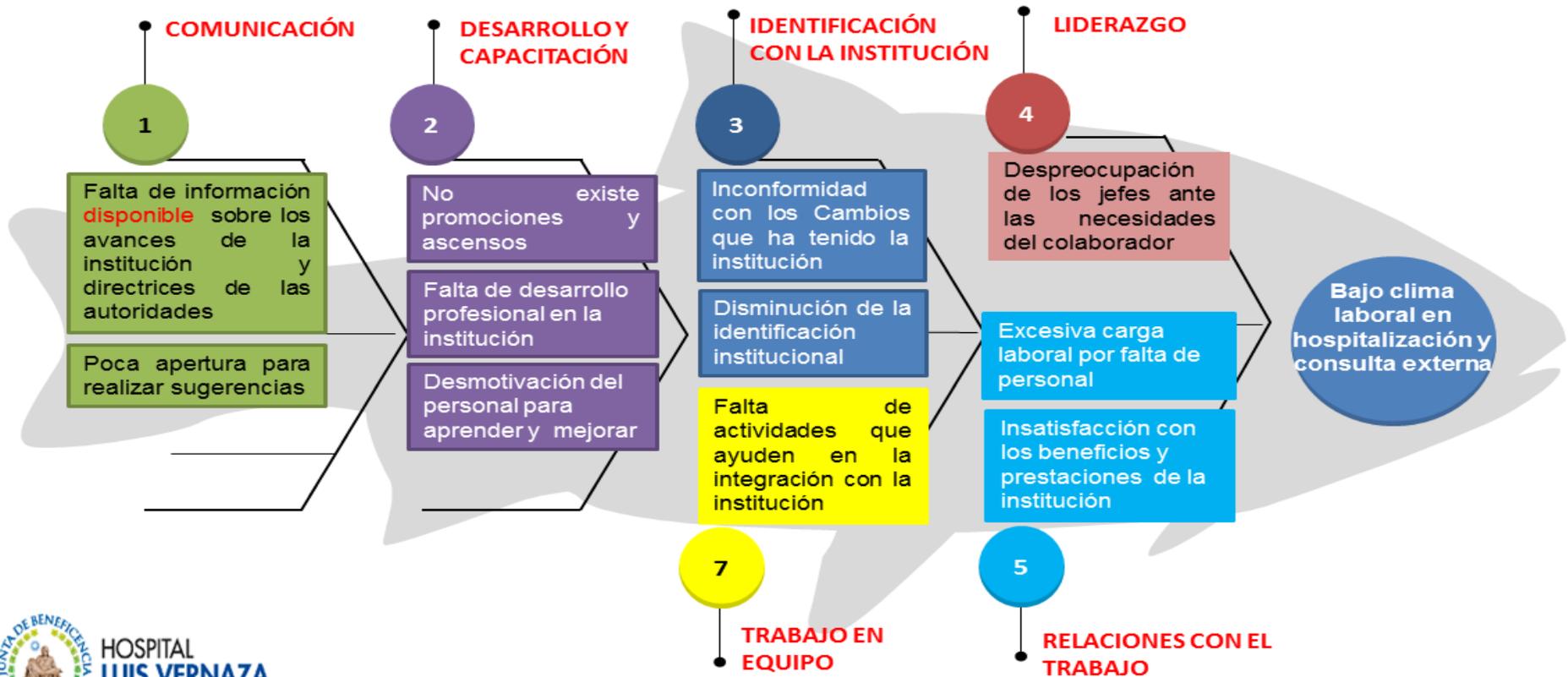
HOSPITAL ALFREDO PAULSON			
GRUPO DE CARGOS	2016	2017	2018
MEDICOS	124	82	86
ENFERMERAS	127	81	79
AYUDANTE Y AUXILIAR DE ENFERMERIAS	361	167	165
OTROS TECNICOS	101	45	48
ADMINISTRATIVOS	201	107	106
SERV GENERALES	157	95	90
TOTAL PERSONAL	1071	577	574
DIFERENCIA ANUAL	-585	-494	-3
TOTAL BECARIO	95	53	54

Tabla 5

HOSPITAL TEODORO MALDONADO			
GRUPO DE CARGOS	2016	2017	2018
MEDICOS	835	502	680
ENFERMERAS	443	400	646
AYUDANTES Y AUX. ENFERMERIA	360	376	386
OTROS TECNICOS	182	165	272
ADMINISTRATIVOS	367	533	756
SERV. GENERALES	246	190	250
TOTAL PERSONAL	2433	2166	2990
		-267	824
BECARIOS/INTERNOS	601	615	529

Ilustración 3

ANÁLISIS CAUSA/EFECTO factores débiles (-75%)



Antes de la ejecución de los despidos masivos realizados en el año 2017 es importante que revisemos los resultados de la encuesta de clima laboral en el año anterior a este proceso.

En ese entonces el personal del hospital eran 2438 personas más 195 becarios

Tabla 6 Detalle del personal por año

	2011	2012	2013	2014	jun-15	2015	2016
PERSONAL	2477	2688	2980	2944	2902	2713	2438
BEC + INTER	119	198	330	418	375	375	195
TOTAL HLV	2596	2886	3310	3362	3277	3088	2633

De la misma forma en ese año se realizaron las encuestas de clima donde obtuvimos el 80% de satisfacción

A continuación, los resultados de la encuesta:

Gráfico 4 Satisfacción laboral del personal



Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. de TTHH del Hospital Luis Vernaza

De acuerdo con estos resultados también mostramos a continuación los resultados de cada factor evaluado en el año 2016, donde apreciamos que el mejor factor calificado por el personal es las relaciones interpersonales con el 91% de satisfacción (excelente +muy bueno), y el factor más bajo Desarrollo y

capacitación con el 75%, teniendo mucha coherencia ante la ya comunicada reducción de costos.

Tabla 7 Resultados Clima 2016

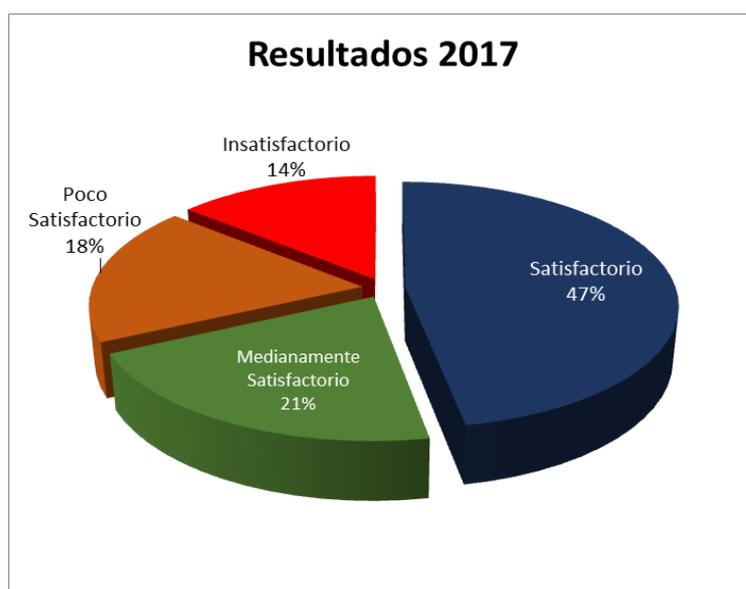
RESULTADOS 2016				
FACTORES	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
COMUNICACIÓN	76%	11%	10%	3%
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	77%	8%	11%	4%
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	82%	8%	7%	2%
LIDERAZGO	81%	13%	4%	3%
RELACIONES DE TRABAJO	78%	10%	8%	3%
RELACIONES INTERPERSONALES	86%	6%	7%	1%
TRABAJO EN EQUIPO	77%	10%	8%	5%
TOTALES	80%	10%	8%	3%

3.3 Presentación de resultados y discusión

La población total del Hospital en el año 2017 fue de 1737 personas y la encuestada fue de 315 personas, de las cuales casi el 60% son mujeres y el 40% son hombres, obteniendo una muestra del 35%.

Entre los cargos encuestados tenemos el 40% personal de enfermería el 15% personal técnico/médico, 30% personal administrativo y el resto personal general de áreas de apoyo.

Gráfico 5



Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. TTHH del Hospital Luis Vernaza

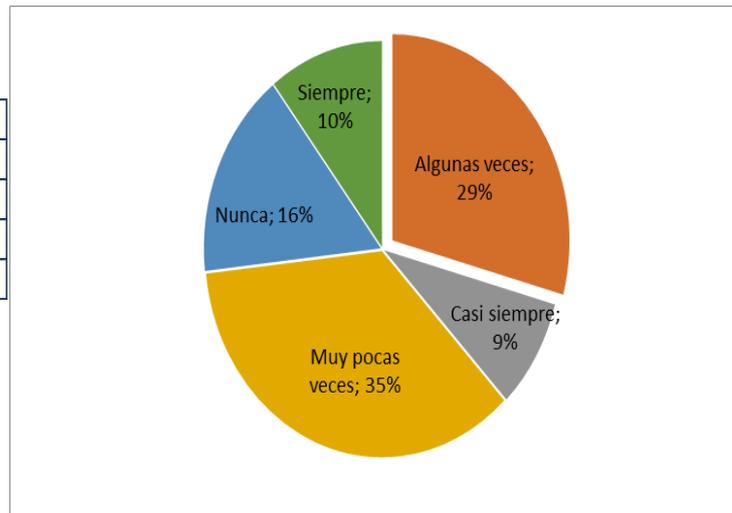
RESULTADOS POR PREGUNTA

1. COMUNICACIÓN

- a. ¿Hay información disponible sobre los avances de la institución y directrices de las autoridades?

Gráfico 6

Algunas veces	92
Casi siempre	27
Muy pocas veces	111
Nunca	51
Siempre	33



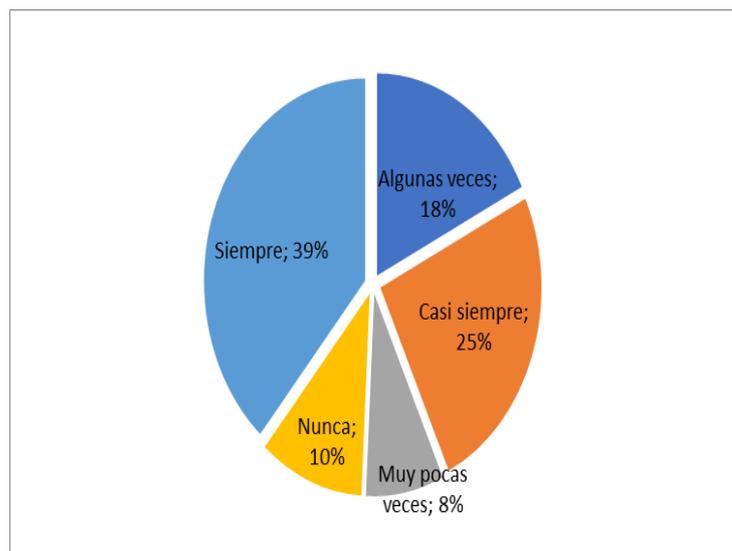
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

- b. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad las asignaciones de trabajo y los resultados esperados?

Gráfico 7

Algunas veces	56
Casi siempre	80
Muy pocas veces	25
Nunca	33
Siempre	122



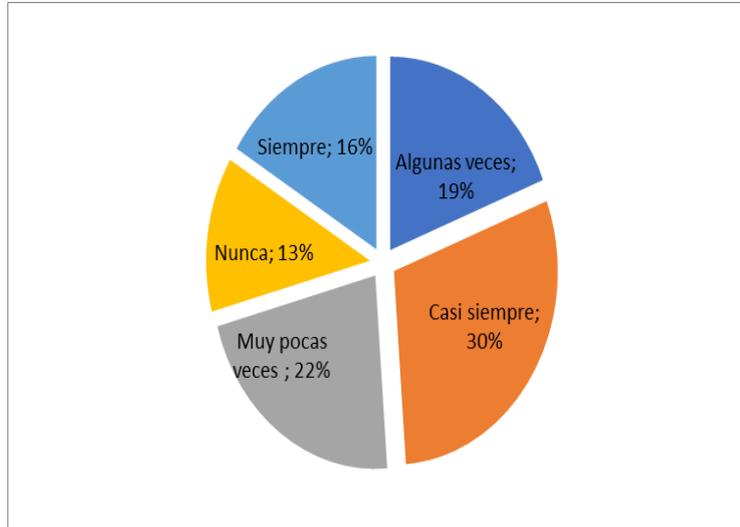
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

- c. ¿En tu departamento existe apertura para realizar sugerencias y comentarios que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo?

Gráfico 8

Algunas veces	60
Casi siempre	94
Muy pocas veces	69
Nunca	41
Siempre	51



Elaborado por: Julia Parada

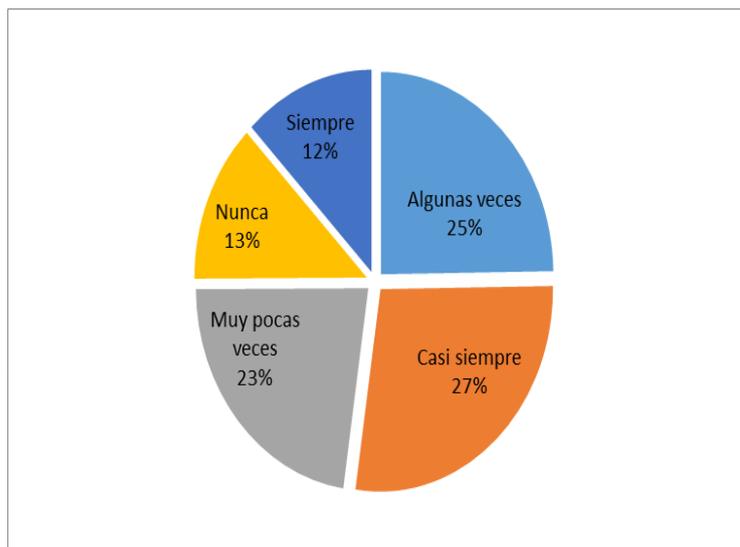
Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

2. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

- a. ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de esta empresa?

Gráfico 9

Algunas veces	78
Casi siempre	87
Muy pocas veces	71
Nunca	40
Siempre	39



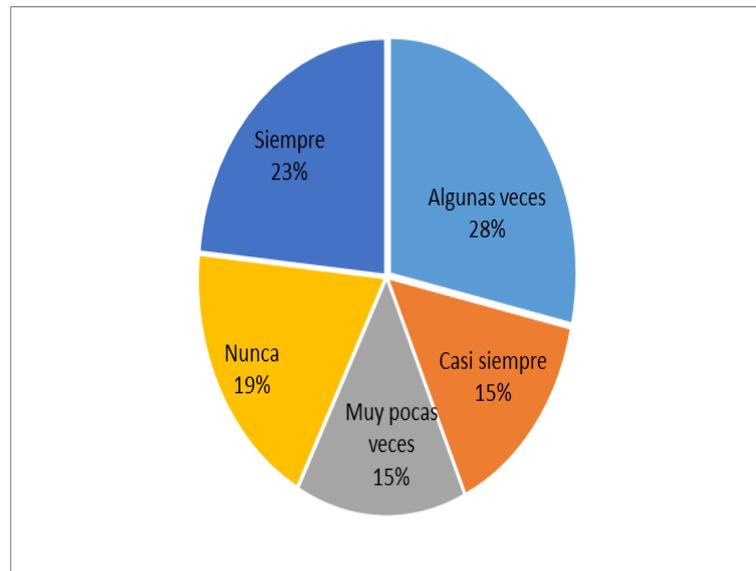
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

- b. ¿En la Institución, se conceden promociones y ascensos para los colaboradores de mayor rendimiento?

Gráfico 10

Algunas veces	89
Casi siempre	47
Muy pocas veces	46
Nunca	59
Siempre	74



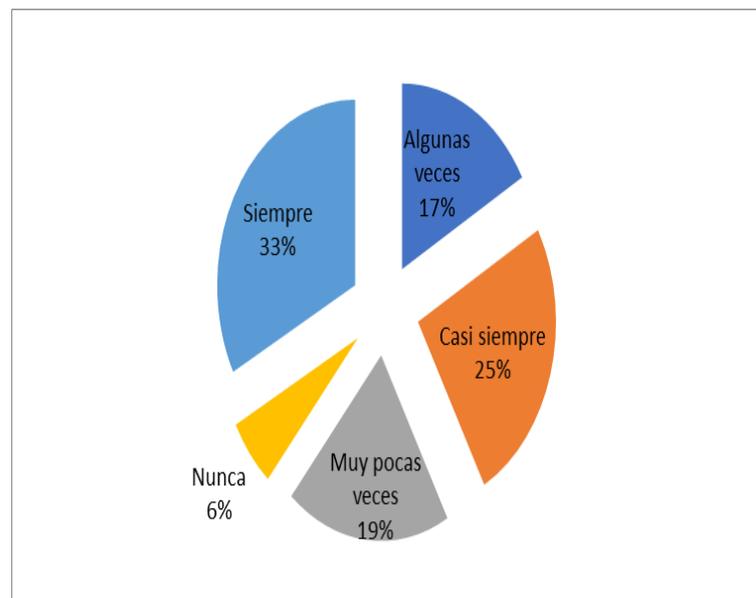
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

- c. ¿Siente que en la institución USTED aprende y mejora continuamente?

Gráfico 11

Algunas veces	53
Casi siempre	80
Muy pocas veces	61
Nunca	19
Siempre	103



Elaborado por: Julia Parada

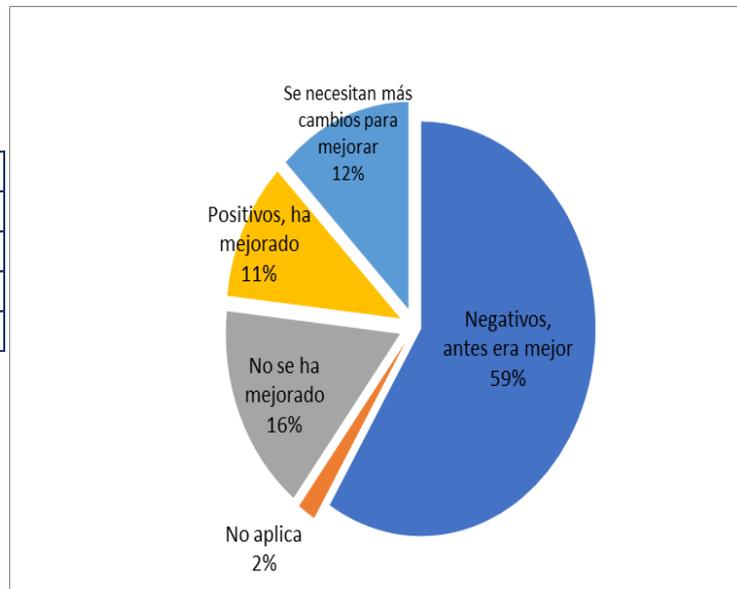
Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

3. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

a. ¿Qué opina de los cambios que ha tenido la institución en el último año?

Gráfico 12

Negativos, antes era mejor	185
No aplica	5
No se ha mejorado	51
Positivos, ha mejorado	34
Se necesitan más cambios	39



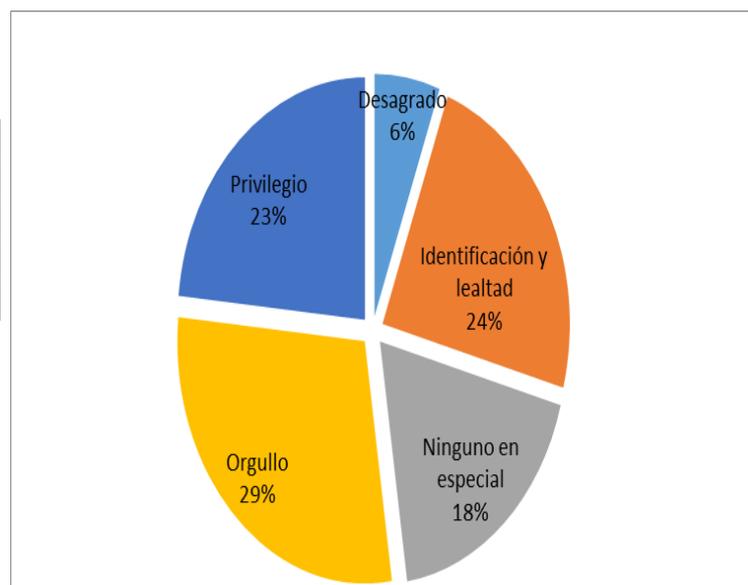
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. TTHH del Hospital Luis Vernaza

b. ¿Qué sentimiento le provoca el trabajar en la institución?

Gráfico 13

Desagrado	18
Identificación y lealtad	74
Ninguno en especial	58
Orgullo	91
Privilegio	74



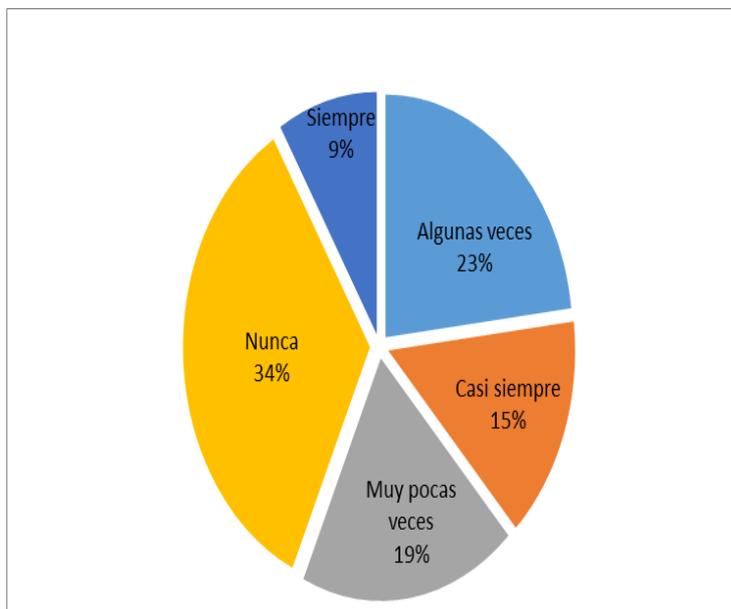
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. TTHH del Hospital Luis Vernaza

- c. ¿Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las tareas de su unidad sean un éxito?

Gráfico 14

Algunas veces	73
Casi siempre	47
Muy pocas veces	59
Nunca	109
Siempre	27



Elaborado por: Julia Parada

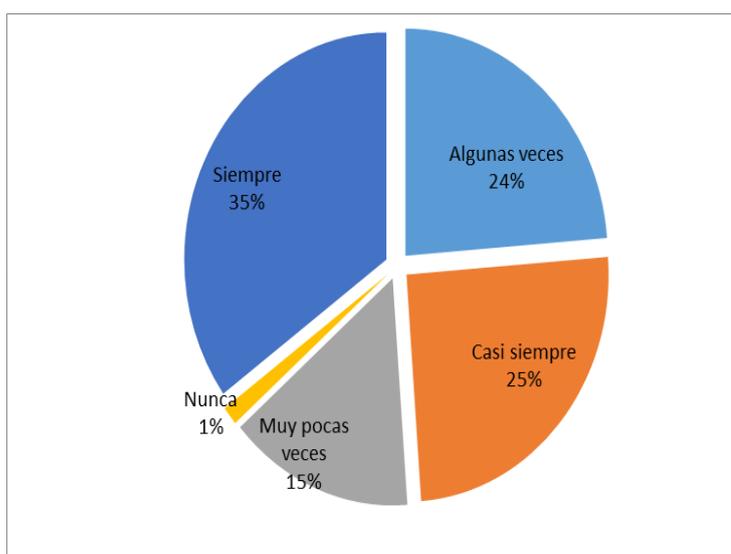
Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

4. LIDERAZGO

- a. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

Gráfico 15

Algunas veces	75
Casi siempre	79
Muy pocas veces	47
Nunca	4
Siempre	110



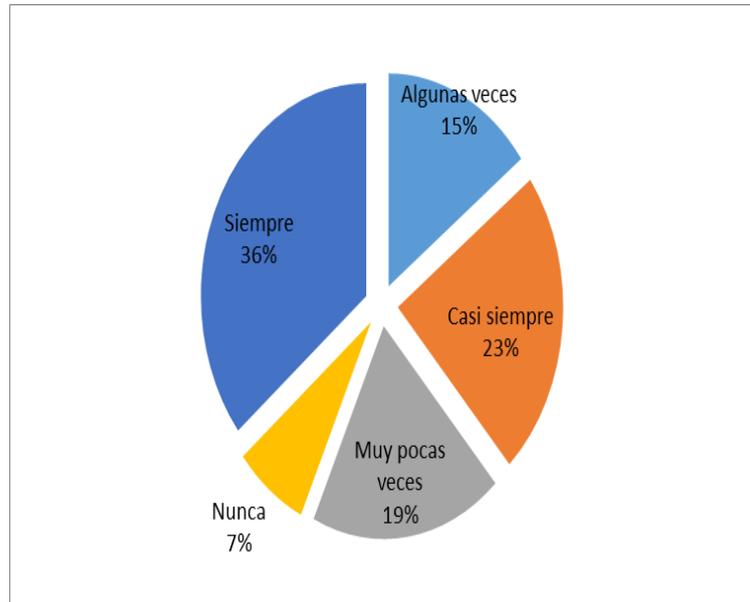
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

b. ¿Su jefe lo trata justamente y reconoce el trabajo que realiza?

Gráfico 16

Algunas veces	47
Casi siempre	74
Muy pocas veces	59
Nunca	23
Siempre	113



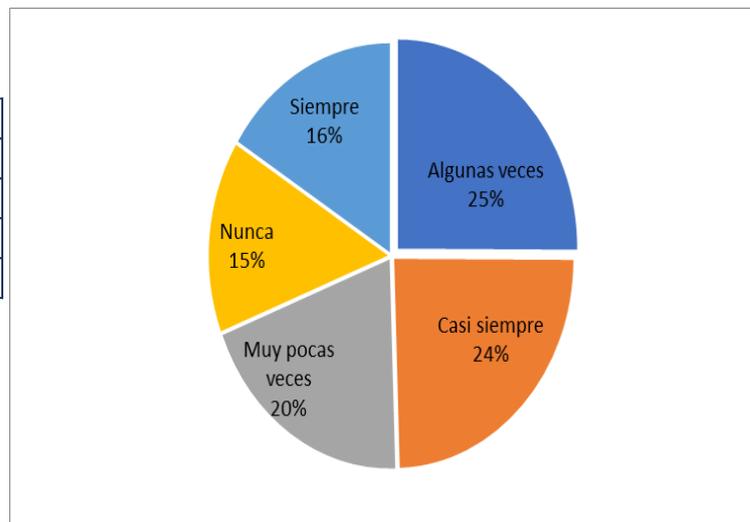
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

c. ¿Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?

Gráfico 17

Algunas veces	79
Casi siempre	77
Muy pocas veces	62
Nunca	47
Siempre	51



Elaborado por: Julia Parada

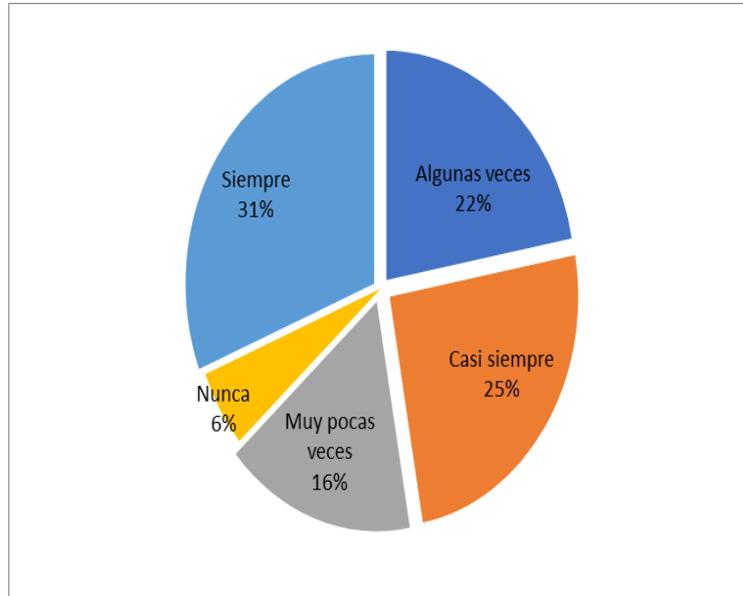
Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

5. RELACIONES DE TRABAJO

- a. ¿Aplican en su área de trabajo indicadores de desempeño y de atención de usuarios?

Gráfico 18

Algunas veces	70
Casi siempre	79
Muy pocas veces	51
Nunca	17
Siempre	98



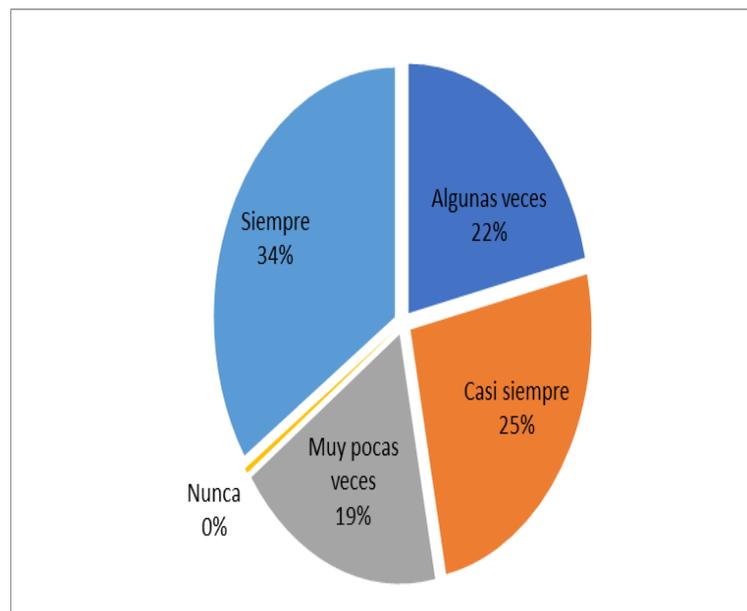
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

- b. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

Gráfico 19

Algunas veces	68
Casi siempre	80
Muy pocas veces	58
Nunca	1
Siempre	108



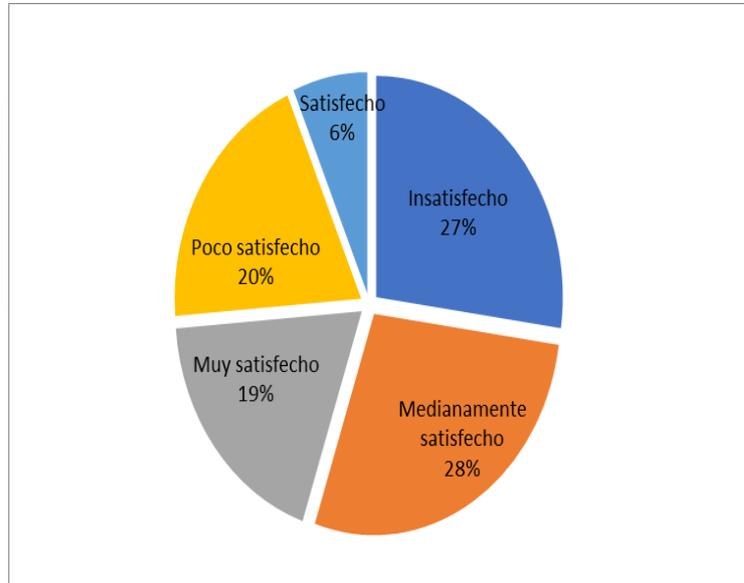
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

c. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios y prestaciones que le brinda la institución?

Gráfico 20

Insatisfecho	86
Medianamente satisfecho	88
Muy satisfecho	59
Poco satisfecho	62
Satisfecho	20



Elaborado por: Julia Parada

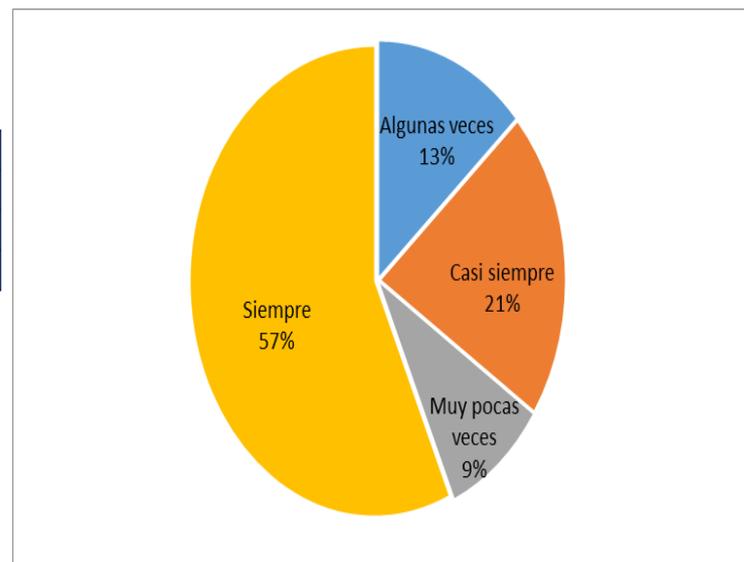
Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

6. RELACIONES INTERPERSONALES

a. ¿Dentro de mi trabajo, me tratan como una persona?

Gráfico 21

Algunas veces	42
Casi siempre	66
Muy pocas veces	28
Siempre	178



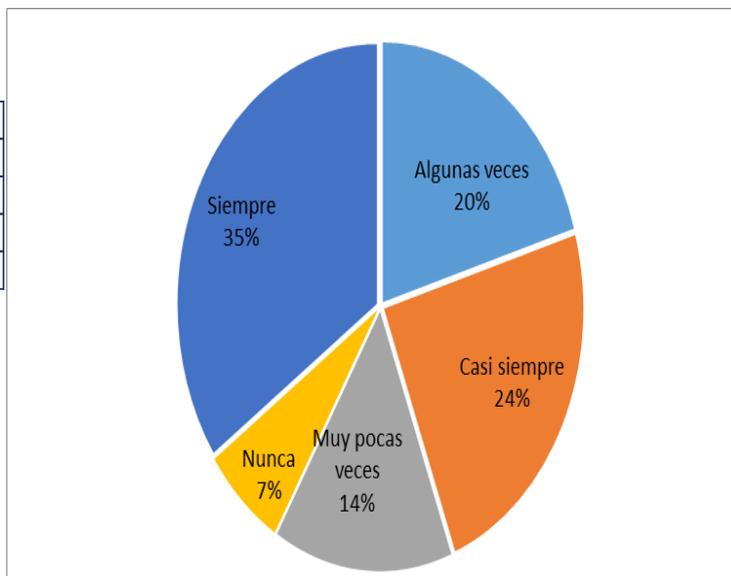
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

b. ¿Existe colaboración interna entre sus compañeros de su departamento y de otras áreas?

Gráfico 22

Algunas veces	64
Casi siempre	75
Muy pocas veces	46
Nunca	21
Siempre	109



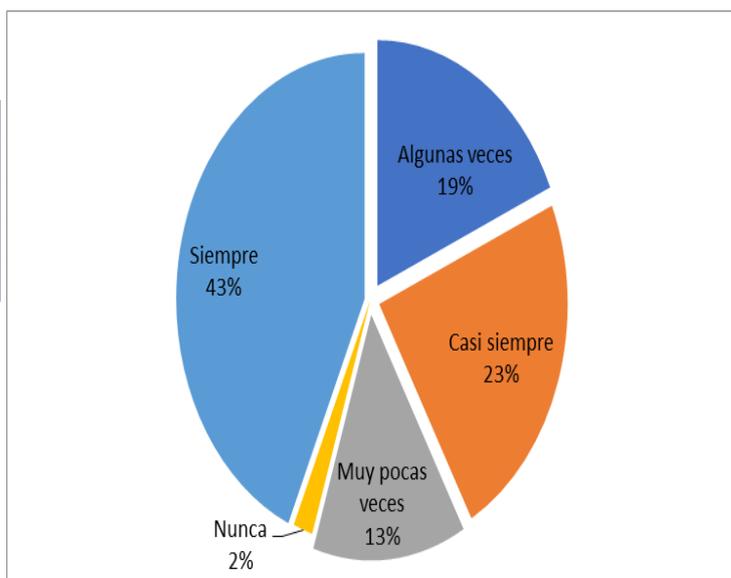
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

c. ¿Las personas con las que me relaciono actúan con respeto, amabilidad y de manera ética?

Gráfico 23

Algunas veces	58
Casi siempre	74
Muy pocas veces	41
Nunca	5
Siempre	137



Elaborado por: Julia Parada

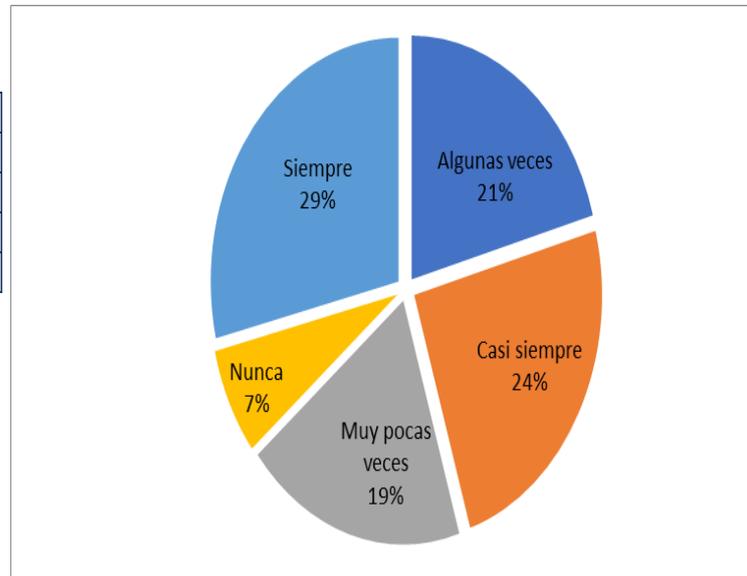
Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

7. TRABAJO EN EQUIPO

- a. ¿Existe predisposición en su equipo de trabajo para alcanzar los resultados de su área?

Gráfico 24

Algunas veces	65
Casi siempre	77
Muy pocas veces	60
Nunca	23
Siempre	91



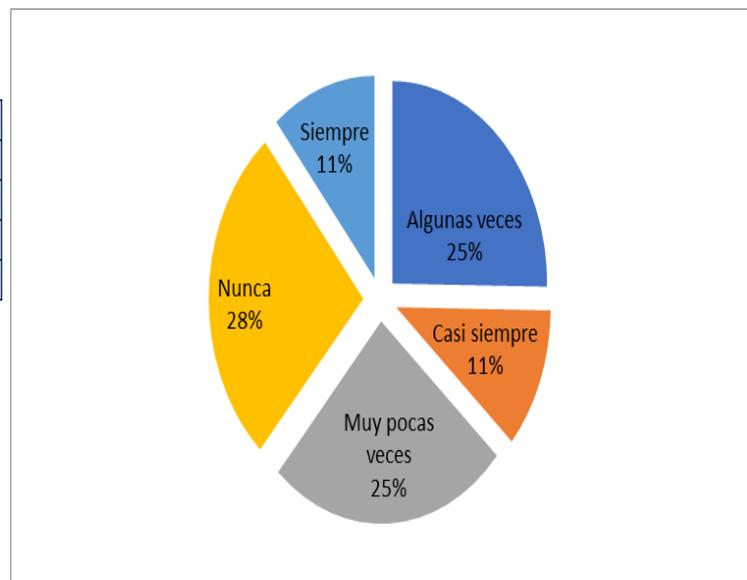
Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. TTHH del Hospital Luis Vernaza

- b. ¿Existen en la institución actividades que ayuden a la integración de equipos de trabajo?

Gráfico 25

Algunas veces	80
Casi siempre	36
Muy pocas veces	79
Nunca	86
Siempre	35

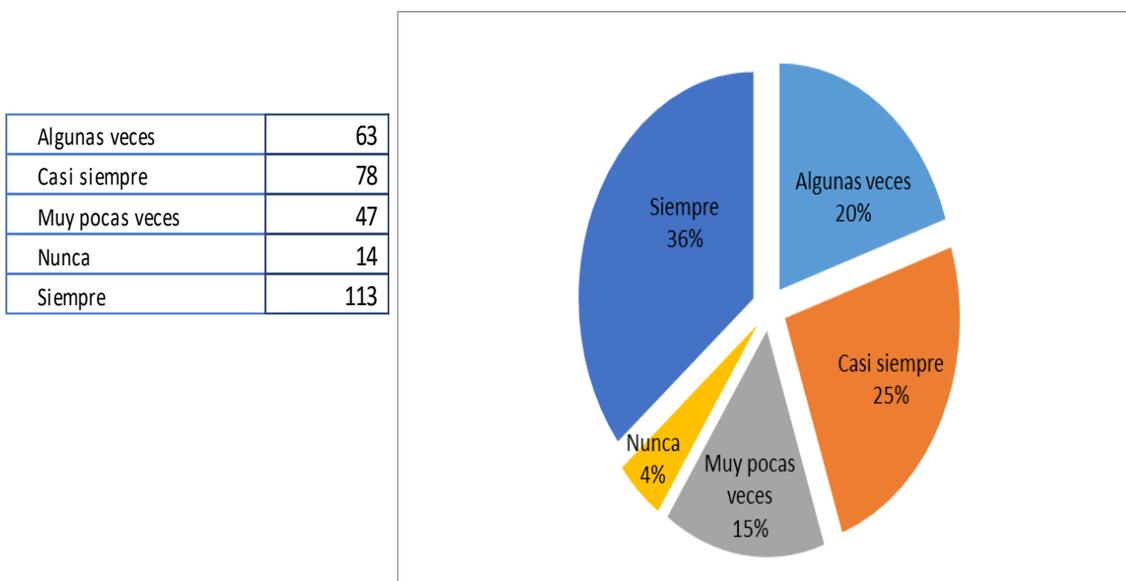


Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. TTHH del Hospital Luis Vernaza

- c. ¿Los miembros de su equipo de trabajo comprenden cuáles son sus tareas y para qué son necesarias?

Gráfico 26



Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto.TTHH del Hospital Luis Vernaza

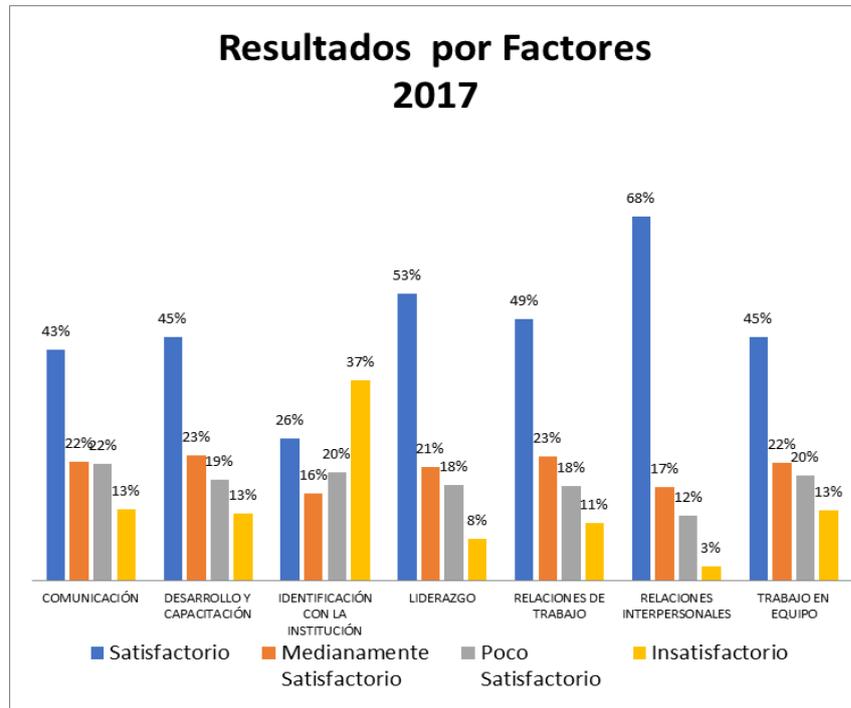
De los siete factores evaluados el resultado está por debajo del 70% (bueno), el promedio de satisfacción es del 47%, el factor más bajo fue el de comunicación, con el 43% y dentro de esto la pregunta menor calificada es ; ¿Hay información disponible sobre los avances de la institución y directrices de las autoridades? Con el 10% de satisfacción.

Estos resultados confirman que después de la ejecución de despidos el personal necesitaba conocer las decisiones y situación de la organización.

Tabla 8 Resultados Clima 2017

FACTORES	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
COMUNICACIÓN	43%	22%	22%	13%
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	45%	23%	19%	13%
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	26%	16%	20%	37%
LIDERAZGO	53%	21%	18%	8%
RELACIONES DE TRABAJO	49%	23%	18%	11%
RELACIONES INTERPERSONALES	68%	17%	12%	3%
TRABAJO EN EQUIPO	45%	22%	20%	13%
TOTALES	47%	21%	18%	14%

Gráfico 27



Elaborado por: Julia Parada

Fuente: Dpto. TTHH del Hospital Luis Vernaza

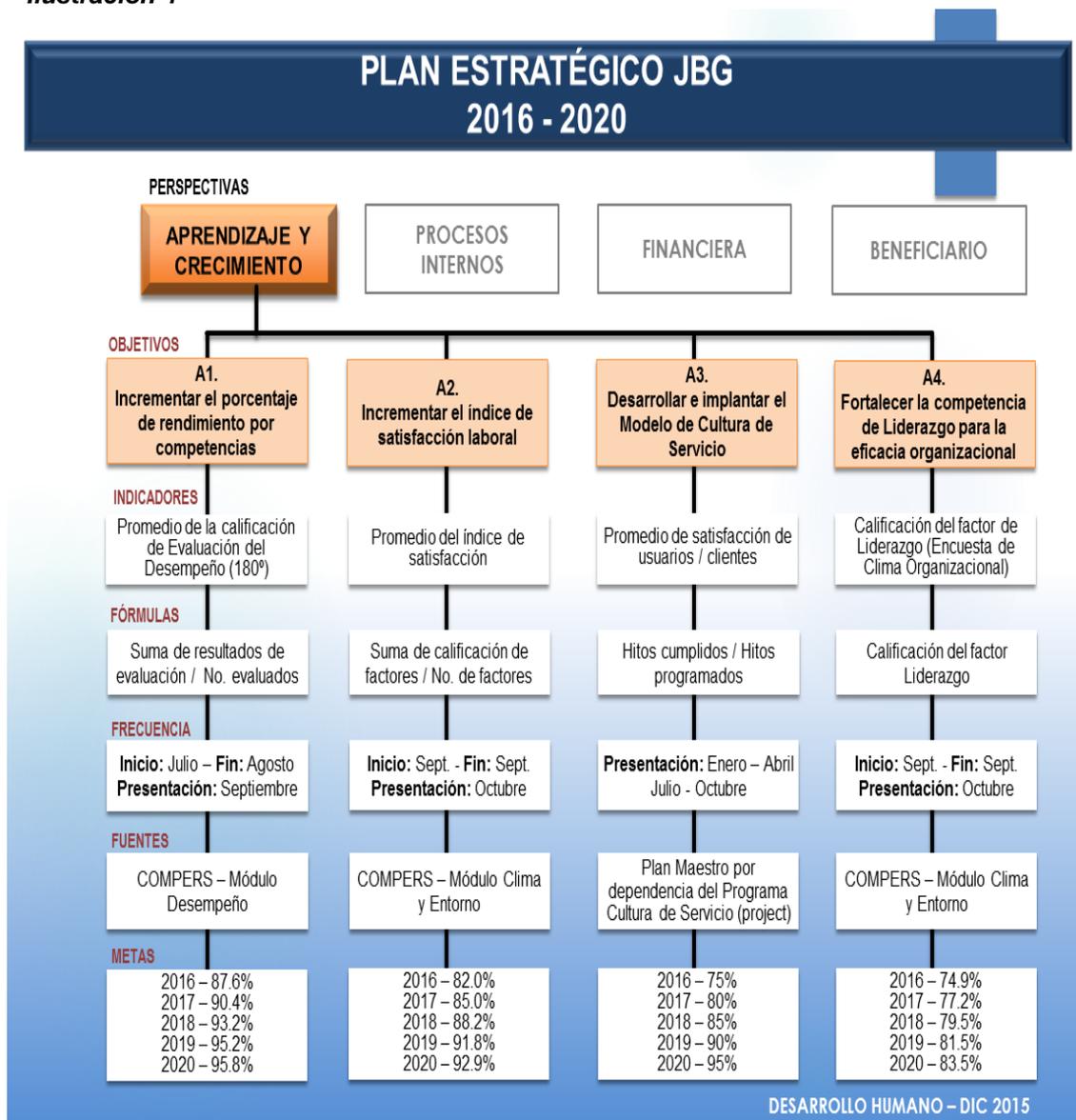
4 CAPITULO IV PROPUESTA

4.1 Justificación

Es conocido que las acciones de cambio son los principales generadores de estrés laboral, en estos períodos los empleados se desmotivan, y baja su rendimiento, debido a la incertidumbre que generan estos cambios y más si dentro de estos se realizan despidos de forma masiva de compañeros de trabajo, ya que esto incrementa el temor, el estrés, comportamientos conflictivos y por ende el incumplimiento de las metas institucionales.

Justo por este último motivo es que la propuesta se enlaza con el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del Hospital Luis Vernaza de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, pues dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Plan, se encuentra Incrementar el índice de satisfacción laboral (ver figura).

Ilustración 4



Fuente: Dirección de Talento Humano JBG- Plan estratégico

Como parte del proceso de generar una eficiencia institucional, el plan estratégico basa sus objetivos en 4 pilares fundamentales: Desempeño, Satisfacción Laboral, Servicio al Cliente y Liderazgo.

La propuesta de este trabajo se enfoca en incrementar la satisfacción laboral, a pesar de la crítica situación económica-financiera de un Institución, donde se tiene que priorizar acciones que atenten contra el cumplimiento de la meta como lo fueron los despidos. Es por ello que luego de ejecutar estos procesos críticos y con el fin de estar preparados para estas situaciones se propone lo siguiente:

- Plan de mejora para la Satisfacción laboral en tiempo de desvinculaciones
- Implementar un modelo de gestión para ejecución de despidos masivos
- Implementar un programa de fortalecimiento e identificación con la institución para incrementar la satisfacción laboral

4.2 Propósito General

La propuesta que se plantea en este trabajo es importante, porque se alinea al plan estratégico de la institución, y está orientada a disminuir el impacto negativo en el clima laboral durante proceso de desvinculación, lo que ayudará a mantener la operación de los servicios y el logro de los objetivos de la organización, además dará lineamientos a futuras situaciones para que se maneje un proceso de despidos humanizado.

Entre los beneficios que se obtendrá con el plan son las siguientes:

- Contribuirá a mantener la operatividad del hospital durante situaciones críticas dentro de la institución.
- Mejorará el desempeño laboral individual y grupal, de los empleados, después del proceso de desvinculación
- contribuirá con un plan de fortalecimiento e identificación institucional como instrumento para incrementar la satisfacción y desempeño laboral

4.3 Desarrollo

4.3.1 Plan de mejora para la Satisfacción laboral en tiempo de desvinculaciones

Tabla 9

INICIATIVA ESTRATEGICA	ACTIVIDADES / PLANES DE ACCION	TAREAS	INDICADOR / % DE AVANCE	FECHA INICIO	FECHA LIMITE
Incrementar índice de Comunicación	Implementar plan de comunicación interna	Socializar información sobre la situación general de la institución	Boletines y publicaciones en carteleras	01/12/2018	Permanente
		Realizar grupos focales enfocados sugerir actividades de mejoras		01/12/2018	
Incrementar el factor desarrollo y capacitación	Determinar que colaboradores ameritan un Plan de Desarrollo en su actual posición y aquellos aptos para participar en un Plan de Carrera Organizacional	Revisión de la política institucional de ascensos y promociones	actividades realizadas/actividades planificadas	15/05/2018	18/05/2018
		Revisión y análisis de la información existente para determinar posiciones claves en base a lineamientos estratégicos		15/05/2018	22/06/2018
		Identificar personal con alto desempeño para incluirla en programa		25/06/2018	10/12/2018
Fortalecer la identificación institucional	Programa de fortalecimiento e Identificación Institucional (plan capacitación)	Reunión Introductoria y de orientación al programa. Visita en cada servicio.	actividades realizadas/actividades planificadas	01/12/2017	15/12/2017
		Implantación del programa con equipos multidisciplinario. Enfermería, Servicios médicos, paramédicos, servicios generales y administrativo		05/03/2018	04/04/2018
		doptar mejoras en la comunicación institucional, comunicar cambios institucionales oportunamente		01/03/2018	permanente

INICIATIVA ESTRATEGICA	ACTIVIDADES / PLANES DE ACCION	TAREAS	INDICADOR / % DE AVANCE	FECHA INICIO	FECHA LIMITE
Incrementar el indicador de relaciones con trabajo	Revisión de la Carga laboral	Revisión de los procesos críticos y su dotación de personal	% procesos revisados	01/03/2018	permanente
		Revisión de perfiles de cargo y funciones del personal por proceso	perfiles revisados/ total de perfiles HLV		
	Concientizar a nivel de jefatura resultados de encuestas de satisfacción	Ejecutar proceso de evaluación del clima	encuestas de clima	02/07/2018	21/12/2018
		Socializar resultados de la encuesta de satisfacción de la C.E, Emergencia, Hospitalización y Clínica Sotomayor	actividades realizadas/actividades planificadas	05/11/2018	28/12/2018
		identificar causas y definir soluciones por proceso critico		05/12/2018	10/01/2019
	Direccionar y acrecentar habilidades de liderazgo para mandos medios	Implementación del programa " Liderando el cambio en la adversidad"	Diseño de la estructura del programa y gestionar proveedores.	actividades realizadas/actividades planificadas	17/11/2018
Coordinar y ejecutar r el plan de capacitación					
Realizar monitoreo del factor Liderazgo en la encuesta de clima			% factor liderazgo	07/01/2019	Permanente

4.3.2 Lineamientos para ejecutar despidos intempestivos como proceso humanizados

Ante los despidos masivos Talento Humano debe tener un rol estratégico y tomar el control de la situación, ejecutando las desvinculaciones, otorgando apoyo y comprensión al personal, recordando que este es un momento negativo de mucha carga emocional, por lo que a más de estar preparados para comunicar a grandes grupos de personas el cese de sus labores, hay que estar preparados para todo tipo de reacciones de los empleados.

Con el fin de anticiparnos a estas reacciones y minimizar las consecuencias es importante considerar las siguientes acciones antes, durante y después de los despidos:

a. Antes del proceso:

Si ya existe la decisión de realizar despidos, debe considerarse lo siguiente:

- Las autoridades deben realizar un comunicado oficial acerca de la situación institucional, resumir la situación económica actual, y las medidas a implementar.

En este punto no es necesario indicar que se realizaran despidos, pero sí que se revisaran los procesos internos para mejorar la mejor optimización de los recursos.

- Se debe reunir a los jefes o líderes para la socialización de la situación institucional y comunicar la reingeniería de procesos a realizarse.

En este punto se debe tener a la mano la información económica de la empresa y los resultados económicos o financieros cada servicio convocado. Este momento es una gran oportunidad de recibir propuestas de mejora.

- Revisar la dotación de personal por proceso y ajustarlos a la capacidad operativa según la implementación de las nuevas

medidas económicas, esta actividad debe realizarla el Dpto. de Talento Humano.

- Analizar juntamente con los jefes de cada proceso, la dotación de personal, el desempeño grupal e individual, que incluya cumplimiento de metas y conducta, para incluirla en la reingeniería de personal, actividad a realizarla el Dpto. Talento Humano.
- El Dpto. de Talento humano, debe realizar un plan de acción para realizar los despidos masivos, en este debe incluir:
 - Elaborar listados con las personas a desvincular, revisar información de nómina importante a considerar en la liquidación: descuentos, vacaciones no disfrutadas, prestamos
 - Actividades de logística: lugar, fecha y hora de convocatoria del personal a desvincular.
 - Preparar equipos para la presentación de la Información económica o financiera de la institución, como: indicadores de ventas, ingresos, costos, entre otros, que sirva de introducción a las notificaciones de despidos.
 - Preparar información individual de los valores de liquidación por despido intempestivo.
 - Convocar a través del jefe de área al personal.

Si bien es cierto no es necesario dar mayores explicaciones sobre las decisiones de la empresa, es confirmado que este tipo de información concientiza a las personas y esto evita reacciones al momento de la notificación.

b. Durante el proceso:

Una vez que ya fue convocado el personal a la sala o auditorio para la notificación, debe considerarse que ya el personal está ansioso y reactivo, por lo cual se sugiere realizar lo siguiente:

- Organizar los grupos de máximo 30 personas y de acuerdo a los cargos que desempeñan: operativos, administrativos, técnicos, jefes o líderes deben convocarse de manera individual.
- Se sugiere al menos 2 representantes de la empresa; el director o Gerente, el líder de Talento Humano y jefe de división, para la notificación.
- Iniciar la notificación grupal, con las siguientes indicaciones:

- El jefe de TTHH inicia con un saludo general al personal presente e inmediatamente da paso al señor gerente
- El Gerente o Director expondrá en pocas láminas información sobre la situación de la organización, justificando de manera breve la reingeniería de personal.

Es substancial demostrar autoridad y explicar que la decisión por la reducción del personal no tiene vuelta y no es negociable, además se deberá hacer énfasis que este proceso obedece a una decisión estratégica y no personal. Luego da paso al jefe de TTHH, para explicar los términos de la salida.

- El jefe de TTHH iniciará su intervención mencionando que la elección no tiene que ver con el desempeño o algún inconveniente del personal.

A continuación, explica que la desvinculación procede como un despido intempestivo y que los haberes se cancelaran según lo indican la ley.

En este caso es necesario explicar lo siguiente:

- I. Liquidación de haberes de acuerdo con lo que la ley indica; artículo y el concepto de los principales rubros de la liquidación.
- II. Beneficios de una jubilación patronal, esto para el personal con más de 20 años,
- III. Comunicar que se facilitará las recomendaciones laborales
- IV. En este punto es necesario dedicarle unos pocos minutos al colaborador, para despejar dudas.

- V. Informar el lugar, área y fechas para el cobro de la liquidación.
- Intervención final, para ellos se sugiere, considerar lo siguiente:
 - Reconocer y agradecer a los presentes el tiempo laborado, hacer énfasis en el aporte de su trabajo. Sin exagerar en elogios para evitar cuestionar la decisión.
 - Hacer hincapié en las oportunidades profesionales que pueden tener en otra institución, o la oportunidad de emprender nuevos retos personales.
 - De ser el caso dar información acerca de los posibles valores de liquidación, los que se deberán dar de manera individual en los días posteriores a dicha notificación.

La notificación masiva debe programarse entre 30 a 40 minutos máximo por grupo.

Dependiendo de la cantidad de personas (+de 100pers) hacerlo en un solo día de preferencia viernes. Con el fin de que durante el fin de semana se pueda disminuir el efecto puesto que no se labora.

c. Después del proceso

Cuando hayan terminados los despidos es necesario buscar tranquilizar a las personas que continua trabajando, para lo cual es necesario iniciar un programa de fortalecimiento de la identificación institucional.

Implementación y componentes del programa:

- **Objetivo del programa**

Fortalecer el compromiso e identificación de nuestros colaboradores con la gestión que se realiza en el Hospital Luis Vernaza, empoderándolos en la responsabilidad sobre los estándares de calidad, vocación de servicio, eficiencia y cuidado de los clientes.

- **Propuesta de Valor**

Trabajar hace bien al espíritu y, cuando tu trabajo es procurar el bienestar de los demás, puede llegar a sanar. Este es el mensaje que proponemos para la campaña interna. Uno que se inspira en los valores del trabajo bien hecho y que está fuertemente conectado al propósito central del trabajo en el cuidado de la salud.

El mensaje buscará sanar prejuicios o actitudes nocivas para el compañerismo y el funcionamiento del Hospital. Se apelará a la vocación por sanar de cada uno de los que trabajan en el Luis Vernaza

- **Alcance**

Dirigido a todos los colaboradores del Hospital, debido a la estructura se implementarán en fases:

Fase 1: Reunión Introductoria y de orientación al programa. Visita en cada servicio.

Fase 2: Implantación del programa con equipos multidisciplinario. Enfermería, Servicios médicos, paramédicos, servicios generales y administrativo.

Fase 3: Talleres y charlas internas que ayudaran a disminuir el estrés laboral y la falta de pertenencia luego de un proceso de despido.

- **Estructura del programa**

Ilustración 5

1. RESILENCIA

Carga horaria: 1.5 horas

Capsulas de seguimiento: 15 minutos x área
frecuencia: quincenal

Autoridades, Jefe de servicio , Talento Humano

- **Resiliencia** es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro, a pesar de las circunstancias difíciles manejando la crisis existente

2. EMPODERAMIENTO, IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Carga horaria: 1.5 horas

Capsulas de seguimiento: 15 minutos x área

- Permite crear un ambiente en el cual los colaboradores de todos los niveles sientan que sus funciones y responsabilidades son muy importantes, y tienen un gran impacto en el proceso de atención de nuestros pacientes.
- Transmitir el compromiso y valores institucionales.

3. CALIDEZ Y EXCELENCIA EN EL TRABAJO

Carga horaria: 1.5 horas Charla

Capsulas de seguimiento: 15 minutos x área

- Fortalecer la atención humanizada y alta calidad en el cuidado a nuestros pacientes.
- En este tema se abarcará como motivar y automotivar al personal

CONCLUSIONES

La experiencia en los procesos de desvinculaciones que el HLV se sometió desde 2017, dejó algunos aspectos a mejorar, identificadas como principales los siguientes:

- Es fundamental que la institución cumpla su rol de comunicador formal, evitando los rumores que empeoran el clima de la organización. La JBG no asumió esa responsabilidad de comunicar sobre la situación de la institución, lo que provocó una mayor insatisfacción laboral,
- El HLV permitió que el nivel de incertidumbre incrementara sin buscar comunicar a través de sus canales formales.
- El HLV no trabajó inmediatamente en un plan de acción para disminuir el estrés o desmotivación que provocó el impacto de los despidos.
- Los despidos trajeron una baja productividad, la calidad del servicio y satisfacción del cliente,
- La institución cometió un gran error dejando que el personal se adapte por sí sola a la reingeniería, asumiendo que su actitud sería de compromiso para evitar ser desvinculado.

RECOMENDACIONES

Tras un despido masivo, es probable que durante las primeras semanas la empresa tenga que hacer un sinnúmero de actividades para cumplir con la demanda de servicios, y para mantener esa operatividad y disminuir el impacto en el clima laboral se recomienda lo siguiente:

- Convocar a los jefes departamentales antes y después de los despidos para comunicar las decisiones y los cambios organizacionales, incluyendo información económica y la visión de la organización. Luego esta línea de mando deberá socializar con su personal.
- Revisar y actualizar los procesos internos en las áreas de mayor afectación por la reducción del personal.
- La reingeniería deja muchos puestos vacantes que deberán ser llenados con personal interno, para esta selección se recomienda trabajar en un plan de carrera y sustitución de personal, para cubrir los cargos críticos.
- Luego de concluir el proceso de desvinculaciones inmediatamente se debe Implementar reuniones con equipos de trabajo para tranquilizar al personal que se queda laborando y comprometerlos con la nueva visión de la organización.

Crear un programa de fortalecimiento institucional es una alternativa.

- Implementar un programa de liderazgo para mandos medios, pues ellos enfrentaran los nuevos retos después del cambio organizacional de la empresa.
- Después de pasar un proceso masivo de despidos es importante que los directivos y líderes se comuniquen más allá de lo habitual a su zona de confort, pues es necesario reafirmar la visión de la organización y transmitir claramente sus expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Rodriguez, M. R. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud y Sociedad*, 219-234.
- Alvarez, C. E. (2005). *Clima Organizacional*. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea de Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*.Unesco.
- B.E, A. (1985). Climate formations: issues and extensions. *Academy of Management Review*, 837-847.
- Bernal Gonzalez, I., Pedraza Melo, N., & Sanchez Limon, M. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios publicos de salud: diseño de un modelo teorico. *el Sevier* .
- Boada, J. y. (1993). Escalas de satisfccción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarracomensis*, 15,2,151-166.
- Cabrera, D. (12 de enero de 2017). Salud en terapia intensiva. Quito, Ecuador.
- Chiang Vega, M. &. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal. *Theoria*, 61-76.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Codigo de Trabajo*. (2018). Quito-Ecuador.
- Congreso Nacional. (2013). *Codigo de Trabajo*. Biblioteca Juridica.
- Decreto Ejecutivo 2393. (2008). *Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Quito.
- El hospital: concepto y funcionamiento historico. (s.f.). *Nación & Salud*.
- G.Malagon, R. G. (2008). Administración hospitalaria. *Medica Panamericana, Bogotá*.

- Idolina Bernal, N. P. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. *Estudios gerenciales*.
- INEC. (2018). *Metodología - Registro Estadístico de Camas y egresos hospitalario*. Quito.
- Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón*. Xalapa.
- Kluckhohn, K. y. (1952).
- La salud en Ecuador*. (2018). Obtenido de Wikipedia.
- Lucio, R. N. (2011). Sistema de salud de Ecuador. *Salud Pública de Mexico*, 177-187.
- Malo, M. (2014). *Reforma del sistema de Salud del Ecuador: hacia la cobertura universal*. Lima: MSP.
- Malo, M. A. (2005). La evolución institucional del despido en España. *Revista de historia económica*, 83-115.
- Malo, M. (s.f.). *Reforma del sistema de salud Ecuador: hacia la cobertura universalida*.
- Margarita Chiang Vega, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales SL.
- Miriam Wlosko, C. R. (2015). *Despidos Masivos en Argentina: Caracterización de la situación y análisis del impacto sobre la salud*. Argentina: JEL: J63, J65, I12.
- Restrepo, ,. M., & Rosero, X. (2002). *Teoría Institucional Y Proceso De Internacionalización De Las Empresas Colombianas*. *Estudios gerenciales*.
- Romero Romero, M. G. (2003). Esquema Conceptual Para El Análisis De Las Reducciones De. *Investigaciones europeas*, 97.
- Salud, O. M. (2013). *Derecho a la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Sánchez Bueno, M., & Suárez González, I. (enero de 2003). El fenómeno de downsizing en la economía española: un análisis de los motivos y modalidades utilizadas. *ResearchGate*.

Segredo, A. y. (2013). Clima organizacional en salud publica. *Correo científico medico de Holguin*,
<http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>.

Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson education.

Anexos

Formato de Encuestas

COMUNICACIÓN
¿Hay información disponible sobre los avances de la institución y directrices de las autoridades?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad las asignaciones de trabajo y los resultados esperados?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
En tu departamento existe apertura para realizar sugerencias y comentarios que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN
¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de esta empresa?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿En la Institución, se conceden promociones y ascensos para los colaboradores de mayor rendimiento?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Siente que en la institución USTED aprende y mejora continuamente?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN
¿Qué opina de los cambios que ha tenido la institución en el último año?
Negativos, antes era mejor
No aplica

No se ha mejorado
Positivos, ha mejorado
Se necesitan más cambios para mejorar
¿Qué sentimiento le provoca el trabajar en la institución?
Desagrado
Identificación y lealtad
Ninguno en especial
Orgullo
Privilegio
¿Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las tareas de su unidad sean un éxito?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
LIDERAZGO
¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Su jefe lo trata justamente y reconoce el trabajo que realiza?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
RELACIONES DE TRABAJO
¿Aplican en su área de trabajo indicadores de desempeño y de atención de usuarios?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca

Siempre
¿Qué tan satisfecho está con los beneficios y prestaciones que le brinda la institución?
Insatisfecho
Medianamente satisfecho
Muy satisfecho
Poco satisfecho
Satisfecho
RELACIONES INTERPERSONALES
¿Dentro de mi trabajo, me tratan como una persona?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Siempre
¿Existe colaboración interna entre sus compañeros de su departamento y de otras áreas?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Las personas con las que me relaciono actúan con respeto, amabilidad y de manera ética?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
TRABAJO EN EQUIPO
¿Existe predisposición en su equipo de trabajo para alcanzar los resultados de su área?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Existen en la institución actividades que ayuden a la integración de equipos de trabajo?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca
Siempre
¿Los miembros de su equipo de trabajo comprenden cuáles son sus tareas y para qué son necesarias?
Algunas veces
Casi siempre
Muy pocas veces
Nunca

Siempre

REPORTE DE ENCUESTA LABORAL

DATOS GENERALES

Periodo: 2017

Encuesta: ENCUESTA LABORAL 2017

FACTORES

COMUNICACIÓN	No.	%
¿Hay información disponible sobre los avances de la institución y directrices de las autoridades?		
Algunas veces	92	29%
Casi siempre	27	9%
Muy pocas veces	111	35%
Nunca	51	16%
Siempre	33	10%
¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad las asignaciones de trabajo y los resultados esperados?		
Algunas veces	56	18%
Casi siempre	80	25%
Muy pocas veces	25	8%
Nunca	33	10%
Siempre	122	39%
En tu departamento existe apertura para realizar sugerencias y comentarios que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo?		
Algunas veces	60	19%
Casi siempre	94	30%
Muy pocas veces	69	22%
Nunca	41	13%
Siempre	51	16%

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN		
¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de esta empresa?		
Algunas veces	78	25%
Casi siempre	87	28%
Muy pocas veces	71	23%
Nunca	40	13%
Siempre	39	12%
¿En la Institución, se conceden promociones y ascensos para los colaboradores de mayor rendimiento?		
Algunas veces	89	28%
Casi siempre	47	15%
Muy pocas veces	46	15%
Nunca	59	19%
Siempre	74	23%
¿Siente que en la institución USTED aprende y mejora continuamente?		
Algunas veces	53	17%
Casi siempre	80	25%
Muy pocas veces	61	19%
Nunca	19	6%
Siempre	103	33%
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN		%
¿Qué opina de los cambios que ha tenido la institución en el último año?		
Negativos, antes era mejor	185	59%
No aplica	5	2%
No se ha mejorado	51	16%
Positivos, ha mejorado	34	11%

Se necesitan más cambios para mejorar	39	12%
¿Qué sentimiento le provoca el trabajar en la institución?	-	
Desagrado	18	6%
Identificación y lealtad	74	24%
Ninguno en especial	58	18%
Orgullo	91	29%
Privilegio	74	23%
¿Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las tareas de su unidad sean un éxito?	-	
Algunas veces	73	23%
Casi siempre	47	15%
Muy pocas veces	59	19%
Nunca	109	35%
Siempre	27	9%
LIDERAZGO		%
¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?	-	
Algunas veces	75	24%
Casi siempre	79	25%
Muy pocas veces	47	15%
Nunca	4	1%
Siempre	110	35%
¿Su jefe lo trata justamente y reconoce el trabajo que realiza?	-	
Algunas veces	47	15%
Casi siempre	74	23%
Muy pocas veces	59	19%
Nunca	23	7%
Siempre	113	36%

¿Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?	-	
Algunas veces	79	25%
Casi siempre	77	24%
Muy pocas veces	62	20%
Nunca	47	15%
Siempre	51	16%
RELACIONES DE TRABAJO		%
¿Aplican en su área de trabajo indicadores de desempeño y de atención de usuarios?	-	
Algunas veces	70	22%
Casi siempre	79	25%
Muy pocas veces	51	16%
Nunca	17	5%
Siempre	98	31%
¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?	-	
Algunas veces	68	21%
Casi siempre	80	25%
Muy pocas veces	58	18%
Nunca	1	0%
Siempre	108	34%
¿Qué tan satisfecho está con los beneficios y prestaciones que le brinda la institución?	-	
Insatisfecho	86	27%
Medianamente satisfecho	88	28%
Muy satisfecho	59	19%
Poco satisfecho	62	20%

Satisfecho	20	6%
RELACIONES INTERPERSONALES		%
¿Dentro de mi trabajo, me tratan como una persona?	-	
Algunas veces	42	13%
Casi siempre	66	21%
Muy pocas veces	28	9%
Siempre	178	57%
¿Existe colaboración interna entre sus compañeros de su departamento y de otras áreas?	-	
Algunas veces	64	20%
Casi siempre	75	24%
Muy pocas veces	46	14%
Nunca	21	7%
Siempre	109	35%
¿Las personas con las que me relaciono actúan con respeto, amabilidad y de manera ética?	-	
Algunas veces	58	18%
Casi siempre	74	23%
Muy pocas veces	41	13%
Nunca	5	2%
Siempre	137	43%
TRABAJO EN EQUIPO		%
¿Existe predisposición en su equipo de trabajo para alcanzar los resultados de su área?		
Algunas veces	65	21%
Casi siempre	77	24%
Muy pocas veces	60	19%
Nunca	23	7%

Siempre	91	29%
¿Existen en la institución actividades que ayuden a la integración de equipos de trabajo?		
Algunas veces	80	25%
Casi siempre	36	11%
Muy pocas veces	79	25%
Nunca	86	27%
Siempre	35	11%
¿Los miembros de su equipo de trabajo comprenden cuáles son sus tareas y para qué son necesarias?		
Algunas veces	63	20%
Casi siempre	78	25%
Muy pocas veces	47	15%
Nunca	14	4%
Siempre	113	36%