

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TEMA:**

**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR PROCESOS  
EJECUTADOS POR LOS USUARIOS INTERNOS EN EL PRIMER  
NIVEL DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE SALUD ENRIQUE PONCE  
LUQUE**

**AUTOR:**

**JOSÉ ADALBERTO MORÁN CALDERÓN**

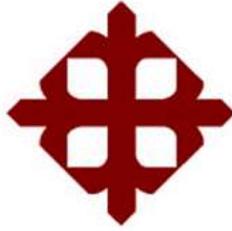
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TUTORA:**

**ING. ELSIE ZERDA BARRENO, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **el Lic. José Adalberto Morán Calderón** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**.

**DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**REVISORA**

---

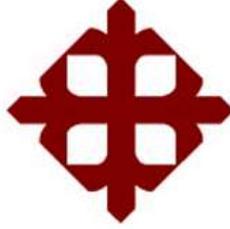
**Econ. Laura Zambrano Chumo, MBA.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María Del Carmen Lapo Maza, PhD.**

**Guayaquil, 11 de julio del 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, José Adalberto Morán Calderón**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **El liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en gerencia en servicios de la salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

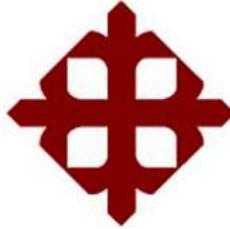
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, 11 de julio del 2019**

**EL AUTOR**

---

**José Adalberto Morán Calderón**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, José Adalberto Morán Calderón**

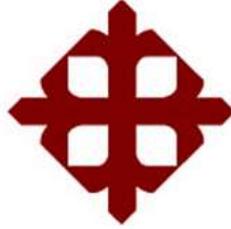
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en gerencia en servicios de la salud** titulada: **El liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 11 de julio del 2019**

**EL AUTOR**

---

**José Adalberto Morán Calderón**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EN LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**INFORME DE URKUND**

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/52589936-283507-481916#Dcc7DslwFEXBvbg+Qu9zn51kK4gCRYBokC...>. The page header includes the URKUND logo, a search bar with the text "PROB...", and the user name "María del Carmen Lapo Maza (maria.lapo)".

The main content area is divided into two sections:

- Document Information:**
  - Documento:** PARA URKUND JUNIO 2019.docx (D53964418)
  - Presentado:** 2019-06-19 00:16 (-05:00)
  - Presentado por:** Pepelmoran1993@outlook.es
  - Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
  - Mensaje:** Analisis Urkund Tesis Jose Moran Calderon [Mostrar el mensaje completo](#)
- Lista de fuentes:** A table listing sources with columns for "Categoria" and "Enlace/nombre de archivo".

Categoria	Enlace/nombre de archivo
	<a href="https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11...">https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11...</a>
	<a href="https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Public...">https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Public...</a>
	<a href="https://www.lifeder.com/tijos-de-liderazgo/#El_mo...">https://www.lifeder.com/tijos-de-liderazgo/#El_mo...</a>
	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/co...">https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/co...</a>
	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/432...">http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/432...</a>

At the bottom of the message section, a yellow highlight indicates: "4% de estas 31 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes."

The footer of the interface includes navigation icons (back, forward, refresh, search) and a toolbar with buttons for "Advertencia", "Reiniciar", "Exportar", and "Compartir".

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, familia, tutora, amigos y compañeros, por la paciencia.

**José Adalberto Morán Calderón**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a toda mi familia en especial a Mamá.

**José Adalberto Morán Calderón**

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>5</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>6</b>
Formulación del Problema .....	7
<b>Justificación</b> .....	<b>7</b>
<b>Preguntas de investigación</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
<b>Hipótesis</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>12</b>
<b>Marco teórico y conceptual</b> .....	<b>12</b>
¿Qué es ser líder?.....	13
El liderazgo .....	13
Teorías de liderazgo .....	15
Estilos de liderazgo.....	18
Dimensiones del liderazgo .....	20
Planificación estratégica.....	21
Concepto de gestión .....	22
Gestión del conocimiento.....	23
Gestión por procesos .....	23
Inteligencia emocional.....	27
Marco conceptual.....	28
<b>Capítulo II</b> .....	<b>31</b>
<b>Marco Referencial</b> .....	<b>31</b>
Generalidades del Centro de Salud Enrique Ponce Luque .....	37
<b>Marco Legal</b> .....	<b>40</b>
<b>Capítulo III</b> .....	<b>45</b>

<b>Metodología y resultados .....</b>	<b>45</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>45</b>
Diseño de la investigación.....	45
Alcance de la investigación .....	46
<b>Tabla 1. Integrantes del Equipo de Salud.....</b>	<b>47</b>
Marco muestral.....	47
Instrumentos .....	48
<b>Tabla 2: Operacionalización de variable independiente .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 3: Operacionalización de variable dependiente.....</b>	<b>50</b>
Técnicas estadísticas aplicadas.....	51
<b>Resultados y análisis .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>65</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>65</b>
Introducción.....	66
Objetivo.....	66
Justificación.....	67
Estrategias.....	68
Duración.....	69
Evaluación.....	69
<b>Tabla 4. Diagrama de Gantt con los temarios y fechas de capacitación a líderes.</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 5. Diagrama de Gantt con los temarios para Charlas de apoyo para el personal de salud. ....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>78</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>81</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>83</b>
<b>APÉNDICE A .....</b>	<b>91</b>

<b>ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS INTERNOS EN EL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE SALUD ENRIQUE PONCE LUQUE</b>	<b>91</b>
<b>APÉNDICE B</b> .....	<b>93</b>
<b>CERTIFICACION DE AUTORIZACION POR EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE SALUD</b> .....	<b>93</b>
<b>APÉNDICE C</b> .....	<b>94</b>
<b>FOTOS DE LA RECOPIACION DE LOS DATOS</b> .....	<b>94</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Integrantes del Equipo de Salud.....	44
Tabla 2: Operacionalización de variable independiente .....	47
Tabla 3: Operacionalización de variable dependiente .....	47
Tabla 4. Diagrama de Gantt con los temarios y fechas de capacitación a líderes. ....	71
Tabla 5. Diagrama de Gantt con los temarios para Charlas de apoyo para el personal de salud.....	72
Tabla 6. Ejemplo para formulación de preguntas Pre- Charla .....	73
Tabla 7. Ejemplo para formulación de preguntas Post- Charla.....	74

## Índice de figuras

Figura 1. Siete cualidades de liderazgo .....	14
Figura 2. Tipos de liderazgo .....	18
Figura 3. Dimensiones de liderazgo .....	19
Figura 4. Ciclo P-H-V-A.....	24
Figura 5. Método sistemático de mejora de procesos .....	25
Figura 6. Diagrama de Medias de edad y sexo .....	50
Figura 7. Diagrama de sectores Cargo/Área .....	51
Figura 8. Diagrama de sectores Comunicación con el Líder .....	52
Figura 9 Diagrama de medias, edad y mayor problema.....	53
Figura 10. Diagrama de cajas Edad-Conoce Protocolos .....	54
Figura 11. Diagrama de barras Sexo-Considera gestión.....	55
Figura 12. Diagrama de frecuencias Edad-Considera al lider.....	56
Figura 13. Diagrama de barras, Cargo/área, Considera gestión.....	57
Figura 14. Gráfica de sectores, Mayor problema dentro del centro de salud Enrique Ponce Luque.....	58
Figura 15. Diagrama de barras, Comunicación con el líder.....	59
Figura 16. Diagrama de barras, Capacitado como líder .....	59
Figura 17. Word Cloud.....	60
Figura 18. FODA de los líderes del Centro de Salud Enrique Ponce Luque. ....	64

## **Resumen**

Para motivar al personal de un centro de salud y lograr en ellos un cambio de mentalidad, los jefes de los departamentos necesitan aprender a liderar tomando en cuenta algunos principios para resolver problemas. El objetivo de este proyecto es analizar el liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del centro de salud Enrique Ponce Luque. Esta investigación es descriptiva, explicativa, exploratoria y concluyente con un enfoque cuantitativo y para la recopilación de datos se aplicó una encuesta de elaboración propia; en base a los resultados se observó que existe falta de capacitación en los líderes del centro de salud y un porcentaje considerable de la población manifestó que existe falta de comunicación y poca colaboración en el equipo de trabajo que es guiado por los líderes del centro de salud. Se analizó la relación del liderazgo con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos de esta institución de salud con la finalidad de proponer un plan de acción para generar participación de los usuarios internos y los líderes de procesos en mejora de la atención a pacientes, mejora el desempeño laboral, mediante el diseño de un sistema de gestión de liderazgo por procesos y así reducir el desinterés y sobrecarga laboral de los usuarios internos, también con el fin de brindar una atención de calidad a todos los usuarios externos.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Gestión, Proceso, Comunicación, Centro de Salud.

## **Abstract**

To motivate the staff of a health center and achieve a change of mentality in them, department heads need to learn to lead by taking into account some principles to solve problems. The objective of this project is to analyze leadership and its relation to management by processes executed by internal users in the first level of attention of the Enrique Ponce Luque health center. This research is descriptive, explanatory, exploratory and conclusive with a quantitative approach and for the collection of data a self-made survey was applied; Based on the results, it was observed that there is lack of training in health center leaders and a considerable percentage of the population said that there is a lack of communication and little collaboration in the work team that is guided by the leaders of the health center. The relationship of leadership with management was analyzed by processes executed by the internal users of this health institution with the purpose of proposing an action plan to generate participation of internal users and process leaders in improving patient care. improves the work performance, by designing a system of management of leadership by processes and thus reduce the disinterest and work overload of internal users, also in order to provide quality care to all external users.

**Key words:** Leadership, Management, Process, Communication, Clinic.

## **Introducción**

La relación entre el liderazgo y la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del centro de salud Enrique Ponce Luque, es un tópico fundamental para el profesional de enfermería, constituye un rol importante en el logro de los objetivos en las diferentes funciones que asume como líder, influye en los integrantes del equipo de salud para una efectiva participación e impactan directamente en la influencia sobre sus seguidores y los resultados esperados.

Para alcanzar la motivación en el equipo y lograr en ellos un cambio de mentalidad, el profesional de la salud debe hacer un compromiso al liderar además de tomar en cuenta algunos principios esenciales para poder resolver los problemas que puedan suscitarse. Lo cual es un desafío que conlleva la práctica de la disciplina, y contribuye al desarrollo de los Servicios de Salud de manera integral, eficiente, equitativa y de calidad.

En una investigación sobre Estilo de Liderazgo y Gestión de Admisión y Enfermería, que en los desarrollos teóricos actuales, el liderazgo democrático se distingue principalmente por darle prioridad a que todo el grupo sea participativo y entre ellos se promueva el diálogo sin excluir a ningún miembro para obtener resultados que respondan a los objetivos de la organización, es importante que un líder transmita valores como confianza y respeto a su equipo de trabajo y cuando delegue actividades, éstas promuevan el desarrollo de habilidades para que el equipo se sienta satisfecho (Garijo, 2017).

También se menciona en otro estudio de investigación acerca de las gestiones para lograr el mejoramiento continuo refiriéndose a la atención

dentro del área de consulta externa perteneciente al hospital del IESS Santo Domingo, que la falta de liderazgo en repetidas ocasiones supera el poder resolutivo de la institución generando insatisfacción en los servicios brindados (Barberán, 2015).

Según una investigación sobre estrategias para garantizar la calidad de atención primaria y la satisfacción de los usuarios del Centro de Salud N. 8 de Cotacollao de la ciudad de Quito, el investigador (Espinosa, 2010), describe que dentro de las áreas de la salud se debe manifestar siempre al brindar los servicios, un conjunto de valores, con el fin de promover la salud de individuos o grupos de población que acude al centro de salud. Todas las actividades que se realizan en las instituciones están dirigidas tanto a la prevención, control de la enfermedad y la provisión de los servicios de salud de manera individual y general, para esto se debe promover también la investigación científica en salud; la capacitación de personal de salud, manteniendo informada a la población en general.

Garantía de calidad es el resultado del compromiso formal de la institución como un todo, del grupo humano que allí trabaja, de los recursos presupuestales, de los equipos, de las condiciones de la infraestructura física, de los elementos que se utilizan y del servicio oportuno y diligente que se preste. Es el producto de una buena planeación, de una excelente gestión gerencial y administrativa, de una educación consistente del personal, de una permanente evaluación y una rigurosa retroalimentación, de una continua labor investigativa, de una motivación general, de la voluntad incondicional de hacer todas las cosas bien para un fin único que es el usuario satisfecho (Gavilánez & Alexandra, 2012).

Por ello, es útil realizar este trabajo de investigación que ayuda a mejorar los conocimientos fundamentales sobre el liderazgo en las entidades de salud enfocándose en el conjunto de habilidades gerenciales que tienen las personas para influir en la forma de ser y actuar de las personas que dirige en el ejercicio de la labor, ya que se deben seguir una serie de procesos que el usuario demanda manteniendo una buena calidad de atención, en el cual es indispensable la gestión de los procesos para el cumplimiento de las actividades diarias.

El proyecto se desarrolla en cuatro capítulos, se presenta y sustenta las bases teóricas para entender su contexto, y destaca la importancia del por qué las organizaciones requieren desarrollar metodologías y herramientas para perfeccionar el Liderazgo y la Gestión dentro de los procesos. Por ello, es necesario direccionar a la organización para mejorar el liderazgo y a su vez la gestión que manifiesta con cada uno de sus colaboradores.

Ninguna organización puede permanecer en la mejora continua y sino lograr identificar, desarrollar y evaluar la capacidad y el desempeño, de quienes representan a la compañía y ejecutan las actividades y tareas en la institución. Se plantea la investigación de manera concisa y precisa, se describe la problemática de la institución que se existe actualmente, se realiza una breve descripción del alcance de la investigación, el impacto de la propuesta y de los objetivos planteados.

En el Capítulo I presenta ampliamente el Marco Teórico en la que aborda las teorías y dimensiones de liderazgo y de manera general todo lo referente a la gestión por procesos que debe de conocer cada líder de la organización. En el Capítulo II se recurre al Marco referencial en la que abarca estudios que se

han realizado anteriormente con relación al tema en desarrollo. En el capítulo III abarca aspectos metodológicos; aquí se describen las técnicas y métodos utilizados para la investigación, refiriendo a la recolección de datos y todo el proceso para la obtención de los resultados que son descritos en el mismo capítulo. En el capítulo IV se describe la propuesta para mejorar a la institución evaluada con respecto al liderazgo en relación a la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque. Se culmina la investigación con las respectivas conclusiones y recomendaciones del análisis realizado en base a los objetivos y resultados de este proyecto.

### **Antecedentes**

El Centro de Salud Enrique Ponce Luque del primer nivel de atención de la ciudad de Babahoyo, brinda atención preventiva y curativa, a una población aproximadamente de 39 989 habitantes, según estadísticas reportadas en dicho Centro en el año 2017. Su misión es cuidar la salud del cliente externo, su familia y la colectividad por la cual se requiere de la ejecución de un sistema efectivo que dé cobertura a todos los procesos requeridos de esta entidad pública y que permita evaluar cada uno de los procesos ejecutados (MSP, 2017).

En los servicios de salud el liderazgo se comprende como un componente fundamental en los procesos de gestión organizacional, las ventajas relativas del liderazgo conllevan al empoderamiento de equipos, lo cual se podrá ver reflejado en el rendimiento del personal, así como de los gerentes o líderes de

las organizaciones de salud en la dirección estratégica que busca la eficacia de los procesos, con resultados institucionales de forma integral.

Es un desafío para el sistema de salud mejorar el ejercicio de las funciones descritas anteriormente, además de su funcionamiento sistematizado, morfología y otros, cuyo objetivo de interactuar con en el conjunto de determinantes de la salud a lo largo del ciclo de vida de los pacientes y quienes los rodean; incluyendo el personal público o privado, que influye en el desempeño ofertado de manera equitativa enfocado en la calidad y eficiencia.

De las reformas en el sistema de salud, el Centro de Salud Enrique Ponce Luque, ha incorporado como actores sociales a la ciudadanía en las diferentes acciones de los programas diseñados para las actividades intramurales y extramurales, con el cumplimiento de las metas.

### **Planteamiento del problema**

Hoy en día las instituciones de salud, demandan de una gestión de liderazgo, responsable de administrar apropiadamente sus recursos con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, actualmente se vive en una época competitiva y cambiante en la que, los gerentes están obligados a modernizar sus hábitos gerenciales y de liderazgo, haciendo de esto un proceso difícil que requiere perseverancia y capacidad de trabajar en equipo, manteniendo siempre un clima de cooperación y crecimiento personal.

El Centro de Salud Enrique Ponce Luque brinda servicio de atención: obstetricia, pediatría, odontología, neumología, medicina general, psicología, servicios de diagnóstico, laboratorio, ecografías y la falta de liderazgo en los

distintos procesos se observa diariamente en la sala de espera por la insatisfacción de los usuarios internos y los externos causada por factores como entrega de turnos de manera mecánica, falta de mantenimiento de baterías sanitarias y espacios asignados para los usuarios, falta de gestión por parte del departamento financiero, carencias de equipos, mala distribución de las oficinas administrativas, carencia de un sistema de red informática para la atención eficiente de los usuarios y falta de capacitaciones para el personal administrativo.

En el Ecuador existen estructuras gubernamentales con diferentes características y estilo de liderazgo, sin embargo, en los últimos tiempos y con las nuevas necesidades que aparecen por la modernización, atribuido al incremento poblacional, hace que se desarrollen diferentes tendencias equivocadas en los procesos. Con estos antecedentes y relacionadas a lo vivido diariamente en el Centro de Salud Enrique Ponce Luque, de la ciudad de Babahoyo, enmascaran la problemática vivida diariamente en el sector público por lo que se requiere un análisis para detectar lo que afecta al servicio y atención que se da a los usuarios.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación del liderazgo con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque?

### **Justificación**

El liderazgo es la capacidad de la persona para conseguir que su equipo lo siga con entusiasmo para lograr los objetivos, además que entre ellos se

coordinen eficazmente para poder cumplirlos, todo sostenido en la confianza que el líder les manifiesta y en su habilidad para impulsarlos (Beteta, Micaela, & Villanueva, 2017).

En efecto, para realizar las labores de forma eficiente es indispensable aplicar un liderazgo ejemplo, porque en esto se basa la ejecución de las tareas diarias de calidad, para desarrollar las actividades del proceso productivo satisfactoriamente (Avellaneda, Maribel, Carrion, & Cecilia, 2017).

Garantizar una adecuada calidad de atención al usuario es primordial y debe enfocarse siempre en brindar satisfacción y seguridad, rebajando los riesgos en la prestación de los servicios (Vargas, 2013). Basado en esto, en el servicio de salud de los Ríos no se ha realizado un estudio de este tipo en donde se mida el liderazgo en la gestión por procesos en los centros de salud, por lo que es importante evaluar el nivel de satisfacción del usuario interno y externo, y por medio de estos resultados permitir crear una base para implementar un sistema de gestión de calidad, con este principio lograr la mejora continua y cumplir a cabalidad con las normas establecidas, para conseguir que los usuarios internos en el centro de salud Enrique Ponce Luque acrediten a los servidores, como servidores de calidad.

Esta investigación se ejecutará en una entidad de salud pública para así poder estudiar y explicar el rol del liderazgo en cuanto al bienestar, la salud organizacional y laboral a nivel individual y colectivo, se ha unido a menudo al de dirección y a la línea jerárquica y por lo consiguiente en la gestión de los procesos de sus subordinados ya que juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores Por tanto, es importante

considerar más de fondo las relaciones entre el liderazgo (especialmente el liderazgo transformacional) y el estrés laboral en las organizaciones (Perilla & Gómez, 2017).

La razón fundamental por la cual se lleva a cabo el trabajo de investigación es resaltar el valor que tiene saber o conocer el liderazgo en cuanto a la gestión de los procesos, si se lleva adecuadamente y eficientemente la atención que brinda el usuario interno en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque. Académicamente va a ser útil para instituciones tanto educativas como las del sector público encaminadas a los servicios de la salud, permitirá establecer nuevas técnicas, estrategias, y lineamientos para los servicios y que den como resultados un buen desempeño laboral, mediante diseño de un sistema de gestión de liderazgo por procesos el trabajo, para la reducción del desinterés y sobrecarga laboral de los usuarios internos.

En la parte social permitirá mejorar las condiciones de trabajo, relacionado al liderazgo y la gestión por procesos, creando un clima laboral cómodo para los trabajadores y la organización, con el fin de ser reconocido a nivel local, regional y nacional, por lo consiguiente poder tener los resultados que se están esperando en cuanto a la mejora de la calidad y calidez de atención porque se manifiestan resultados, pero con poco interés en el talento humano en cuanto a la respuesta de la aplicación de los procesos a los usuarios, como la disponibilidad de turnos a través del sistema de agendamiento por línea.

Por otro lado, se espera incentivar al personal, mediante integración, empoderamiento y conocimientos de sus funciones abarcando la vinculación

comunitaria para realizar actividades dinámicas, oportunas y específicas y así concientizar a los prestadores de servicios que a través de sus conocimientos, habilidades y destrezas y la aplicación de una buena gestión por parte del líder de la organización se beneficie a cada uno de los usuarios del Centro de Salud Enrique Ponce Luque.

La línea de investigación del estudio corresponde a la evaluación de capacidades gerenciales en organizaciones de salud.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los lineamientos en la gestión de un líder y su influencia en los procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de salud Enrique Ponce Luque?
- ¿Por qué es importante reconocer la calidad de liderazgo para la aplicación de procesos del MSP en el talento humano del Centro de Salud Enrique Ponce Luque?
- ¿Qué factores influyen en la falta de interés de los usuarios internos sobre la aplicación en gestión de procesos en el primer nivel de atención del Centro de salud Enrique Ponce Luque?

### **Objetivo General**

Analizar el liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del centro de salud Enrique Ponce Luque con el propósito de encaminar al desarrollo de un plan de mejora en la institución.

## **Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico, conceptual y legal que sustente la investigación.
- Caracterizar los procesos realizados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de salud Enrique Ponce Luque, y la participación de los líderes en su desarrollo.
- Determinar los procesos y factores que afectan su realización y la participación de los líderes en los diferentes procesos mediante una encuesta.
- Proponer un plan de acción para generar participación de los usuarios internos y los líderes de procesos para mejorar la atención a pacientes.

## **Hipótesis**

- El liderazgo influye significativamente en la gestión por procesos ejecutados de los usuarios internos en el primer nivel de atención del centro de salud Enrique Ponce Luque

## **Capítulo I**

### **Marco teórico y conceptual**

Este capítulo abarca las definiciones principales y teorías acerca del liderazgo y la gestión por procesos en términos generales. Por lo consiguiente el marco teórico brinda información que se la obtuvo de artículos que ya han sido objeto de estudio en proyectos anteriores, se detalla de manera más extensa acerca de la temática en la que se pretende evaluar en la investigación. Esta información obtenida sirve como base a los profesionales de la salud y de manera particular a los que cumplen un rol de líder de procesos en el establecimiento de salud, y así implementar estrategias que permita mejorar los resultados en cuanto a las producciones por procesos en dicha institución.

En todo establecimiento no solo de salud, sino de todo tipo se necesita tener bases sólidas en materia de gestión, de esta manera se logra que la institución mejore estratégicamente en todos los ámbitos, los líderes deben aprender a liderar y los liderados deben aprender a seguir la voz de su líder puesto que, si uno de los dos personajes no desempeña su rol, las actividades no serán culminadas con éxito, y no habrá una mejora continua en los procesos.

Dentro de lo que incluye este capítulo, se encuentran conceptos básicos desde qué es ser líder, hasta los pasos de un proceso para lograr la mejora continua, todo esto para poder analizar e interpretar las definiciones de manera adecuada para poder fortalecer las estrategias de un buen liderazgo dentro de las instituciones de salud.

## **¿Qué es ser líder?**

En toda organización se considera que el tema de los líderes es uno de los argumentos que se puede discutir frecuentemente ya que es una práctica que requiere una formación concientizada y con mucha humanidad, por lo general el líder es la persona que encabeza o dirige un grupo y aunque en ciertas ocasiones existen confusiones en las definiciones de liderar con mandar y se cree que al líder le gusta decirle a los demás tal cual se deben hacer las cosas, actuar o vivir, lo cual lleva a un concepto errado de lo que es ser líder. Por lo tanto, cuando se tiene a un líder se espera a que proponga estrategias que permitan confrontar aquello que nos preocupa o que por algún motivo no se puede resolver (Cardona, 2018).

En otro estudio acerca del papel de un líder, se menciona que un líder es fundamental ya que es quien se encarga de la problemática de manera generalizada y es capaz de tomar decisiones importantes con la finalidad de mejorar la condición en las respuestas que se presenten en cualquier circunstancia y se pueden plantear posibles soluciones para un determinado asunto, creando un entorno en la que de alguna manera se involucre a todo el equipo de trabajo a la realidad de dicho caso y hacerlos sentir activos en los procesos en su totalidad (Acevedo, Linares, & Cachay, 2016).

## **El liderazgo**

Cuando se describe el liderazgo en el ejercicio de un grupo tanto organizacional como social, este se convierte en una influencia que se cultiva en la forma de ser y de actuar de las personas o un grupo de trabajo enfocados

en poder obtener logros y buenos resultados de lo planificado o establecido para un bien común con o sin fines de lucros. Por otro lado, en las instituciones de salud es indispensable que los líderes realicen el propósito y la orientación en la organización, en la que mantienen un entorno interno cómodo para que las personas puedan integrarse en su totalidad, así mismo el liderazgo adecuado motiva y compromete a los usuarios para que se integren en la mejora continua de la institución (Jaya & Guerra, 2017).

El liderazgo se ha estudiado desde que existen las teorías del hombre y define al líder por su superioridad, aunque es un proceso perceptivo; posee varios rasgos de personalidad privilegiados que lo hacen diferente de los demás miembros del grupo, cuenta con asombrosas capacidades como la de influir, persuadir y dominar, los líderes pueden ser descritos también como grandes genios, caracterizados por ser apasionados y tener poderosa voluntad, además de ser estrictos, con carácter enérgico, buscando siempre la perfección y lucha constantemente por cambiar el mundo (Martin, Estepa, & López, 2012). Según el Figura 1 se muestran algunas cualidades que debe tener un buen líder.

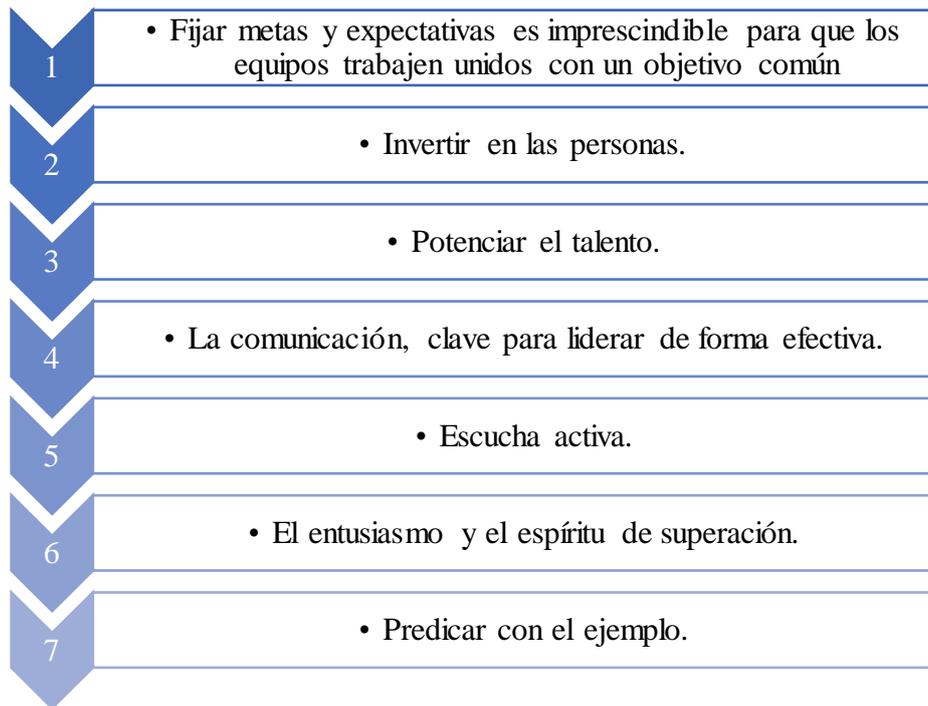


Figura 1. Siete cualidades de liderazgo

Tomado de Rubés (2017). Las 7 cualidades que debe poseer un buen líder.

### Teorías de liderazgo

En el nacimiento del siglo XX se empieza a abordar e investigar el tema sobre liderazgo y las primeras teorías sobre el liderazgo se centraban sobre el líder (teoría de rasgos) y la interacción del líder con los miembros del grupo (teoría del comportamiento). Conforme transcurría el tiempo, los investigadores fueron descubriendo que, predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo, y empiezan a analizar las influencias situacionales (teoría situacional), para poder determinar qué estilos de liderazgos son ejercidos en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones (Pradenas, 2015).

El Liderazgo Transaccional es un estilo de liderazgo que se centra en las instituciones en cuanto a la supervisión, organización y todo el desempeño del grupo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o sanciones. Promoviendo una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento apegiándose a los que hace el líder a cambio de recibir algo. Algunos lo relatan como la relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión dentro del equipo de trabajo. El enfoque transformacional ha alcanzado gran popularidad, y se considera en la actualidad el enfoque dominante (Contreras & Barbosa, 2013).

En cuanto al liderazgo servidor se considera como una relación en la que el líder influencia y arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, enfocándose en la adhesión de los subordinados mediante la generación de confianza (Ganán, 2011), James McGregor Burns, experto en ciencias políticas, introdujo en 1978 la distinción entre los dos primeros enfoques, describiendo dos clases de líderes, el transaccional y el transformacional (Mesa, García, & Naranjo, 2014).

En cuando al papel del “sirviente” dentro de lo que narra un libro de aventuras de Herman Hesse, el sirviente acompaña a un grupo de viajeros que sufre ante diversas circunstancias. El grupo se mantiene unido y avanzará ante las dificultades gracias a la ayuda recibida por el sirviente, pero, los que protagonizan la historia sólo se darán cuenta cuando desaparezca y se encuentren perdidos (Ganán, 2011).

Otra teoría fundamental que se consideró importante para este estudio es la teoría de los rasgos o de las características que forma parte del supuesto de que los líderes nacen y no se hacen, esto quiere decir que los líderes tienen ciertas características que las demás personas no poseen tales como: personalidad, que debe ser alerta, creativo, ético; características sociales refiriéndose a que posee habilidades interpersonales y puede atraer a otros a sus metas, siempre sociable y cooperativo; otra característica es que en el ámbito laboral debe ser prudente, responsable, ético; y, en cuanto a características físicas debe ser activo, energético, mantener un buen juicio, hablar con fluidez, informando y orientando al equipo de trabajo ( Sánchez, n.d.).

McGregor fue un autor que planteó su teoría en el libro *The Human Side of Enterprise* en el año de 1960. En su teoría clasifica a los dirigentes en función de dos estilos básicos de liderazgo: dos estilos de liderazgo: un estilo con un atisbo de mayor autoridad, al que denomina teoría X y uno más equitativo al que denomina teoría Y. La teoría X plantea que el ser humano es suspicaz a trabajar y que tiene que ser obligado a ello, mientras que la teoría Y busca integrar los objetivos de la organización, así como los mismos del trabajador en la teoría de enfoque humanista (Kramer, 2014).

En la teoría de liderazgo como proceso de atribución se centran en la atribución que hace la persona a la hora de seguir a un líder. De este modo, cuando la persona percibe en otras ciertas conductas que considera que forman parte de un líder, suele atribuir a esa persona el papel de líder (Bellver, n.d.).

Además, en la teoría del modelo interaccionista, el énfasis se encuentra en los que siguen al líder y en el rol que juegan cuando es momento de explicar la conducta del líder, el liderazgo se define por el comportamiento de los seguidores; cuando son seguidores que causan conflictos, los líderes adoptan posturas llenas de autoridad. De lo contrario, cuando los seguidores no son conflictivos, el líder tiende generalmente a tomar una postura mucho más amistosa, accesible, tratado a todos como sus iguales (Bellver, n.d.).

### **Estilos de liderazgo**

En el liderazgo existen aspectos variables que abarcan diferentes estilos de liderar y se considera un factor para movilizar los grupos, ya sea de académicos, de alumnos, de diseñadores, organizaciones y medios, de salud entre otros. Por lo tanto, todo grupo que tenga un rendimiento máximo generalmente tiene un líder quien es apto para ejercer el arte del liderazgo. Para esto se debe conocer cuáles son los componentes del mismo (Solano, 2007).

- Capacidad con eficiencia de un modo responsable.
- Capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Entre los estilos básicos que muestran a los líderes utilizando la autoridad según (Solano, 2007).

- Autocrático, que permite que se incluyan su sentimiento cuando toma decisiones para resolver una situación crítica, es firme en sus convicciones,

acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones, ordena y estructura toda la situación de trabajo.

- Democrático, muestra fuerte preocupación por el grupo, en el aspecto personal como en el trabajo, confía en la capacidad y buen juicio del grupo, asigna las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad, toma decisiones compartidas.
- Laissez- faire muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea, no se involucra en el trabajo del grupo, evade la responsabilidad por el resultado obtenido, proporciona libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones y da información sólo cuando se lo solicitan.

En la siguiente figura se muestran varios tipos de liderazgo que se pueden manifestar en las empresas o instituciones.



Figura 2. Tipos de liderazgo, tomado de Gestión.org, (2018)

## **Dimensiones del liderazgo**

**Con respecto a las dimensiones del liderazgo (Giménez, 2018), afirmó que el liderazgo no significa únicamente desarrollar resultados, sino también desarrollar la organización con visión en el futuro. La suma de esto determinará el éxito con enfoque a largo plazo en una institución. En esa autoevaluación, cada uno es capaz de descubrir sus características, descubriendo cuáles son sus fortalezas y que otras personas suelen reconocerle habitualmente también. El autoanálisis de uno mismo es capaz de detectar las competencias del liderazgo que se deben mejorar para ser más proactivos, con mayor habilidad de comunicación, tener más empatía, adaptarnos más al cambio, construir más motivación, es importante conocer que, para tratar nuestros retos actuales, es fundamental conocer cuáles son las cinco dimensiones del liderazgo objetivo:**

- Dirigirse uno mismo.
- Obtener resultados.
- Generar impulso.
- Desarrollar y/o cambiar la cultura.
- Guiar.

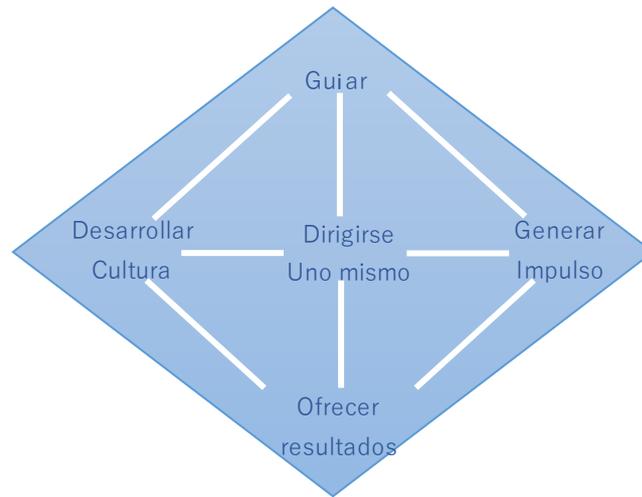


Figura 3. Dimensiones de liderazgo

Tomado de Giménez (2018). Las cinco dimensiones del liderazgo

### **Planificación estratégica**

La planificación estratégica se considera parte fundamental de la administración cuya finalidad es de poder estructurar los procesos, lineamientos, normas y protocolos de manera ordenada, se desarrolla en diferentes niveles de toma de decisiones, estos procesos deben de involucrar a actores institucionales y comunitarios, la planificación debe examinar los presupuestos necesarios para poder cumplir con los objetivos y con las metas en las instituciones de salud, esta planificación marca un impacto en las organizaciones para que estas estructuren una serie de pasos para poder atender a las necesidades de la institución, la programación operativa permite que la organización sistemática y ordenada se manifieste en los distintos niveles de atención (MSP, 2012).

Por otro lado, la planificación al igual que al resto de las fases de la administración en las organizaciones se debe operar con los parámetros de la gestión funcional, de manera racional y fragmentaria buscando en todo

momento ser eficiente, más productivo y que sea una administración rentable, en un nivel máximo, las entidades de salud observarán y controlarán la participación en la planificación tanto a los actores externos como internos: accionistas/propietarios, empleados, clientes (pacientes y familiares), proveedores; es importante que la organización que presta servicios para la salud tenga un excelente plan estratégico como una herramienta para la toma de decisiones, este debe incluir las necesidades y objetivos de los grupos involucrados (Enrique et al., 2017).

### **Concepto de gestión**

La gestión es una sección de la administración que se determina como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes con el objetivo de alcanzar los propósitos organizacionales de la institución, en cuanto a la salud la gestión debe de presentarse dentro de cualquier etapa del proceso, es decir que es parte de las actividades que tienen que estar coordinadas para llegar a la meta ya sea para controlar, gobernar o administrar. Así mismo se debe acoplar al tipo y a las características de cada institución, tomando especialmente en cuenta los elementos que sean adecuados, y así definir la estructura organizativa, que abarca las funciones y responsabilidades de autoridades y de comunicación. Los resultados que se quiere lograr son procesos que se llevan a cabo para efectuar, los procedimientos y así se ejecutar las actividades y las tareas planificadas (Curipaco, 2017).

## **Gestión del conocimiento**

Esta gestión se aplica por lo general en todas las organizaciones en la que refieren a la transmisión de conocimientos y de las experiencias que existen entre sus socios o empleados por dicho motivo este conocimiento puede ser utilizado como un valioso recurso para todos los integrantes de una determinada organización o institución, por lo consiguiente, el conocimiento se manifiesta como una cultura que evalúa al recurso humano como dinámico y afirma o mantiene el poder de competitividad en la habilidad de compartir la información, las experiencias, además de los conocimientos de manera individual y colectiva (Cea, 2017).

## **Gestión por procesos**

La gestión por procesos es la manera de gestionar toda la organización basándose en los procesos, por lo que se conceptualiza también como una secuencia de actividades enfocadas a generar un valor añadido de una actividad (entrada) para conseguir un resultado, y otra actividad (salida) que al mismo tiempo satisfaga los requerimientos del cliente (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014).

Según el MSP (2012), el componente de gestión corresponde a los procesos directivos en el cual proponen un soporte a la provisión y organización de los servicios de salud para así lograr los resultados sanitarios dentro del contexto del Modelo de Atención Integral. La nueva visión de la gestión involucra un conjunto articulado intersectorial para desarrollar el logro del desarrollo integral y el cuidado de la salud a nivel de territorio, así

como también el reconocer tanto la diversidad como la ejecución de herramientas gerenciales, existe un sistema único de salud en el que la gestión debe de sustentarlo y permitir tomar decisiones oportunamente y basado en evidencias.

La importancia en dicho tema permanece en que los resultados se logran con validez cuando las actividades y los recursos asociados se gestionan como un proceso, este es un tema que tiene mucho desarrollo. La gestión por procesos permite establecer una guía y un marco de referencia objetivo para el diagnóstico de la organización, así como determinar la mejora continua, en la que se muestra como referente valioso para permitir la identificación a las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para pensar siempre en llegar a la excelencia dentro de una institución, con la finalidad de hacer más sencillo el sistema de gestión manteniendo la eficacia (Pérez, 2004).

La fundamentación de los procesos está en la conformación de la organización basados en los procesos orientados a usuarios externos e internos, existen grupos multidisciplinarios que laboran sobre el proceso, los jefes ya no actúan como supervisores sino cada vez más como líderes, los empleados resaltan más en lo que necesitan los clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe en esto juega un papel importante el uso de la tecnología ya que colabora para que las actividades que no conlleven valor sean eliminadas (Enrique et al., 2017).

Es benéfico que los jefes ya no actúen como supervisores sino como líderes, cada vez muestran más compromiso con el equipo de trabajo, actuando no como superiores sino como iguales, fomentando la inclusión de todos en las labores y permitiendo la opinión del personal en los procesos.

De hecho, se menciona que en cuanto a la clasificación de la gestión por procesos deben ser estratégicos ya que permite a que los procesos sean destinados a definir y controlar los objetivos de la organización, así también como la política y sus estrategias, de esta manera los procesos deben de estar gerenciados directamente por los altos directivos. Por otro lado, otro punto fundamental que se debe de tomar en cuenta en es que los procesos sean operativos, es decir, que estén destinados a llevar a cabo las acciones que permitan el desarrollo de dichas estrategias y políticas de la organización para dar servicios a los usuarios externos, de estos servicios se encargan los directores funcionales, en la que cuenten con el apoyo de otros directores y de sus equipos humanos. Y por último los procesos de apoyo no son directamente relacionados a las acciones de las políticas, pero el interés en el rendimiento influye directamente en el nivel de estos procesos operativos (Zaratiegui, 1999).

Dentro de la gestión de los procesos existen procesos internos relevantes, por lo que es pertinente analizar las necesidades de los usuarios internos y externos para poder guiar a la organización para su satisfacción realizando la mejora continúa en dichos procesos enfocada a los departamentos y funciones, para plasmar en cada proceso indicadores de labor y de mejora continua.

Por esto es importante planificar antes de realizar las acciones y luego de hacerlas, se debe verificar y finalmente actuar, según la siguiente Figura podemos observar que esto es un ciclo con la finalidad de realizar mejora continua en la para la superación de la institución (Proaño, Gisbert,& Bernabeu, 2017).

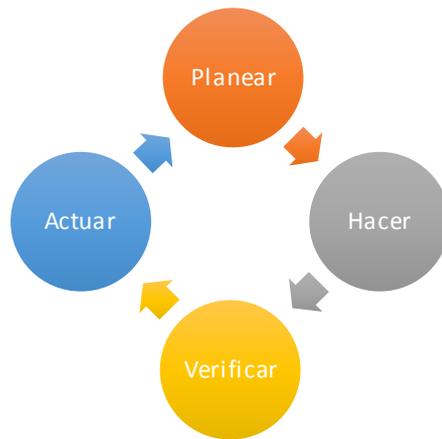


Figura 4. Ciclo P-H-V-A

Tomado de Bernal (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua.

Las motivaciones y el comportamiento de los integrantes de una determinada institución, dentro de la teoría de las relaciones humanas resalta lo importante que es que el hombre realice su labor para la participación en un sistema social. En sí, la relevancia en salud pública consiste en alcanzar logros innovadores y cada vez mayores en la atención a la salud de las personas incrementando la satisfacción de la comunidad, y también de los usuarios internos de las instituciones de salud por medio del servicio que se brinda, esto conlleva a aplicar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye en el proceso, de forma positiva o negativa, para poder realizar las correcciones pertinentes y mantener la organización del equipo de una manera comunicativa (Segredo, García, López, León, & Perdomo, 2016).

## Método sistemático de mejora de procesos

### Acciones

- Detectar lo que desean y necesitan los clientes.
- Describir el proceso con el nivel de detalle necesario.
- Incluir las medidas adecuadas.



Figura 5. Método sistemático de mejora de procesos

Tomado de Zaratiegui (1999). La gestión por procesos : Su papel e importancia en la empresa. *Dialnet.Unirioja.Es*, 81–88.

### **Inteligencia emocional.**

En algunas ocasiones los líderes suelen estar muy bien preparados en cuanto a habilidades de tipo cognitivo, pero cuando se habla de manejar sus emociones y las emociones de los demás, conocen poca información sobre ello. Por lo tanto, es importante que los líderes de toda organización deben ser emocionalmente inteligentes ya que como cabeza de grupo tiene que ser un remodelado de las emociones de su equipo de trabajo. Además, debe de saber

leer y aprovechar las emociones de los integrantes del equipo con el propósito de crear un clima de trabajo más dispuesto o idóneo.

En este texto, el autor manifiesta que las capacidades emocionales que un líder debe poseer, se relacionan con los estilos de liderazgo y la influencia que estos ejercen sobre los subordinados, para así llegar a ser un líder efectivo (Goleman, 1995).

El tipo de influencia que ejerza el líder sobre el grupo afecta directamente el desempeño del mismo, puede influenciar positivamente con buenas actitudes, manteniendo comunicación de todas las actividades programadas, siendo tolerante y respetuoso, equitativo y firme en las decisiones, entre otras cualidades que debe poseer un buen líder.

Así mismo puede influenciar negativamente en su equipo si, el líder no muestra firmeza en las decisiones, no es tolerante en situaciones de estrés, es poco comunicativo y no incentiva un buen ambiente laboral en el equipo.

Cuando el líder no ejerce sus funciones en el grupo, notoriamente hay errores en las actividades, desorganización, problemas por la falta de comunicación, todo esto que genera insatisfacción en el servicio que se brinda a la ciudadanía, a la vez se genera un ambiente de tensión, malestar y desacuerdo entre los miembros del equipo. Se necesita un líder con inteligencia emocional para controlar sus decisiones y organizar los procesos de manera eficiente.

### **Marco conceptual**

**Liderazgo.** Es la capacidad que tiene una persona de influir sobre las demás a través del poder de convencimiento y persuasión para poder lograr los objetivos de una manera eficaz y coordinada (Arévalo, 2018).

**Líder.** Individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2019).

**Proceso.** Mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema, puede emplearse en una amplia variedad de contextos (Santana, 2007).

**Gerencia.** Conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una organización (García & Bercerril, 2014).

**Gestión** La gestión es una parte de la administración que se determina como un conjunto de políticas, conceptos y practicas coherentes con la finalidad de alcanzar los propósitos organizacionales de la institución, en cuanto a la salud la gestión debe de presentarse en cualquier proceso es decir con muchas actividades que tienen que estar coordinadas para llegar a la meta ya sea para controlar, gobernar o administrar (ISOtools, 2015).

**Perfil profesional.** El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo (Hinojo & Fernández, 2007).

**Calidad.** Es la provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional óptimo con los recursos disponibles, logrando la adhesión y satisfacción del usuario (Santos, 2016).

**Potencial humano.** El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente

dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho, desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar (Ramírez, 2018).

**Trabajo.** Proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ello contribuye a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión (Gladys, 2013).

## Capítulo II

### Marco Referencial

En la Universidad Estatal de Ohio de los Estados Unidos de América, las investigaciones con respecto al liderazgo fueron iniciadas en 1945 por el departamento de Investigación Empresarial Estatal de Ohio y se trató de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder. Se comenzó el estudio con una lista de 1000 aspectos del comportamiento, ya que se requería identificar las dimensiones más importantes del comportamiento del líder, de los cuales la lista se redujo a dos dimensiones: guiar y ofrecer resultados similares a las descubiertas en los estudios de Michigan las cuales son: Estructura de iniciación: Estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos de trabajo (Amorós, 2007).

Como se puede notar este estudio mencionado es uno de los primeros en separar el comportamiento del líder en dimensiones, desde el año 1945 hasta la actualidad no ha pasado aún ni un siglo y los estudios sobre temas de liderazgo apenas empiezan a tomar fuerza, relacionando los aspectos del comportamiento con las relaciones en el trabajo, destacando la importancia de esta unificación de conceptos para lograr los objetivos planteados en el grupo de labores.

Así mismo en otro estudio, se definió como líder a un concentrado de conductas, tomando en cuenta los sentimientos, respetando las ideas de los subordinados. Un líder con alto nivel de consideración haría las cosas más agradables para sus colaboradores y un líder alto – alto (alto en consideración

y estructura de iniciación) logra que el desempeño y que la satisfacción de los subordinados sean altos también (Jurado, 2015).

Esta definición de líder mencionada en el estudio de Jurado, según mi opinión, es un concepto agradable, ya que, de cierto modo ubica tanto al líder como a los subordinados en un mismo plano jerárquico, el líder que actúa de este modo, busca que todo el equipo laboral se involucre en las actividades e indirectamente en las decisiones que pueden llevar a desarrollar los procesos de mejora continua en las instituciones.

En muchas ocasiones, el camino, está lleno de dificultades y es muy frecuente que los profesionales del área de recursos humanos encargados de guiarlo no posean la formación adecuada; puede igualmente ocurrir que las herramientas y metodologías empleadas no sean las mejores o no estar científicamente validadas; la búsqueda de beneficios a muy corto plazo, cuando se imponen grandes limitaciones temporales, desembocando en frustración por parte de la dirección (Ccorimanya, 2016).

En el escrito del Ministerio de Salud Pública en el Manual de Atención Integral de Salud (MSP, 2012), refiere que la salud de la población es un reflejo del desarrollo material y espiritual de una sociedad referente a la salud social, se considera un sistema valioso para evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de salud y un instrumento para demostrar la capacidad del estado en garantizar la salud y la atención de la población. El término gestión es utilizado para reseñar el conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver

una situación o materializar un proyecto para la satisfacción de los usuarios (Ministerio de Salud Pública, n.d.).

No obstante, el término falta de gestión es muy conocido en los pasillos de los centros de salud, aun no se ha podido determinar si existe realmente falta de gestión, o si solo hace falta fortalecer el grupo de líderes para lograr la mejora continua notable por los usuarios.

En administración se habla de varias teorías del liderazgo que, toman en cuenta elementos situacionales y contextuales, a partir del enfoque de liderazgo situacional se menciona que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad que tiene el líder para diagnosticar las condiciones de una situación y reaccionar con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta. Las decisiones que tome el líder deben estar enfocadas a facilitar a los subordinados el cumplimiento de sus metas, el líder exitoso se caracteriza por ser un buen analista de la situación, un buen interpretador del contexto y tener excelente comunicación con su grupo, ya que de lo contrario se dificultarían los procesos y su rango de líder se podría ver afectado e inclusive amenazado (E. Sánchez & Rodríguez, 2010).

Los subordinados en todas las áreas podrían notar si su líder es poco comunicativo, es débil en las decisiones o mal analista de las situaciones cotidianas, cuando esto sucede, los subordinados generalmente no ayudan a su líder a mejorar, más bien creen poder tomar ellos las decisiones y empiezan a desviarse del objetivo de trabajo y dejan crecer las rivalidades que terminan causando discordias en el grupo. Estos defectos son los que entorpecen las relaciones y finalizan en un servicio de baja calidad, que los usuarios notan porque son los que reciben ese servicio.

Daniel Goleman en su investigación a cerca de 200 empresas, descubrió que, si bien las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo como la inteligencia, tenacidad, determinación y la visión son necesarias para el éxito, son insuficientes; porque los líderes efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional que incluye autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales (Romero, 2016).

Lo que confirma la teoría de Baztar el cual resaltó en su estudio acerca del liderazgo como objeto de conocimiento remonta sus inicios las ciencias sociales, siendo la psicología una de las disciplinas más interesadas en explicar qué es y cómo funciona (Bastar, 2006).

En su informe John Kotter, expresó que la gestión y el liderazgo son diferentes pero complementarias en un mundo cambiante, y no puede funcionar el uno sin el otro (Kotter, 2011) .

Existen estudios que se encuentran enmarcados en una perspectiva de liderazgo transformacional que generan grandes avances respecto a esta propuesta teórica, en su escrito investigativo hicieron ver el enfoque al tema de género y liderazgo transformacional, los autores afirman que los primeros estudios realizados en torno a este tema fueron los realizados en 1990, en donde se encontró una gran variedad de características de liderazgo transformacional en mujeres, mientras que en los hombres se evidenciaba un estilo más transaccional. Se halló evidencias de que dicha situación tenía lugar, generalmente cuando la cultura organizacional lo permitía. Los autores, en una muestra conformada por los directivos y directivas de compañías españolas, encontraron que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación al liderazgo transformacional o transaccional, sin

embargo, las mujeres tienden a puntuar un poco más alto en los factores que componen el liderazgo transformacional, sobre todo en el factor carisma. Además, se debe considerar que, el liderazgo comienza a tener auge a partir de los años ochenta con el estudio del liderazgo a partir del concepto de Teorías implícitas y Prototipos de Liderazgo; este estudio tiene la particularidad de combinar orientaciones cognitivas y sociales de gran impacto en la actualidad (Lupano, 2011).

Un contraste a esta aseveración se demuestra en un estudio llevado a cabo, en el cual se estudió un grupo de supervisores de empresas puertorriqueñas, en donde se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tanto en hombres como en mujeres, según los resultados, en ambos casos las mujeres presentan puntaje más alto y las dimensiones en donde se encontraron estas diferencias fueron, la recompensa contingente, además de la estimulación intelectual (Pérez & Camps, 2011).

Analizando estos estudios, considero que ambos, tanto hombres y mujeres pueden desempeñar excelentes funciones de liderazgo en las instituciones, ambos tienen la capacidad como personas, pero si depende de cada líder las fortalezas y debilidades que posea y que desarrolle en su liderazgo, el carácter es uno de los factores determinantes de la firmeza de las decisiones, y la capacidad analítica como la comunicación son aliados de cualquier líder independientemente del sexo.

También es importante en un líder la preparación académica, por tal motivo en un estudio se describe las principales dificultades que se encuentran para el desarrollo de competencias en la formación de líderes la

educación superior, el objetivo de fortalecer esta área es que el profesional lleve a la práctica el conocimiento adquirido en el campo de acción para el cual se ha preparado, sin embargo, el desarrollo de las competencias de actitud, de motivación, de liderazgo, de iniciativa y la capacidad de influir en otros para lograr objetivos no se desarrolla desde la universidad (Hernández, 2014).

La teoría sobre liderazgo existe y está disponible para los que busquen aprender, pero cuando no se es líder también se puede aprender observando a los que sí lo son, analizar sus actitudes y decisiones, no de manera malévolamente, para hacerlos caer, sino tratando de aprender de ellos, aprender de sus buenas y malas acciones, permaneciendo cerca de ellos colaborando de la mejor manera para poder ver su máximo desempeño, considerando también que ellos pueden aprender de sus subordinados.

Un estudio del Perú, analizó la competencia que tienen los gerentes con respecto al mejoramiento de la satisfacción de los usuarios que acuden a un Centro de Salud, se determinó que servicios que brindan las instituciones de salud deben estar acorde a las expectativas de los pacientes, por lo que se debe trabajar en coordinación con el personal para que se cumplan con los objetivos y metas que se tengan previstos alcanzar (Santos, 2016).

Sin embargo, no se da de este modo en todos los centros de salud ni en todas las áreas del mismo, siempre hay excepciones, el nivel de satisfacción no llega a estándares altos, debido a que no se sienten satisfechos por la atención recibida, en ocasiones puede ser la falta de información proporcionada, confusiones en los procesos, fallas en los horarios

programados, personal con malas actitudes, rivalidad entre miembros del equipo de trabajo, entre otras falencias.

Además, otro estudio en la ciudad de Murcia buscó describir el estilo y la efectividad del liderazgo de los coordinadores de una comunidad autónoma, analizando su relación con el entorno laboral. En este grupo de investigación se observó los estilos de líderes más prevalentes que fueron los persuasivos y los participativos, además destacaron la efectividad que estuvo positivamente relacionada con un mejor ambiente de trabajo (Menárguez & Saturno, 1998).

Este ambiente de trabajo puede abarcar buena infraestructura de la institución como una buena calidad en las relaciones entre el personal, en este estudio descrito anteriormente hubo efectividad mientras se manifestaba un mejor ambiente de trabajo, el líder tiene parte importante en este aspecto puesto a que es el principal mediador de los subordinados si ocurre algún mal entendido o confusiones de labores, el líder debe mantener a todo su equipo comunicado con él y entre ellos de tal manera que todos sepan las labores que todos desempeñan para poder mantener una mejor organización de los procesos.

### **Generalidades del Centro de Salud Enrique Ponce Luque**

El Centro de salud Enrique Ponce Luque se ubica en la Ciudadela Barrio Lindo, Calle G y Vargas Machuca, en la parroquia Camilo Ponce del Cantón Babahoyo perteneciente a la provincia de Los Ríos. La población es de 39.989 habitantes. En cuanto a el portafolio de servicio que presenta este Centro de salud, se encuentra el área de consulta externa que cuenta con varias especialidades como pediatría, ginecología, medicina general, obstetricia,

neumología, medicina familiar, odontología y salud mental, un área de preparación y curaciones en donde se realizan la colocación de sondas, y administración de medicación parenteral.

Además, cuenta con un área de laboratorio que cuenta con grupos de prueba de química clínica y aquí se realizan exámenes de glucosa, colesterol, triglicéridos, úrea, creatinina, ácido úrico, Tgo, Tgp, amilasa, proteínas, albumina, lipasa y fosfatasa alcalina; también un grupo de hematología y hemos-tasia; un grupo de Copro-análisis para los análisis copro-parasitario, sangre oculta, rota virus, y Helicobacter pílory.

También posee un área de uroanálisis y serología. Tiene en modo activo servicios de terapia física y respiratoria en donde se realizan procedimientos como, kinesioterapia, medios físicos, re-educación postural, maso-terapia, electroterapia, y se aplican técnicas de rehabilitación en los procedimientos de nebulización, succión, percusión y vibración. Como apoyo terapéutico, existe un botiquín de consulta externa de atención las 12 horas laborables y como otros servicios se encuentran audiometría que se realizan tamizajes y procedimientos de vacunación a niños, embarazadas y adultos mayores.

Según datos actualizados del servicio de estadística las atenciones en este centro de salud en cuanto a consultas por profesión en medicina general como primera morbilidad tienen un total de 18.408, y en las subsecuentes morbilidades con un total de 12.807, por otro lado, en odontología la primera morbilidad tiene un total de 2.017 y en la subsecuente con un 1.693, así mismo, en obstetricia las primeras consultas por morbilidad son de 2.460 y 200 en las morbilidades subsecuentes, y por último en psicología las primeras consultas son de 1.234 y 1.959 en las subsecuentes.

En las consultas de prevención por profesión, en medicina general la primera preventiva consta con un total de 3.401 y en la subsecuente preventiva con un 5.072, en odontología las primeras preventiva es de 5.116 y en las subsecuentes es de 533, en obstetricia las primeras preventivas arrojan un total de 1699 y 3853 en las subsecuentes, y en psicología las primeras preventivas son de 113 y 33 en las subsecuentes. La cual da un total de 40.778 consultas por morbilidades y 19.820 consultas por prevención.

El Centro Materno Infantil “Enrique Ponce Luque” contaba con una infraestructura para la atención administrativa que brinda como Área de Salud N°1 donde se atendía la demanda de las necesidades de los Sub-centros de Salud urbano marginales y rurales de los cantones Babahoyo y Montalvo.

La infraestructura de la unidad ha sido aumentada en su estructura por muchas ocasiones, en el 2003 se construye el área de Neumología, posteriormente se remodela el área de bodega, construyéndose la parte administrativa de Área 1, se construye el Auditorium, el mismo que fue considerado en el 2012 para que se remodele y se construyan cuatro consultorios médicos, en el año 20011 se construye la edificación donde funcionaba el Programa Ampliado de Inmunizaciones.

En la actualidad en el sistema de salud ya no existen las Direcciones de Salud, siendo reemplazadas por los Distritos de salud, en este caso Distrito 12D01 que lo conforman los cantones de Babahoyo, Baba y Montalvo y que administrativamente atiende a 32 Unidades de salud.

Al año 2019 el Centro de Salud Enrique Ponce Luque funciona con atención de 12 horas diarias y seis días a la semana y tiene una infraestructura que data del año 1987 a la misma que se le han realizado algunas

adecuaciones y remodelaciones para que pueda atender a la población del sector asignada.

En cuanto a la parte de liderazgo de este centro de salud, el estudio que se está realizando por medio de este proyecto, es para analizar la situación que se vive dentro de estas instalaciones, con la finalidad de fortalecer a los líderes y conocer la opinión de ellos sobre el aspecto del liderazgo, además de indagar qué falencias notan en sus áreas de trabajo.

Lo que se busca es la mejora continua por medio de un mejor desempeño de los líderes de la institución, para poder brindar un mejor servicio a la comunidad y crecer como profesionales en materia de liderazgo.

### **Marco Legal**

En el contexto Legal las Leyes de la República del Ecuador Constitución del Ecuador cita en los siguientes artículos e incisos sobre el contexto legal de las variables investigadas en la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008).

- ✓ Art. 18.- “Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior. 2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en

la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información”.

- ✓ Art. 32.- “La salud es un derecho que garantiza el Estado Ecuatoriano, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”.
- ✓ Art. 33.- “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.
- ✓ Art. 326: El derecho al trabajo se sustenta en los principios:(se cita los incisos 5 labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público, “LOSEP”, cita el siguiente artículo e inciso Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: (Se cita el inciso l) l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Reglamento de la LOSEP
- ✓ Art. 23.- De su cumplimiento. - De conformidad con lo que determina el artículo 50 de la LOSEP, el Ministerio de Relaciones Laborales y la UATH o la que hiciere sus veces, vigilará el cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones de las y los servidores establecidos en la citada

ley y este Reglamento General. Los derechos de las o los servidores públicos previstos en el artículo 23 de la LOSEP son irrenunciables de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente. Contexto Institucional  
Creado: 29 septiembre 2014.

Según lo mencionado en el artículo 18 de la Constitución de la República del Ecuador, en las instituciones no se puede reservar información a menos que sea un caso que lo amerite y se encuentre en la ley, más bien las instituciones tienen la obligación de proporcionar información a los usuarios de los procesos que en ella se desarrollen, bajo esta ley se amparan los usuarios a quienes no se les brinda información de los procedimientos que se realizan en los centros de salud, y muchas veces son engañados y sienten molestias de los jefes de áreas quienes no los mantienen informados de su familiar hospitalizado.

Así como para todos los ciudadanos la salud es un derecho, según el artículo 32 anteriormente posteado, de igual manera lo es el permanecer en un ambiente sano, no solo en lo ambiental, sino también en lo laboral, que depende también de la satisfacción del trabajador en su área, satisfacción que depende de remuneraciones y retribuciones justas en un trabajo libremente escogido o aceptado.

En la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), se manifiesta que el desarrollo de las labores de los servidores públicos debe darse en un entorno adecuado, esto es parte de los derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos, el desarrollar las labores diarias en un entorno propicio garantiza el bienestar del personal, en el caso del centro de salud en estudio,

se deben hacer mejoras en la infraestructura para que se mejore el aspecto del lugar y sea agradable la permanencia laboral.

Al mejorar la infraestructura, se puede observar un mejor ordenamiento de las áreas, y es más propicio para los líderes poder organizar las actividades, el personal a su cargo, y a mantener un control de los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución.

El ambiente de trabajo que ciertamente es importante, tampoco debe considerarse como una excusa para que se presente deficiencias en el liderazgo, más bien debe ser un factor que contribuya en el buen vivir de los laboradores. Un centro de salud equipado con los elementos adecuados debe cubrir las necesidades de los usuarios, de lo contrario la falta de personal médico podría convertirse en un motivo de molestia, debido a que podría originarse de cierto modo, alguna congestión en la atención, causando más molestias por la lentitud del servicio o demora en el alta del paciente, seguido de falta del personal de apoyo que colabore brindando la información que los familiares del paciente necesitan a lo largo del proceso de intervención o tratamiento de los casos médicos urgentes y ambulatorios.

Sobre el tema de infraestructura no se debe olvidar los equipos que son parte de lo que forma un centro de salud, estos deben mantenerse en buenas condiciones para realizar sus funciones de manera continua.

Un líder debe fortalecer el ambiente laboral del centro de salud, de esta manera contribuye a que sus colegas y el mismo, gocen de los derechos postulados en la Constitución de la República, un ambiente tranquilo, mantiene una mejor salud mental y al existir procesos de comunicación

fortalecidos, hay mejor organización y menos contratiempos y deficiencias en el servicio.

El clima laboral lo suelen percibir los usuarios internos y externos y las controversias y rivalidades entre el personal suele causar molestias en los pacientes y familiares en otras palabras puede disminuir la calidad en el servicio, notable en la insatisfacción de los asistentes del centro de salud, quienes suelen percibir cambios en las actitudes del personal y falta de comunicación de los procedimientos realizados a los pacientes.

Se deben promover planes de capacitación para el personal en materia de liderazgo, quizás muchos de los líderes de turno, desconozcan ciertas técnicas de mejora continua y como el trabajo en un centro de salud es muy demandante, el tiempo para las capacitaciones suele ser escaso.

## **Capítulo III**

### **Metodología y resultados**

#### **Metodología**

Desarrollados los capítulos anteriores, la investigación procura incluir diferentes parámetros que sirven para el análisis que tiene el liderazgo al momento de estructurarse como entidad promotora de la prevención en salud relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos y que tiene el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque, poder demostrar las falencias o fortalezas como resultado de la atención del primer nivel en salud.

#### **Diseño de la investigación**

En el presente proyecto se describe el enfoque de la investigación, las herramientas de investigación a utilizar, el tipo de investigación a desarrollar, y la población y muestra a quien se va a analizar.

El enfoque cuantitativo que se utiliza en la investigación determina la muestra del Centro de Salud, la cual pretende analizar el papel que desempeñan los 63 integrantes del Equipo de salud, por otro lado, se da a conocer las condiciones laborales en el que se encuentran vinculados, y el empoderamiento de las funciones que tienen asignadas de los diferentes procesos, cuyas tabulaciones darán una valoración más precisa acerca del conocimiento por parte del personal acerca de los programas de salud y si existe un plan de capacitaciones para ellos.

Además de analizar el enfoque cuantitativo de la muestra, esta investigación busca analizar relaciones cualitativas entre las variables de

estudio centrado en el equipo de salud, para conocer sus opiniones acerca del tema del Liderazgo dentro de la Institución de Salud.

### **Alcance de la investigación**

Planteado el problema y los objetivos del estudio, el tipo de investigación utilizada es descriptivo, explicativa, exploratoria y concluyente; descriptiva porque se expone cada uno de los escenarios de la institución, el entorno y aspectos internos, conocidos como recursos técnicos y operativos de la unidad de atención primaria de salud la misma que permite ordenar el resultado de las entrevistas para posteriormente realizar el análisis de las variables por medio de descripción de la situación .

Explicativa determina la causa de los hechos y a su vez los factores determinantes de ciertos comportamientos del objeto de estudio.

Exploratoria y Concluyente permite abordar el problema, averiguar las causas relacionadas con el liderazgo y la gestión en la unidad, y determinar las falencias para proponer luego un plan de mejora continua.

### **Población**

La investigación se la realizó a 63 integrantes del Equipo de Salud de la Unidad Enrique Ponce Luque del distrito 12D01 salud Baba, Babahoyo y Montalvo, que representa a toda la población de interés y la cantidad de servidores públicos se describen a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1. Integrantes del Equipo de Salud**

<b>Integrantes Equipo de Salud</b>	<b>Nº</b>
Médicos	9
Médico Pediatra	1
Lic. Enfermería	8
Odontólogos	2
Químico Farmacéutico	2
Lic. Laboratorio	7
Obstetrices	3
Psicólogos Clínicos	2
Terapistas	2
Asistente Atención al Usuario	7
Auxiliar de Enfermería	3
Auxiliar de Odontología	2
Auxiliar de Laboratorio	4
Auxiliar de Farmacia	4
Asistentes Administrativos	7
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

Tomado de: Archivo de Talento Humano del Centro de Salud Enrique Ponce Luque.

### **Marco muestral**

Para definir mejor la muestra, se considera pertinente obtener la información sobre los siguientes aspectos:

- Características de la población
- Número de integrantes del Equipo de Salud que laboran en el Centro de Salud Enrique Ponce Luque.

## **Criterio de inclusión y exclusión de personas en las encuestas**

**Criterio de inclusión:** Se consideró al 100% del equipo multidisciplinario que oferta servicio de salud del establecimiento y los integrantes del Comité local de salud como parte de la comunidad que recibe el servicio

**Criterio de exclusión:** No se incluye autoridades gerenciales del Distrito 12D01 de Babahoyo, Baba y Montalvo del cual tiene dependencia laboral el Centro de Salud, y se excluye a los usuarios externos del servicio de salud, además se excluye a los pacientes que asisten.

## **Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación están basados en el análisis de resultados basados en una encuesta de elaboración propia, basada en la información teórica que descansa este proyecto acerca del liderazgo, estas encuestas fueron realizadas a los usuarios internos con la finalidad de definir la problemática y llevar a soluciones concretas.

## **Variables de Operacionalización**

Para medir la dimensión de resultado, fueron seleccionados un indicador principal y dos complementarios:

1. El liderazgo
2. Gestión de procesos

Estos componentes son muy importantes en la obtención de buenos resultados en la atención al usuario, una persona que sabe liderar con una gestión limpia y enfocado a la mejora continua, siempre consigue que sus subordinados presten sus servicios con un mayor compromiso, mejorando cada vez más las debilidades en el proceso de atención.

De las dos variables analizadas se puede observar en la tabla 2 que para la variable liderazgo, existe un indicador que es el nivel de conocimiento por parte del encuestado, y en la tabla 3 se observa que para la variable gestión de procesos se lo relaciona con el indicador Nivel de conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo, y algunas de las respuestas planteadas para la elección del usuario están si el encuestado considera al líder de su área como:

- Líder autocrático
- Líder participativo o Democrático
- Líder despreocupado

Otra de las preguntas de la encuesta propone que el encuestado seleccione según su percepción cuál cree que es el mayor problema en cuanto al liderazgo se refiere, y entre las opciones se encuentran:

- Falta de liderazgo
- Desconocimiento de procesos y protocolo
- Falta de capacitación

**Tabla 2: Operacionalización de variable independiente**

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Escala
<b>Liderazgo</b>	Conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo	Habilidades gerenciales	Nivel de conocimiento	SI
				NO

**Tabla 3: Operacionalización de variable dependiente**

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Escala
<b>Gestión de procesos</b>	Acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo	Gestión	Nivel de conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo	Nominal

Además de esto, se propuso opciones basadas en la escala de Likert para responder a las preguntas que se plantearon para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios internos con respecto a la gestión de los procesos dentro del Centro de Salud; la escala para esta pregunta consistió en indicar una de las siguientes opciones:

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Indiferente
- Poco satisfactorio
- Nada satisfactorio

También se buscó recopilar información del personal encuestado, acerca de cómo es la comunicación de usted con el líder del servicio, según la escala de Likert con las siguientes opciones:

- Satisfactoria
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Por último, se realizó una pregunta abierta a los encuestados en donde se debían colocar tres características que debería tener un líder en un centro de salud.

Aunque estas características podrían ser subjetivas, nos dan una idea de la opinión del personal de salud encuestado.

### **Técnica estadísticas aplicadas**

Toda la información obtenida fue procesada en una base de datos de Excel 2013, para luego ser interpretada por medio del programa estadístico R commander versión 3.5.2 y así con las diferentes variables que se planteaban, mostrar los resultados del proyecto realizado.

En este proyecto se utilizó estadística descriptiva, el único indicador cuantitativo fue la edad de los encuestados y, se obtuvo por medio de la encuesta realizada, se realizó correlaciones entre las variables, luego se analizó las tendencias de la población sobre los resultados encontrados.

Se utilizó otro tipo de herramienta que permitió dar una valoración subjetiva, acerca de la opinión de los encuestados sobre las características que debe tener un buen líder del centro de salud. Para esto se realizó un Figura llamado Nube de palabras (Word Cloud) que resalta cuál es la principal característica de todas las que indicó la población en general.

## Resultados y análisis

Luego de tabular las respuestas de las encuestas realizadas en la base de datos de Excel 2013, estos datos fueron importados al programa estadístico R commander versión 3.5.2 y con las diferentes variables, cuantitativas y cualitativas se generaron los resultados del proyecto:

Se observó desde un panorama global como estaban distribuidos los datos obtenidos, primero en la figura 6 por medio de un diagrama de medias, se muestra que las edades de los hombres están más dispersas que el de las mujeres, y la media de sus edades se encuentra cercanas, las mujeres presentan edades menores a 41 años y los hombres edades mayores.

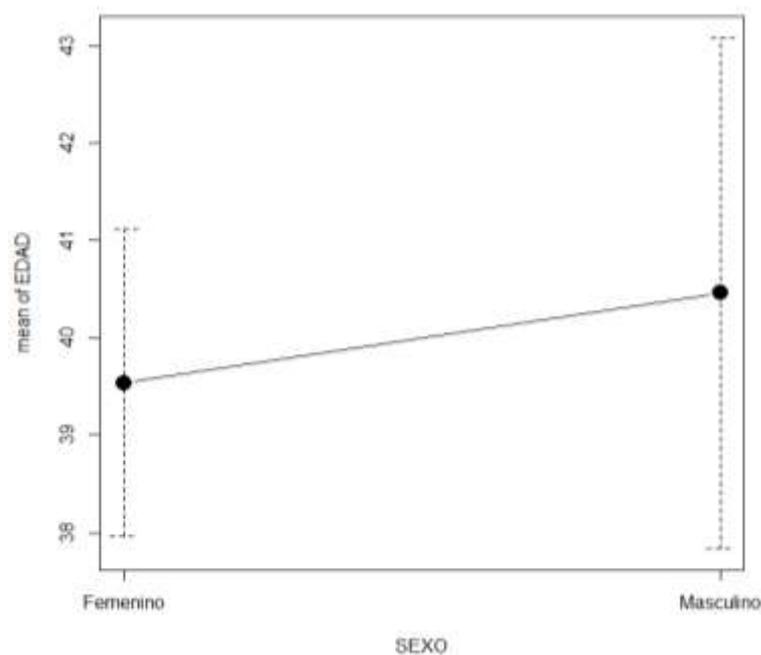


Figura 6. Diagrama de Medias de edad y sexo

Con respecto al área de trabajo de los encuestados, según la figura 7 que es un diagrama de sectores, se puede observar que los grupos más grandes son el grupo de médicos, enfermería y auxiliar administrativo, dando una

visión de que los líderes de esas áreas deben fortalecer su proceso de gestión para mantener a su equipo en mejora continua.

Todos quienes conforman el equipo de salud deben aprender a organizarse para cumplir sus objetivos planteados, pero sin un líder, esto no resultará. Todas las áreas dentro del centro de salud son importantes por eso se debe brindar atención acerca del liderazgo en todas las áreas que existan.

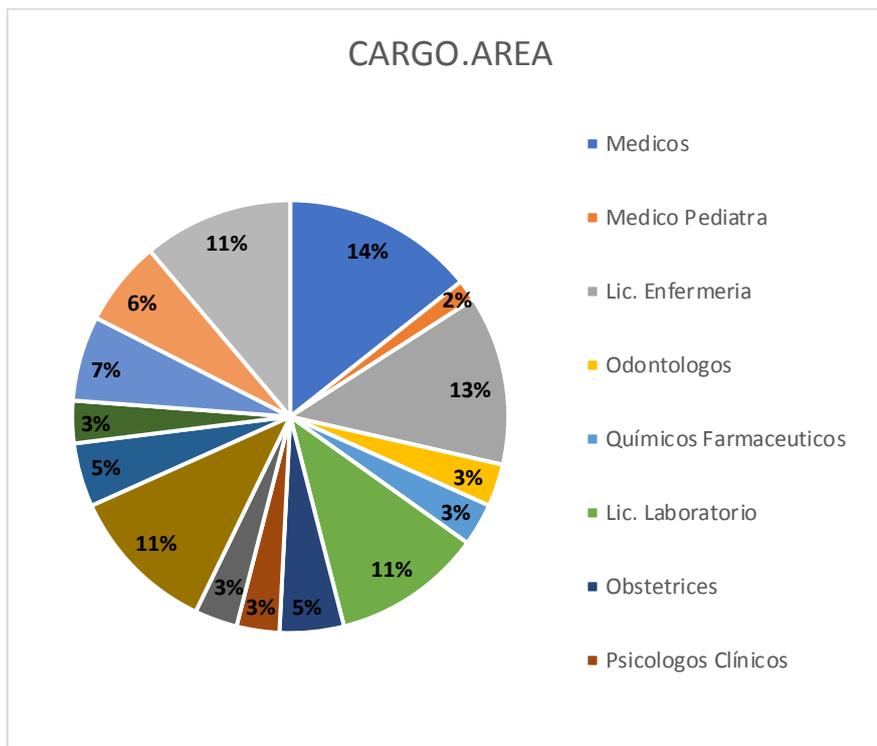


Figura 7. Diagrama de sectores Cargo/Área

Haciendo referencia a la comunicación que mantienen con su líder dentro del centro de salud Enrique Ponce Luque, se observa en el diagrama de sectores correspondiente en la Figura 8 que de manera general existe una buena comunicación, sin embargo, existe un área considerable que opinan que hay una comunicación regular y mala, por lo que se debe tomar en cuenta estas opiniones para mejorar la comunicación entre líderes y usuarios internos.

Un líder que no comunica lleva al fracaso al equipo, por eso hay que implementar planes de mejora continua para mejorar este aspecto.

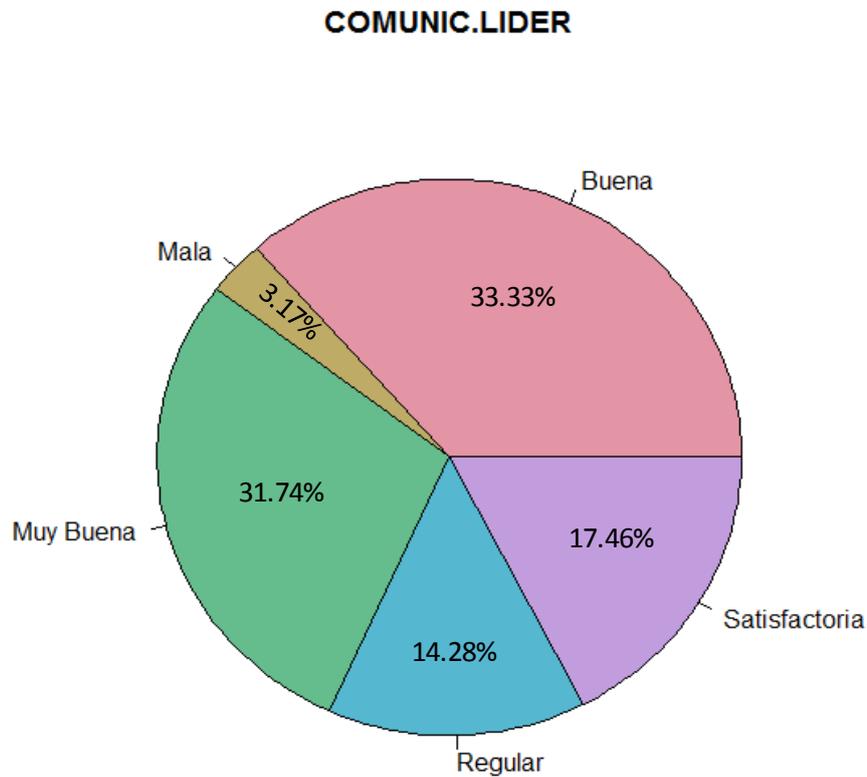


Figura 8. Diagrama de sectores Comunicación con el Líder

En la Figura 9 se muestra mediante un diagrama de medias la relación que existe entre la edad y qué consideran como mayor problema en el centro de salud con respecto al liderazgo, las personas de menos edad opinan que los mayores problemas son, desconocimiento de procesos y protocolo, falta de capacitación y falta de liderazgo, y las personas de más edad, opinan que los mayores problemas son la falta de colaboración en equipo y la falta de gestión.

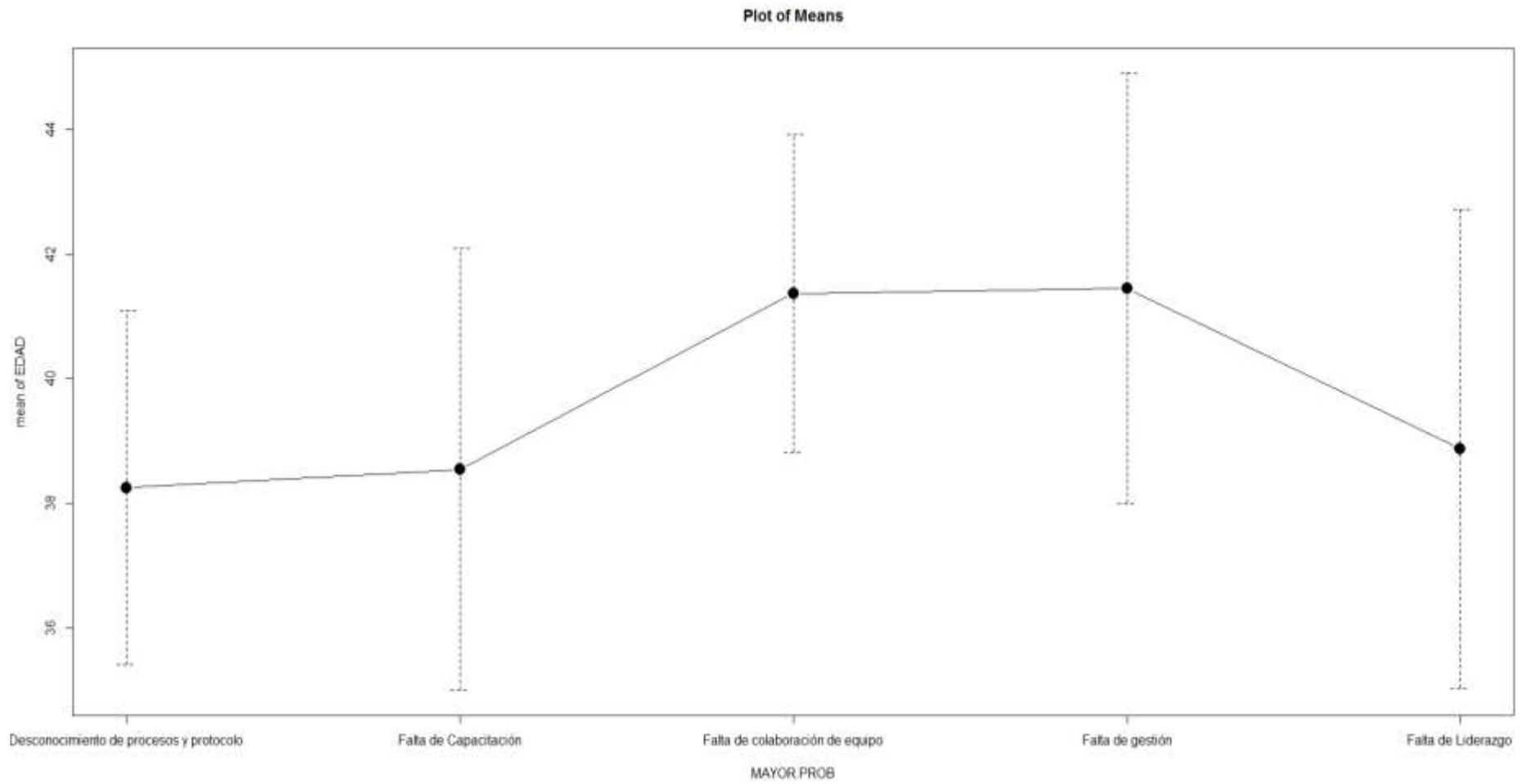


Figura 9 Diagrama de medias, edad y mayor problema

En las encuestas se buscaba indagar sobre si en el centro de salud Enrique Ponce Luque existía conocimiento de los protocolos por parte del personal, las personas que no conocían los protocolos, tienen una media de edades de aproximadamente 42 años y las personas que si conocen los protocolos tienen una media de edad de aproximadamente 35 años y los datos se encuentran más cercanos en los que no conocen los protocolos, es decir las edades de los que no conocen los protocolos van aproximadamente desde los 32 años hasta un poco más de los 50 años y en las personas que si conocen los protocolos los datos se encuentran más disperses, las edades de la mayoría que sí conoce los protocolos va desde los 30 años hasta los 43 años aproximadamente.

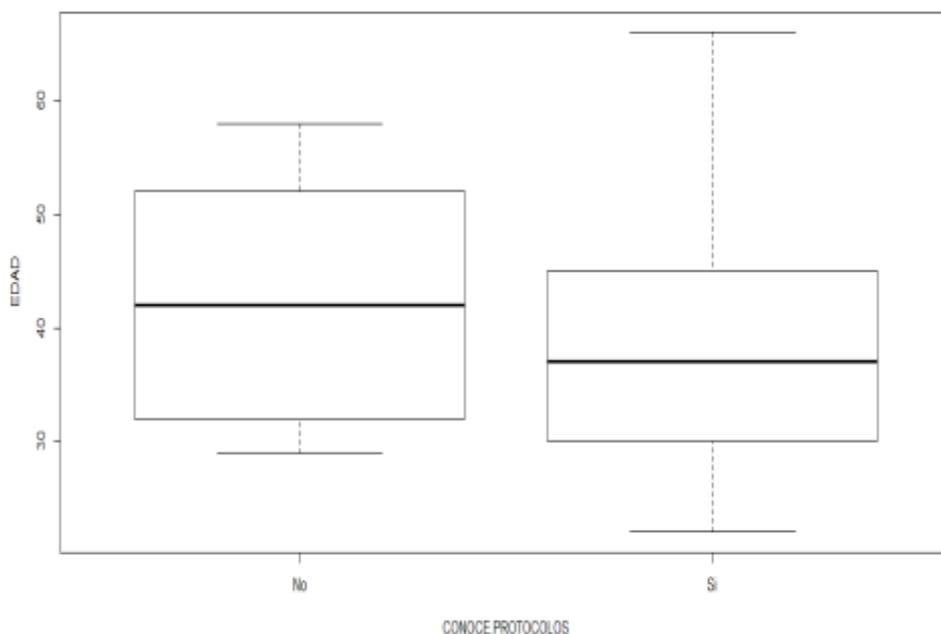


Figura 10. Diagrama de cajas Edad-Conoce Protocolos

La opinión de hombres y mujeres varía, por lo que en esta pregunta da un indicio de cómo observa el personal de salud, los procesos de gestión en el centro de salud Enrique Ponce Luque.

Las respuestas dieron como resultado que la mayoría considera que la gestión satisfactoria, seguido del grupo que considera la gestión indiferente,

otro grupo más pequeño dice que considera la gestión muy satisfactoria y finalmente el grupo más pequeño lo considera poco satisfactorio. De las personas que respondieron muy satisfactorio, satisfactorio y poco satisfactorio, la mayoría fueron mujeres, y de los que respondieron que consideraban la gestión indiferente, la mitad aproximadamente fueron hombres y la mitad mujeres.

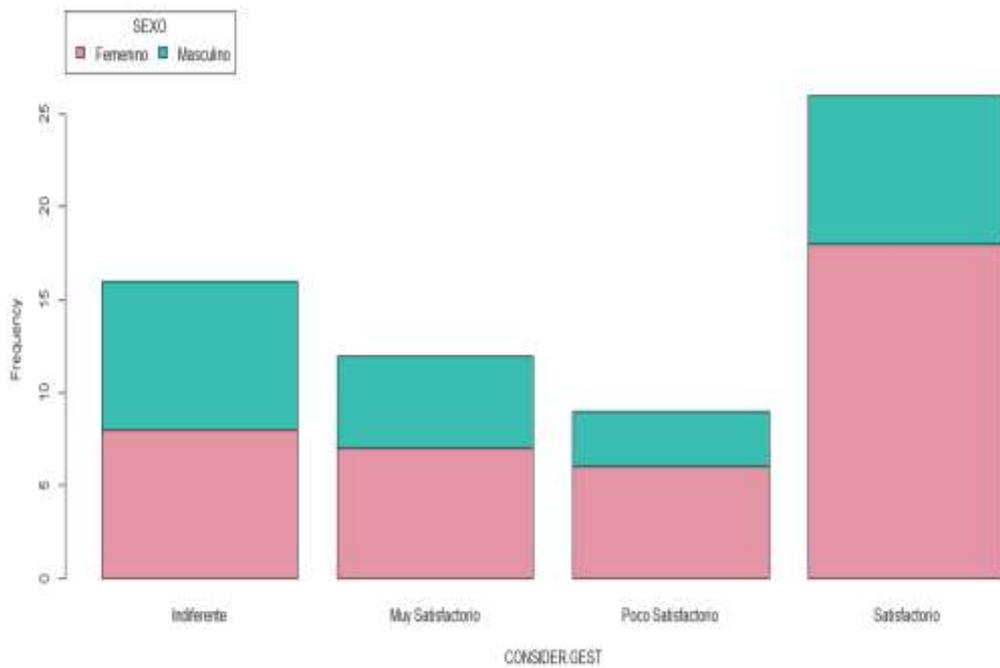


Figura 11. Diagrama de barras Sexo-Considera gestión

Según la edad podemos observar la opinión de los encuestados acerca de cómo considera al líder del centro de salud, según el Figura 12 por medio de un diagrama de cajas que solo una persona menor a 30 años considera al líder como despreocupado, la media de la edad de los que consideran a su líder como autocrático es de 42 años aproximadamente y la media de edad de las personas que consideran a su líder como participativo o democrático es de aproximadamente 35 años. Existe un valor aberrante que es el dato 61 el cual se encuentra disperso con respecto a la edad, ese dato muestra la opinión de una

persona que considera a su líder como participativo, pero estuvo alejado del resto de datos que opinaron lo mismo, pero eran de menor edad.

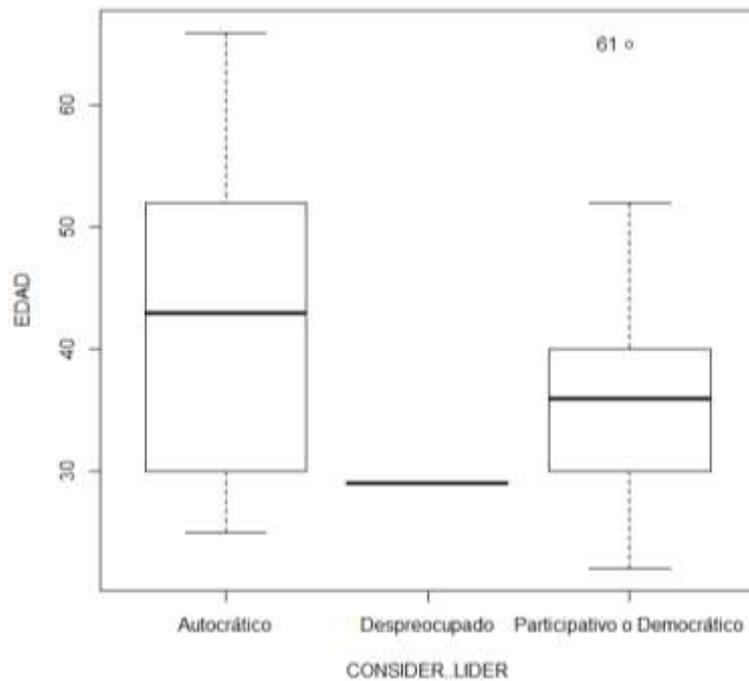


Figura 12. Diagrama de frecuencias Edad-Considera al líder

Por medio de este diagrama de barras correspondiente a Figura 13, se puede comprender por medio de los colores, que representan las áreas de las personas encuestadas, se puede ver cuál es la clasificación de las opiniones según la escala aplicada con relación al cargo.

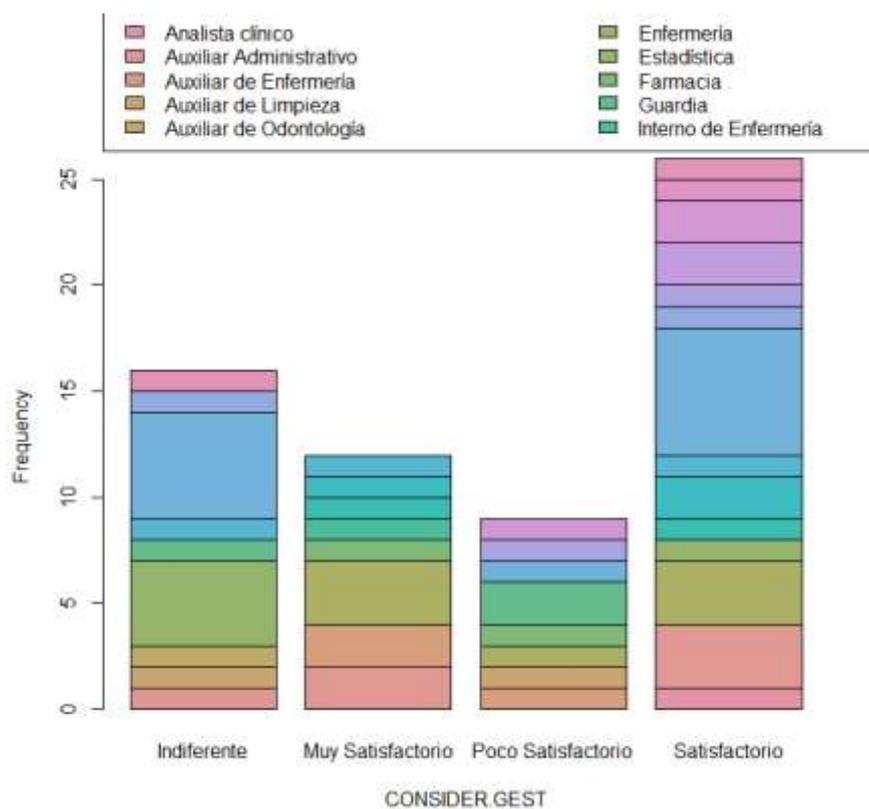


Figura 13. Diagrama de barras, Cargo/área, Considera gestión

A través de este diagrama de sectores se puede observar la agrupación de las opiniones de los encuestados acerca del mayor problema visto desde su perspectiva, a pesar de que existe una división de las opiniones, la mayoría opina que existe falta de colaboración del equipo, por lo que los líderes deben enfocarse a motivar a sus subordinados para realizar mejores gestiones enfocándose a la mejora continua.

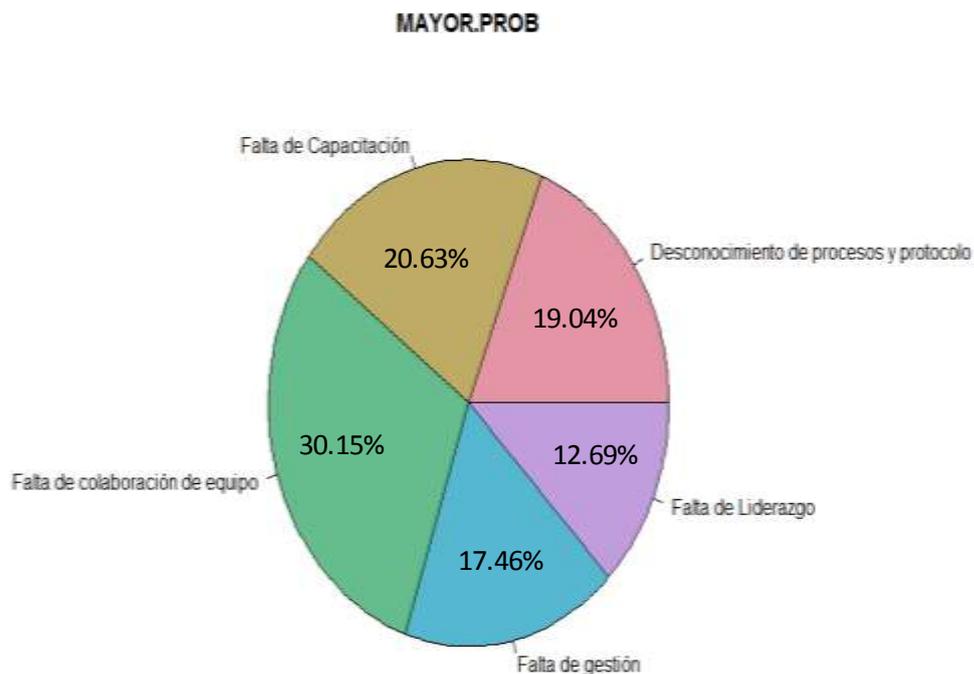


Figura 14. Gráfica de sectores, Mayor problema dentro del centro de salud Enrique Ponce Luque.

De acuerdo a este diagrama de barras, se puede analizar las respuestas de los encuestados acerca de cómo es la comunicación con su líder dentro del centro de salud. De manera general, se considera dentro de los niveles, satisfactoria, muy buena y buena, pero también hay opiniones que dijeron que la comunicación es regular y mala, dando pautas para poder mejorar la comunicación y que a futuro se formen excelentes comunicadores.

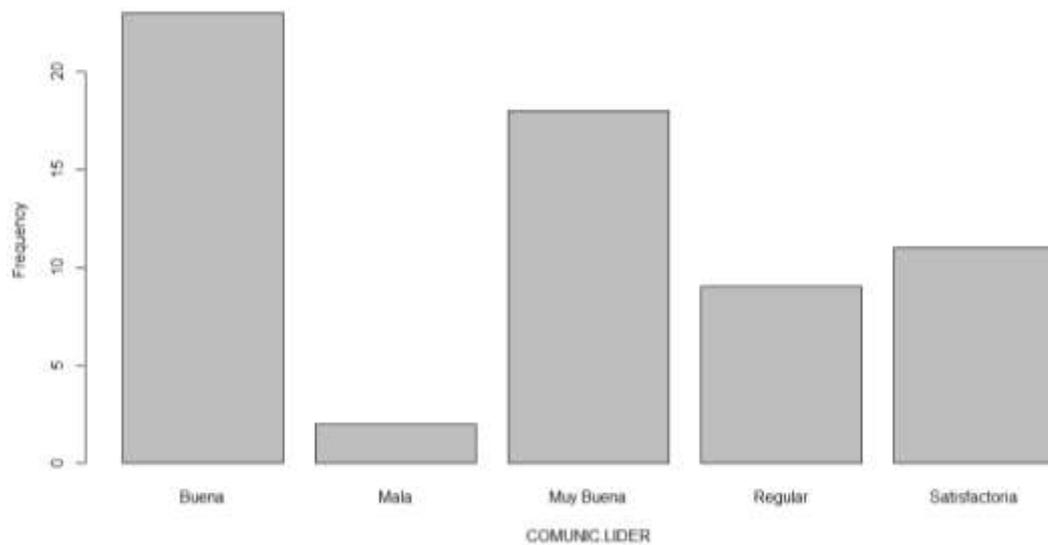


Figura 15. Diagrama de barras, Comunicación con el líder.

En lo que respecta a la pregunta sobre si han sido capacitados para ser líder, la mayoría respondió que no, y menos de 10 personas dijeron que sí, por lo que conlleva a plantear planes para capacitar a más personas para que sean líderes y desarrollen actitudes de tal, para mejorar el centro de salud y que los líderes actuales sean formadores de líderes en el ámbito de salud.

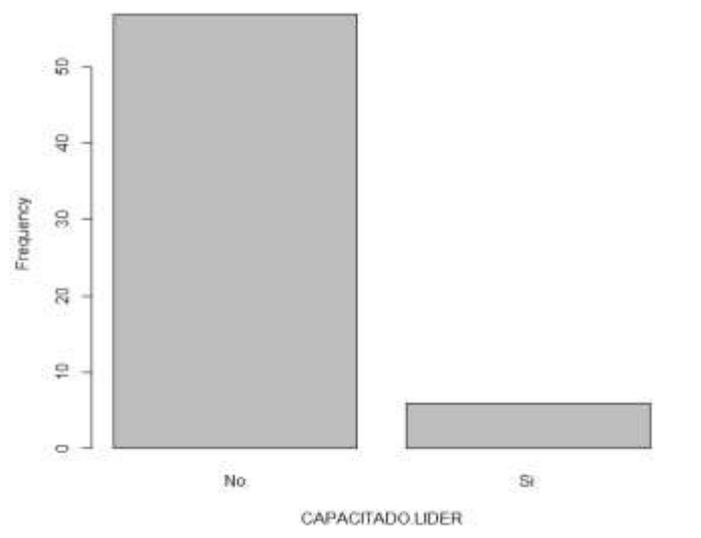


Figura 16. Diagrama de barras, Capacitado como líder

La Figura 17, Word Cloud o mejor conocido como nube de palabras, destaca en letras de mayor tamaño las cualidades en común de la población,



### **Resumen de los Hallazgos Encontrados.**

En este capítulo se centra en la metodología que se utiliza para el desarrollo de este proyecto, mediante la ejecución de las encuestas realizadas en la que se pueden detallar lo que se obtuvo en esta investigación.

En el cual se pudo evidenciar la problemática presentada en las diferentes áreas del centro de salud Enrique Ponce Luque y se destacan las falencias que se desarrollan en dichas áreas acerca del liderazgo y la gestión por los procesos ejecutados.

Con el enfoque cuantitativo empleado se pudo analizar la problemática que existen en las áreas del centro de salud y el papel que desempeñan los 63 integrantes del equipo de salud, además se evidencia las técnicas aplicadas y cuyos resultados obtenidos se plasmaron en cuadros estadísticos junto con su respectivo análisis e interpretación, siendo así, la Falta de liderazgo, el desconocimiento de procesos y protocolos además de la Falta de capacitación como la mayor problemática en cuanto a la percepción de estos usuarios en el centro de salud.

Considerando todos estos aspectos encontrados, se puede llegar a la conclusión que los integrantes del equipo de salud requieren que se mejore dicha problemática mediante la comprobación de la hipótesis.

Por lo tanto, El liderazgo influye significativamente con la gestión por procesos ejecutados de los usuarios internos en forma directa en el Centro de Salud Enrique Ponce Luque, Distrito 12D01.

Es por esto que, en la siguiente sección se presentará una propuesta de intervención que conlleve a corregir estas falencias encontradas para poder recuperar la confianza de los usuarios internos y el renombre ante la

comunidad, aplicando los conceptos de mejora continua, y bases del liderazgo estratégico, en la Guía de capacitación propuesta se detalla el objetivo de la misma y se explica de qué manera se contribuirá con la mejora continua del Centro de Salud Enrique Ponce Luque.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

#### **Guía de capacitación para líderes del Centro de Salud Enrique Ponce Luque**

Fundamentado en el análisis realizado de los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios internos del Centro de Salud Enrique Ponce Luque de la ciudad de Babahoyo, permitieron observar que el personal que lidera procesos en esta casa de salud no está capacitado, en la que el desconocimiento de los temas tratados en esta investigación acerca del liderazgo y la carencia de comunicación efectiva entre los trabajadores provoca desinterés en apoderarse al dirigir y controlar dichos procesos para que se ejecuten de la mejor manera posible a fin de tener buenos resultados para la institución.

se propone la elaboración de una Guía de capacitación para líderes donde se involucren temas específicos, con la finalidad de ampliar sus conocimientos y comprometerlos a que formen parte del Equipo de Salud capacitado y motivado para adquirir habilidades y destrezas hacia los diversos programas de promoción, prevención y rehabilitación en salud, con visión clara y precisa para demostrar que su trabajo es valioso y que es importante para la unidad de salud.

Estas charlas han sido programadas en periodo de tiempo y con un método de evaluación para monitorear el aprendizaje de las temáticas en los usuarios internos del Centro de Salud Enrique Ponce Luque de la ciudad de Babahoyo.

## Análisis FODA de los líderes de la institución



Figura 18. FODA de los líderes del Centro de Salud Enrique Ponce Luque.

## Introducción

Debido a la falta de capacitación en material de liderazgo, a nivel de todo el Centro de Salud Enrique Ponce Luque, en esta sección de este proyecto se describe una guía de capacitación principalmente enfocada a líderes pero también al personal de esta institución, con la aplicación de esta propuesta se logrará que se fortalezcan los temas de gestión, liderazgo y trabajo en equipo para que todos quienes conforman el centro de salud brinden un servicio mejorado a los usuarios externos y esto impacte de una manera positiva a la ciudadanía.

## Objetivo

Capacitar a los líderes del Centro de Salud Enrique Ponce Luque durante un periodo de 3 meses para mejorar la gestión de procesos y su

relación con los usuarios internos de esta institución, con el propósito de encaminar al Centro de Salud hacia la mejora continua.

### **Justificación**

Este proyecto tiene como propósito, proporcionar a los líderes del Centro de Salud Enrique Ponce Luque un conjunto de herramientas prácticas para la aplicación de procesos de gestión y liderazgo, que les permitan enfrentar de manera satisfactoria los desafíos que se presentan en este campo. Estas herramientas propuestas parten de la detección de cuatro problemas centrales que se encontró luego de procesar las encuestas realizadas al personal de salud, estos problemas abarcan las áreas de:

- Liderazgo
- Gestión
- Trabajo en equipo
- Capacitación del personal

Perfeccionar los temas de liderazgo es importante a nivel de salud, ya sea en centros de salud de primer nivel, como en hospitales de especialidades. A pesar de que todos los días se presentan desafíos comunes de la profesión en los centros de salud y, es indispensable la aplicación de todo el conocimiento científico de anatomía, fisiología, farmacología y patologías aprendidas durante el pregrado; un jefe de cualquier área o departamento necesita controlar y aplicar su papel de autoridad dentro del centro de salud. Algunos pueden mantener la idea equivocada acerca de ser líder, debido a que muchos creen que es solo por vocación, sin embargo, todos los líderes necesitan

entrenamiento, además de poner en práctica todo lo aprendido para mejorar su rol y lograr guiar adecuadamente al grupo de trabajo.

Las estrategias para mejorar el liderazgo en las instituciones de salud, no se les atribuye gran importancia porque se priorizan algunos aspectos más urgentes, sin embargo, podría ser la solución para problemas que exigen rápidas acciones de respuesta. Es importante mantener siempre una visión integral de lo que ocurre en el centro de salud, para que se pueda presentar soluciones estratégicas y disminuir la sobrecarga del personal.

Por esto, se debe fortalecer en un líder, la capacidad de motivar a su equipo para lograr que se comprometan en una gestión de calidad.

Un líder se debe distinguir por dirigir manteniendo su postura de líder en la hora de pensar, además de afrontar nuevos desafíos, buscando nuevas tecnologías e incentivando el progreso, actuando de manera correcta, ética y transparente, comprendiendo también que las relaciones dentro de un centro de salud no se basan en protocolos, sino en el trabajo en equipo, fundamentado en valores como respeto, responsabilidad, justicia, equidad, tolerancia, honradez, lealtad, amor, entre otros. Por todo esto es importante aplicar esta guía de capacitación a líderes en el Centro de Salud Enrique Ponce Luque.

### **Estrategias**

Las estrategias a utilizarse deben aplicarse de manera continua, no solo hasta finalizar el estudio, sino deben convertirse en protocolos para la mejora continua, algunas de las estrategias son:

- Motivación permanente a los líderes del centro de salud Enrique Ponce Luque.

- Permanente capacitación a los líderes del centro de salud Enrique Ponce Luque.
- Talleres sobre, valores, liderazgo, gestión, pasos de mejora continua a los líderes del centro de salud Enrique Ponce Luque.
- Creación de grupos de trabajo enfocado a todo el personal.
- Fortalecimiento de los procesos de gestión mediante charlas al personal sobre metodología para resolver problemas.
- Adquisición y difusión de material informativo.

### **Duración**

Dos horas semanales durante tres meses.

### **Evaluación**

La evaluación de esta propuesta se hará por medio de evidencias en los siguientes aspectos:

- Objetivos y logros alcanzados.
- Aprendizajes logrados en los líderes.
- Aprendizajes logrados en el personal liderado.
- Aprendizajes logrados y aplicados en los pacientes.
- Aplicación de encuestas de conocimiento pre/post charla a líderes y personal en general del centro de salud.
- Informes de acciones realizadas.

La difusión de estos eventos de capacitación se lo realizara por medio de las redes sociales, correos electrónicos, volantes en el centro de salud, etc.

Costos: \$50 un aproximado para las copias de los talleres.

Capacitadores: Licenciados y Médicos con un cuarto nivel académico en gerencia y dirección. Los responsables para la ejecución de dichos eventos serán el director y los líderes de los servicios o departamentos operativos del centro de salud.

**Materiales:**

- Computadora (1)
- Proyector (1)
- Hojas de papel
- Papelógrafos
- Pizarras
- Marcadores
- Sillas
- Mesas para hacer los grupos de trabajos (4)

En las tablas 4 y 5 se detalla un cronograma de actividades de lo propuesto.

La función del cronograma es básicamente la organización del trabajo, he considerado la importancia de la capacitación de los líderes y del personal y los temas propuestos responden a una base sólida sobre el liderazgo, los temas siguientes una vez dados a conocer a los líderes, notarán ciertas falencias que estén presentes y ahora puedan ser corregidas, gracias a los conocimientos de estos temas.

- Conceptos básicos sobre Liderazgo
- Tipos y dimensiones del Liderazgo
- Principios y valores de un Líder
- Liderazgo y ética en la gestión

- Gestión de recursos humanos en materia de salud
- Mejora Continua
- Gestión de Calidad en Centros de Salud
- ¿Cómo gerenciar los conflictos en un equipo de salud?
- Métodos de resolución de problemas
- Redes de comunicación para grupos
- Taller de Estudio de Casos
- Evaluación general de las charlas

Estos temas, aunque son básicos, son importantes que los líderes los conozcan y los apliquen en su campo de trabajo, así cada líder se volverá un autocrítico y podrá mejorar su gestión para brindar un servicio de mayor calidad, a sus subordinados como a los pacientes.

Además de capacitar a los líderes, se planificó también un programa de charlas de apoyo para el personal de salud, los temas son los siguientes:

- Gestión hospitalaria
- Mejora continua (Ciclo P-H-V-A)
- Redes de Comunicación en el equipo
- Fortalecimiento de Valores en el personal
- Revisión de Protocolos del Centro de Salud
- Taller de Estudio de Casos
- Evaluación general de las charlas

Aunque en los títulos de estas charlas no se destaquen las palabras, liderazgo o gestión de procesos, estos temas contienen bases de liderazgo, son temas de mucha importancia que ayudarán al personal a desarrollar

sus habilidades de gestión hospitalaria, conocerán el ciclo de mejora continua que a su vez los prepara como futuros líderes, se tratará además de cómo fortalecer los valores con el personal, y se revisarán los protocolos seguidos dentro del centro de salud, protocolos que algunos no conocen, ni aplican por desconocimiento, los capacitados tendrán que realizar el ejercicio de aplicar los protocolos en los procesos cotidianos.

Este periodo de charlas, tanto para líderes como para personal en general, incluirá un taller de estudio de casos, para de este modo entre todo el grupo exponer casos reales que se han manifestado en los turnos de trabajo y en donde han tenido dificultades para resolver problemas y actuar de manera adecuada.

Después de cada periodo de charla se realizará la respectiva evaluación, para corroborar los aprendizajes en los capacitados y disfrutar del impacto de las charlas expuestas.

**Tabla 4. Diagrama de Gantt con los temarios y fechas de capacitación a líderes.**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION											
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Conceptos básicos sobre Liderazgo	■											
Tipos y dimensiones del Liderazgo		■										
Principios y valores de un Líder			■									
Liderazgo y ética en la gestión				■								
Gestión de recursos humanos en materia de salud					■							
Mejora Continua						■						
Gestión de Calidad en Centros de Salud							■					
¿Cómo gerenciar los conflictos en un equipo de salud?								■				
¡Métodos de resolución de problemas									■			
Redes de comunicación para grupos										■		
Taller de Estudio de Casos											■	
Evaluación general de las charlas												■

**Tabla 5. Diagrama de Gantt con los temarios para Charlas de apoyo para el personal de salud.**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION						
	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		
	Semana 1	Semana 3	Semana 1	Semana 3	Semana 1	Semana 3	Semana 4
Gestión hospitalaria							
Mejora continua (Ciclo P-H-V-A)							
Redes de Comunicación en el equipo							
Fortalecimiento de Valores en el personal							
Revisión de Protocolos del Centro de Salud							
Taller de Estudio de Casos							
Evaluación general de las charlas							

### **Encuesta de conocimiento pre/post charla.**

Las encuestas pre- charla se plantearán dependiendo el tema de la charla con preguntas cómo las descritas en la siguiente tabla:

#### **Tabla 6. Ejemplo para formulación de preguntas Pre- charla.**

¿Qué sabe usted acerca de...? (Tema a exponer)?

---

Defina los siguientes términos: (términos más comunes a exponer durante la charla)

---

Preguntas de respuestas múltiples acerca del tema a exponer

---

Preguntas de completar la palabra o unir con líneas

---

Estas preguntas darán una visión acerca del nivel de conocimiento del personal o de los líderes que sean capacitados o que asistan a los talleres propuestos.

Luego de la realización de cada charla se podrá analizar el nivel de conocimientos con que iniciaron la charla y los conocimientos aprendidos durante ésta; así, el personal de salud despejará dudas acerca de los temas expuestos y se informará de estos temas muy importantes dentro de un centro de salud.

Las encuestas post- Charla se realizarán al final de cada charla de capacitación a líderes o personal en general, en la tabla 7 puede observar un ejemplo de cómo elaborar una encuesta de conocimiento post- charla.

**Tabla 7. Ejemplo para formulación de preguntas Post- charla**

Marque con una X ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?:	1. Total desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
¿La información y capacitación que recibí cumplió mis expectativas?					
¿La información y capacitación que recibí me es de utilidad?					
¿Me siento capacitado en este tema?					
¿Estoy satisfecho con lo aprendido?					
¿Se generó un clima de respeto y confianza durante la capacitación?					

La realización de esta encuesta es muy importante ya que como capacitador se podrá evaluar los resultados de la charla, para en la siguiente oportunidad poder destacar lo más importante del tema tratado y despejar ciertas dudas que puedan surgir.

Existen muchos modelos de encuestas post charla, sin embargo, adaptamos las preguntas planteadas en esta encuesta, según la escala de Likert, es muy fácil de utilizar y también de interpretar, estas preguntas muestran la opinión del capacitado/a sobre cómo se sintió con la charla, cómo percibió el ambiente a lo largo de la charla, si sintió un ambiente de respeto y confianza en la capacitación, todo eso el capacitador deberá evaluar para mejorar en las futuras charlas.

Además de esto en las encuestas post-charla, se puede realizar preguntas de conocimiento acerca del tema expuesto, estas respuestas se podrán comparar con las respuestas de las preguntas pre-charla, inclusive se podría hacer un estudio estadístico del nivel de conocimientos de cada capacitado para medir cuantitativamente si aprendió o no sobre lo expuesto.

Otro método que se podría realizar es la misma actividad de las preguntas, pero no de manera personal sino grupal, para realizar el ejercicio de la interacción unos con otros, lo que podría afianzar los vínculos laborales.

## **Conclusiones**

- Se analizó el liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del centro de salud Enrique Ponce Luque.
- Para este estudio se investigó temáticas acerca del liderazgo y de la gestión por procesos en la que se puntualizan en el marco teórico, conceptual y referencial la cual sirve de gran aporte para que en esta casa de salud se logren los objetivos propuestos.
- Se obtuvo información sobre los procesos y factores que afectan su realización y la participación de los líderes en los diferentes procesos mediante una encuesta.
- Se propuso un plan de acción para generar participación de los usuarios internos y los líderes de procesos para mejorar la atención a pacientes.
- De los encuestados los grupos más grandes son el grupo de médicos, enfermería y personal administrativo, lo que conlleva a plantear un plan para fortalecer su proceso de gestión y llevar al centro de salud a la mejora continua cuyo resultado se verá reflejado en la calidad de servicio de salud que se oferte.
- Aunque de manera general los encuestados manifestaron que existe una buena comunicación con los líderes del centro de salud, hubo personas que opinaron lo contrario, motivo por el cual se debe reforzar la práctica de equidad, ética, y más comunicación entre los usuarios internos y líderes de esta institución.

- Los mayores problemas según los encuestados fueron la falta de gestión y falta de colaboración del equipo, sin embargo, estas actividades están ligadas a la falta de liderazgo en el centro de salud.
- Otro dato importante obtenido de las encuestas es que el personal no conoce los protocolos del centro de salud, por lo que dentro de la guía para líderes y personal en general se propone en uno de los temas informar al personal sobre los protocolos del centro de salud Enrique Ponce Luque.
- De los datos obtenidos como producto de la investigación al equipo de salud, ha permitido determinar que, existe liderazgo autocrático, lo que determina muchas acciones y reacciones negativas dentro del centro de salud.
- La mayoría de los encuestados consideran la gestión dentro del centro de salud como satisfactoria, sin embargo, se debe apuntar hacia que todos opinen que la gestión es muy satisfactoria, proceso en el cual participan todos los que laboran dentro del centro de salud.
- De las características que debe tener un buen líder, que resaltó el grupo encuestado, se encuentra que debe ser un buen comunicador, humilde, honesto, responsable, con carácter, solidario y democrático, estas son las principales que se mostraron con el Figura Word Cloud.
- La propuesta de este proyecto incluye un cronograma de capacitación para líderes y personal en general con la finalidad de fortalecer las debilidades que se presenta en este centro de salud y brindar una atención de calidad a todos los usuarios externos.
- La guía de capacitación propuesta cuenta con un método de encuesta evaluativa, para conocer si antes de las charlas los capacitados tienen algún

conocimiento previo del tema, lo que permite introducir el tema de manera tal que se logre la comprensión de todos los asistentes

- Además de la encuesta pre-charla, se evalúa el conocimiento por medio de una encuesta post-charla charla, la cual posee una escala de Likert de fácil interpretación y lograr saber con esto el nivel de satisfacción por la charla recibida, y después de la misma si hubo algún tema desconocido al principio se puede considerar la temática al final de la exposición.

- El ejercicio de un buen liderazgo es saludable en todas las áreas de un centro de salud, un líder con inteligencia emocional, tolerancia, respeto, comunicación, equidad, comunicativo, entre otras cualidades, es admirable por su equipo de trabajo e incentiva siempre las buenas relaciones interpersonales en cada miembro del equipo de trabajo.

## **Recomendaciones**

- Es importante que el Centro de Salud Enrique Ponce Luque capacite periódicamente al personal que lideran procesos.
- Se involucre a la comunidad en capacitaciones con conocimientos relacionado a la gestión de procesos y liderazgo, cuyos resultados influirán favorablemente en la parte profesional y en la satisfacción de los usuarios internos de la organización.
- Con el fin que los integrantes del equipo de salud logren la satisfacción en el trabajo que desarrollan, deben recibir un trato ponderado en la parte gerencial, motivación orientada al logro de los objetivos institucionales; buscando que todos estos aspectos incidan en la calidad del servicio que deben dar a los usuarios externos; lo cual influirá favorablemente.
- El incentivo de un buen ambiente de trabajo entre los trabajadores mejora las relaciones entre ellos, mediante un buen líder se podrá usar las habilidades y capacidades de cada uno quienes conforman el personal, dejando en segundo plano las rivalidades, manteniendo un ambiente de equidad, respeto, humildad y buen trato.
- En base a la falta de estudios sobre el liderazgo en esta institución pública, es importante realizar otras investigaciones para poder monitorear el desempeño de los líderes de esta casa de salud y relacionarlas con otras instituciones del país en donde se pueden dar los mismos defectos del liderazgo encontrados en este estudio para así seguir aportando con nuevas ideas o estrategias que beneficien a la organización.
- La socialización de las leyes de la constitución del Ecuador, al personal de salud favorece a que conozcan sus deberes y derechos que tienen como

servidor público y se convierta en fortaleza para beneficio de los usuarios internos y externos.

- Es importante que el personal del Centro de Salud Enrique Ponce Luque, asista a las socializaciones planteadas en este proyecto de investigación, cumplan o no el rol de líder con el fin de que conozcan diferentes definiciones básicas relacionadas al liderazgo y metodología estratégica para obtener como producto final un mejor desempeño de líder o parte de un equipo de salud y de esta manera interactuar con cada involucrado de los procesos que se ejecutan fortaleciendo la comunicación del grupo y practicando valores con los subordinados.

## Referencias

- Acevedo, A., Linares, C., & Cachay, O. (2016). Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano . Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú, *19*(1), 45–58. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/311891451\\_Modelo\\_general\\_de\\_liderazgo\\_por\\_rol es\\_en\\_el\\_contexto\\_peruano\\_Estudio\\_exploratorio\\_sobre\\_espiritu\\_directivo\\_en\\_el\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/311891451_Modelo_general_de_liderazgo_por_rol es_en_el_contexto_peruano_Estudio_exploratorio_sobre_espiritu_directivo_en_el_Peru)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/76.htm>
- Arévalo, A. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Asamblea Constituyente de Ecuador. Constitución de la república del Ecuador (2008). Montecristi. Retrieved from [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Avellaneda, C., Maribel, M., Carrion, P., & Cecilia, R. (2017). *Liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del hospital nacional Guillermo Almenara Irigoyen*. Universidad Privada Norbert Wiener. Retrieved from <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/688/MAESTRO - PALOMINO CARRION RUBY CECILIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barberán, J. (2015). *Gestión para el mejoramiento continuo de atención del área de consulta externa del hospital del IESS Santo Domingo*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Retrieved from <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4176/1/TUAMSS017-2016.pdf>
- Bastar, S. (2006). *El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad*

- familiar*. Universidad Autónoma Metropolitana. Retrieved from <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13126.pdf>
- Bellver, R. (n.d.). Tipos de Liderazgo: Las 10 Clases y sus Características. Retrieved February 25, 2019, from [https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/#El\\_modelo\\_interaccionista](https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/#El_modelo_interaccionista)
- Bernal, J. (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Retrieved February 25, 2019, from <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Beteta, A., Micaela, E., & Villanueva, V. (2017). *Tesis : Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación Presentada por : Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. Retrieved from [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1299/ALBERC A BETETA E. Y VALENTIN V. CRISANTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1299/ALBERC_A_BETETA_E_Y_VALENTIN_V_CRISANTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cardona, S. (2018). *Coaching para todos: Claves para el desarrollo personal y profesional*. (ESIC, Ed.) (primera). Madrid. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f\\_9iDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+entendemos+por+coaching+en+salud&ots=empailhBFo&sig=HrGHQ1pxETANdLhWzuUZcTfQu2s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f_9iDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+entendemos+por+coaching+en+salud&ots=empailhBFo&sig=HrGHQ1pxETANdLhWzuUZcTfQu2s#v=onepage&q&f=false)
- Ccorimanya, S. (2016). *Competencia técnica de gerentes y la satisfacción de los usuarios internos de los servicios de salud de dirección de salud apurímac ii andahuaylas – apurímac*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Retrieved from [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/934/T\\_MAESTRIA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD\\_23936453\\_CCORIMANYA\\_GUIZADO\\_SANTOS.pdf?sequence=1](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/934/T_MAESTRIA_EN_GERENCIA_DE_SERVICIOS_DE_SALUD_23936453_CCORIMANYA_GUIZADO_SANTOS.pdf?sequence=1)
- Cea, G. (2017). *PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL HOSPITAL NACIONAL DE LA MUJER “DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ.”* Universidad de el Salvador. Retrieved from [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14257/1/Propuesta de modelo de gestión por procesos para el Hospital Nacional de la Mujer Dra. María Isabel](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14257/1/Propuesta_de_modelo_de_gestión_por_procesos_para_el_Hospital_Nacional_de_la_Mujer_Dra._María_Isabel)

Rodríguez.pdf

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013, May). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional, 152–164. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Curipaco, S. (2017). *Diseño de un sistema de seguridad y salud en el trabajo para la reducción de accidentes en la empresa S´Gana Servicios Integrales S.A.C. Lima-2016*. Retrieved from [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3570/1/INV\\_FIN\\_107\\_TE\\_Curipaco\\_Gamarra\\_2017.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3570/1/INV_FIN_107_TE_Curipaco_Gamarra_2017.pdf)

Enrique, R., Salguero, R., Bladimir, H., Mantilla, S., Max, F., Vera, G., ... Lorenzo, A. F. (2017, March). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud, 36(3), 1–6. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v36n3/ibil8317.pdf>

Espinosa, N. (2010). *Sistema para garantizar calidad de atención primaria en el centro de salud N. 8 de la ciudad de Quito*. Universidad Técnica del Norte. Retrieved from [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3634/3/TESIS\\_DE\\_GRADO\\_SISTEMA\\_PARA\\_GARANTIZAR\\_CALIDAD\\_DE\\_ATENCION\\_PRIMARIA\\_EN\\_EL\\_CENTRO\\_DE\\_SALUD\\_N.8\\_DE2.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3634/3/TESIS_DE_GRADO_SISTEMA_PARA_GARANTIZAR_CALIDAD_DE_ATENCION_PRIMARIA_EN_EL_CENTRO_DE_SALUD_N.8_DE2.pdf)

Ganán, J. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio nacional Sinaí, de la ciudad de macas, durante el año lectivo 2010 - 2011*. Universidad Técnica Particular de Loja. Retrieved from [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4324/3/Ganan\\_Paucar\\_Jorge\\_Humberto.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4324/3/Ganan_Paucar_Jorge_Humberto.pdf)

García, O., & Bercerril, M. (2014). Importancia de las Habilidades Gerenciales y de su estudio, para el buen desarrollo organizacional. Retrieved March 11, 2014, from <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>

Garijo, G. (2017). *En opción al grado académico de:* Universidad de Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26121/1/TESIS> -

GINA GARIJO.pdf

- Gavilánez, S., & Alexandra, M. (2012). *Universidad técnica particular de Loja*. Mejoramiento de la calidad de atención en el Servicio de Rehabilitación, área Fisioterapia del Hospital Eugenio Espejo Quito, julio a diciembre 2011. Retrieved from [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3760/1/Saltos Gavilanez Mary Alexandra.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3760/1/Saltos%20Gavilanez%20Mary%20Alexandra.pdf)
- Gestión.org. (2018). Tipos de liderazgo. Retrieved February 25, 2019, from <https://www.gestion.org/tipos-de-liderazgo/>
- Giménez, J. (2018). Las cinco dimensiones del liderazgo. Retrieved February 25, 2019, from <http://www.blogcoachjgd.com/2018/03/27/las-cinco-dimensiones-del-liderazgo/>
- Gladys, L. (2013). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Rubira", durante el año lectivo 2010 – 2011 en Noveno Año de Básica*. Universidad Católica de Loja.
- Goleman. (1995). Inteligencia emocional. In *Inteligencia emocional* (pp. 1–8). Valencia. Retrieved from <https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/infoweb/sieorien/info/869054C>
- Hernandez, A. (2014). *Liderazgo, Competencias Y Educación Superior En Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12936/Liderazgo %2C Competencias y Educacion Superior en Colombia.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12936/Liderazgo%20Competencias%20y%20Educacion%20Superior%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hinojo, J., & Fernández, F. (2007). **COMPETENCIAS PROFESIONALES Y PERFIL PROFESIONAL.**
- ISOtools. (2015). ¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla? Retrieved March 11, 2019, from <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Jaya, A., & Guerra, R. (2017). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. Caso de la Universidad Estatal de Bolívar, (Número 2). Retrieved from

<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin15217.pdf>

Jurado, P. (2015). *Diseño de herramienta de gestión administrativa para manejar filtros y creencias (pnl) para lograr equipos de alto desempeño*. Pontificia universidad católica del ecuador facultad. Retrieved from <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12419/Trabajo de Titulación.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kotter, J. (2011, January). *Liderazgo para un Entorno Cambiante*.

Kramer, R. (2014). *Liderando equipos: un caso de estudio*. Universidad Argentina de la Empresa. Retrieved from <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3879/Kramer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lupano, M. (2011). *Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Universidad de Palermo. Retrieved from [https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1668/Lupano Perugini Tesis\\_CC.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1668/Lupano Perugini Tesis_CC.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Martín, A., Estepa, D., & López, Y. (2012). *Significados de liderazgo que construyen los miembros de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Bogotá*. Universidad Santo Tomás División. Retrieved from <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3225/Estepadiana2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Menárguez, J., & Saturno, P. (1998). Características del liderazgo de los coordinadores de centros de salud en la Comunidad Autónoma de Murcia. *Elsevier*. Retrieved from <http://www.elsevier.es/en-revista-atencion-primaria-27-articulo-caracteristicas-del-liderazgo-los-coordinadores-14988>

Mesa, K., García, L., & Naranjo, J. (2014). *Escuela de Administración*. Bogotá. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro - NovaT.pdf?sequence=10>

Ministerio de Salud Pública. (n.d.). Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud. Retrieved February 27, 2019, from

<https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-calidad-de-los-servicios-de-salud/>

MSP. (2012). *Manual del modelo de atención integral de salud*. Quito. Retrieved from [http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual\\_MAIS-MSP12.12.12.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf)

MSP. (2017). Centro de salud centro materno infantil (E.P.L). Retrieved February 25, 2019, from [https://www.ubica.ec/explore/i/babahoyo/CENTRO-DE-SALUD-CENTRO-MATERNO-INFANTILEPL#!/?query=CENTRO DE SALUD CENTRO MATERNO INFANTIL\(E.P.L\)&qtype=info&qid=CENTRO-DE-SALUD-CENTRO-MATERNO-INFANTILEPL&reflat=-1.80137&reflng=-79.52726&ref=Referencia](https://www.ubica.ec/explore/i/babahoyo/CENTRO-DE-SALUD-CENTRO-MATERNO-INFANTILEPL#!/?query=CENTRO DE SALUD CENTRO MATERNO INFANTIL(E.P.L)&qtype=info&qid=CENTRO-DE-SALUD-CENTRO-MATERNO-INFANTILEPL&reflat=-1.80137&reflng=-79.52726&ref=Referencia)

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: implications for Further Research, *58*(January), 111–124.

Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos* (ESIC). Madrid. Retrieved from <https://gestiondecualidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>

Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. <http://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a3>

Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231351827002.pdf>

Pradenas, M. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán*. Universidad del BÍO-BÍO. Retrieved from <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1629/1/Pradenas>

Canales%2C Marcia.pdf

- Proaño, D., Gisbert, S., & Bernabeu, E. (2017, December). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C*, 50–56.  
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Ramírez, E. (2018). *Secretos del éxito profesional*. 23-04-2018.
- Romero, N. (2016, April). Lo que hace a un líder. Retrieved from <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/26/lo-que-hace-a-un-lider/>
- Rubés, M. (2017). Las 7 cualidades que debe poseer un buen líder.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014, January 27). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Retrieved from <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional : una revisión. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sánchez, J. (n.d.). Teorías del liderazgo i – teoría de los rasgos. Retrieved February 25, 2019, from <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/>
- Santos, C. (2016). *COMPETENCIA TÉCNICA DE GERENTES Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC II ANDAHUAYLAS – APURÍMAC*. Inca Garcilaso de la Vega.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2019). Lider. Retrieved March 11, 2019, from <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=8&categoria=2&articulo=2329>.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública . *SciELO*, *16*(1), 28–37.  
<http://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>

- Solano, C. (2007, December). Estilos de liderazgo , inteligencia y conocimiento tácito. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723206.pdf>
- Vargas, D. (2013). *Estudio de satisfacción del Usuario Externo e Interno en los servicios de salud del Patronato Provincial de Pichincha*. Universidad San Francisco de Quito. Retrieved from <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2189/1/104899.pdf>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos : Su papel e importancia en la empresa. *Dialnet.Unirioja.Es*, 81–88. Retrieved from <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

## APÉNDICE A

### ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS INTERNOS EN EL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE SALUD

ENRIQUE PONCE LUQUE

**Edad:**

**Sexo:**

**Cargo/Área:**

**1. Marque con una X, ¿Cómo considera usted al líder del Centro de Salud?**

Líder autocrático

Líder participativo o Democrático

Líder despreocupado

**2. ¿Cómo considera la gestión de los procesos dentro del Centro de Salud?**

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Indiferente

Poco satisfactorio

Nada satisfactorio

**3. Marque con una X, según su criterio. ¿Cómo es la comunicación de usted con el líder del servicio?**

Satisfactorio

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**4. Marque con una X. ¿Cuál considera que es el mayor problema en la ejecución de procesos de liderazgo de la unidad de salud?**

Falta de liderazgo

Falta de gestión

Desconocimiento de procesos y protocolos

Falta de capacitación

Falta de colaboración del equipo

5. **¿El Equipo de Salud es dirigido mediante normas y protocolos para contribuir con el cumplimiento de programas de medicina preventiva, usted conoce esos protocolos?**

Sí

No

6. **¿Usted ha sido capacitado para aprender a liderar?**

Sí

No

7. **Escriba 3 características que Ud. cree que debería tener un líder en un centro de salud.**

-----

-----

-----

## APÉNDICE B

### CERTIFICACION DE AUTORIZACION POR EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE SALUD

MINISTERIO DE SALUD   EL GOBIERNO DE TODOS

BABAHOYO 21 DE ENERO DEL 2019

**CERTIFICACION DE AUTORIZACION**

A petición del Lic. José Adalberto Moran Calderón con cedula de identidad No. 1207606441 maestrante de Gerencia en los servicios de la salud de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para realizar la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es **“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR PROCESOS EJECUTADOS POR LOS USUARIOS INTERNOS EN EL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE SALUD ENRIQUE PONCE LUQUE”**

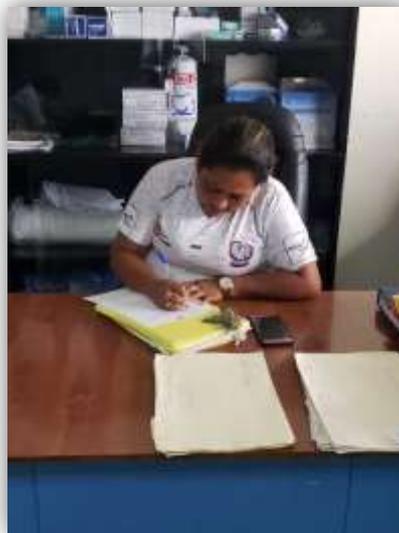
**AUTORIZO** para que proceda efectuar el trabajo de investigación de tesis en lo que le interese al Maestrante.

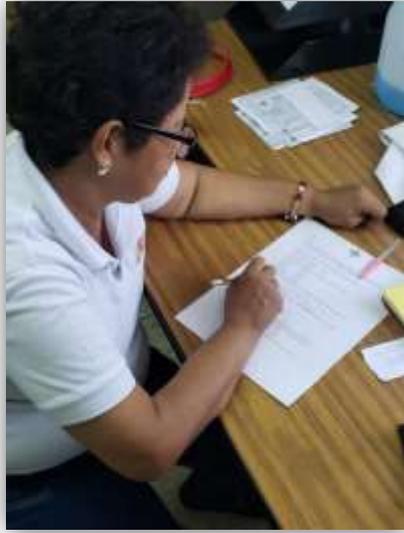


Dr. Jacinto Segundo Velastegui Ramírez  
DIRECTOR  
CENTRO DE SALUD ENRIQUE PONCE LUQUE

## APÉNDICE C

### FOTOS DE LA RECOPIILACION DE LOS DATOS







## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Morán Calderón José Adalberto, con C.C: # 1207606441 autor del trabajo de titulación: *El liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de julio del 2019

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Morán Calderón José Adalberto  
C.C: 1207606441



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	El liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del Centro de Salud Enrique Ponce Luque.		
<b>AUTOR</b> (apellidos/nombres):	Lic. Morán Calderón José Adalberto		
<b>REVISORA /TUTORA</b> (apellidos/nombres):	Econ. Zambrano Chumo Laura, MBA., Ing. Zerda Barreno Elsie, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de julio del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	88
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Liderazgo, teorías de liderazgo, dimensiones de liderazgo, estilos de liderazgo, planificación estratégica, gestión, gestión de conocimientos, gestión por procesos, inteligencia emocional.		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Liderazgo, Gestión, Proceso, Comunicación, Centro de salud		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Para motivar al personal de un centro de salud y lograr en ellos un cambio de mentalidad, los jefes de los departamentos necesitan aprender a liderar tomando en cuenta algunos principios para resolver problemas. El objetivo de este proyecto es analizar el liderazgo y su relación con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos en el primer nivel de atención del centro de salud Enrique Ponce Luque. Esta investigación es descriptiva, explicativa, exploratoria y conduyente con un enfoque cuantitativo y para la recopilación de datos se aplicó una encuesta de elaboración propia; en base a los resultados se observó que existe falta de capacitación en los líderes del centro de salud y un porcentaje considerable de la población manifestó que existe falta de comunicación y poca colaboración en el equipo de trabajo que es guiado por los líderes del centro de salud. Se analizó la relación del liderazgo con la gestión por procesos ejecutados por los usuarios internos de esta institución de salud con la finalidad de proponer un plan de acción para generar participación de los usuarios internos y los líderes de procesos en mejora de la atención a pacientes, mejora el desempeño laboral, mediante el diseño de un sistema de gestión de liderazgo por procesos y así reducir el desinterés y sobrecarga laboral de los usuarios internos, también con el fin de brindar una atención de calidad a todos los usuarios externos.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-989644507	Email:Pepehmozan1993@outlook.es/Pepehmozan5@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Lapo Maza, María del Carmen		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-42206950 / 0999617854		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	