



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Perspectiva del Personal Asistencial y Administrativo Respecto a la Gestión
Estratégica y Competencias Gerenciales en un Policlínico, Lima 2022**

AUTORA:

Hernandez Batalla, Lisett Stephany Araceli (orcid.org/0000-0002-4336-0239)

ASESOR:

Dr. Vertiz Osore, Jacinto Joaquin (orcid.org/0000-0003-2774-1207)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA -PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis queridos padres Edgardo y Araceli por su apoyo incondicional, por motivarme e impulsarme constantemente a asumir nuevos retos. A mi querida abuelita Juanita por siempre rezar porque se cumplan mis metas. A mis hermanas Citnhya y Alessya por su apoyo incondicional y constantes palabras de aliento.

Agradecimiento

Ante todo, mi profundo agradecimiento a Dios por brindarme vida y salud. a mis profesores de la Universidad que con sus palabras siempre me motivaron a seguir esforzándome para mejorar la gestión sanitaria. A mi querida amiga Ximena por siempre motivarme y darme palabras de aliento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I.INTRODUCCIÓN	8
II.MARCO TEÓRICO	13
III.METODOLOGÍA	22
3.1. Tipo y diseño de investigación	22
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	23
3.3 Escenario de estudio	25
3.4 Participantes	26
3.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos	26
3.6 Procedimiento	28
3.7 Rigor científico	29
3.8 Método de análisis de datos	29
3.9 Aspectos éticos	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
V. CONCLUSIONES	60
VI. RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	63
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de codificación de categorías

Tabla 2: Tabla de participantes

Tabla 3: Categorías y subcategoría de gestión estratégica y las competencias gerenciales ejercidas en un policlínico, Lima 2022.

RESUMEN

En el Perú y en Latinoamérica aún son escasos los estudios de gestión estratégica y competencias gerenciales en el sector sanitario, por ello resulta ser relevante su desarrollo, pues toda empresa que se dedique a este rubro debe aplicar procesos de gestión y deben contar con personal preparado que reúna las competencias necesarias.

El objetivo de la investigación fue profundizar en el significado de como percibe el personal asistencial y administrativo la gestión estratégica y las competencias gerenciales ejercidas en un policlínico, Lima 2022, para lo cual la metodología aplicada se basó en un estudio de enfoque cualitativo tipo básico de diseño fenomenológico, los participantes fueron 6 trabajadores, a los cuales se realizó una entrevista a profundidad, para la recolección de datos se utilizó una guía de entrevista semi estructurada, guía de observación y guía de revisión de literatura.

Los resultados hallados fueron que la percepción de los trabajadores administrativos y asistenciales sobre la gestión estratégica y las competencias gerenciales es que la institución presenta dificultades en las diversas subcategorías de ambas categorías analizadas, se destaca que si bien en la organización hay aspectos positivos que podrían potenciar el servicio que se ofrece, son los aspectos negativos los que terminan sobresaliendo entre ellos el hecho de no contar con un plan estratégico que los oriente en el rumbo de hacia dónde quiere ir la empresa.

Palabras clave: Gestión estratégica, competencias gerenciales, organización.

ABSTRACT

In Peru and Latin America there are still few studies of strategic management and managerial skills in the health sector, which is why its development is relevant, since every company that is dedicated to this area must apply management processes and must have trained personnel. that has the necessary skills.

The objective of the research was to deepen the meaning of how the healthcare and administrative staff perceive the strategic management and managerial skills exercised in a polyclinic, Lima 2022, for which the applied methodology was based on a qualitative approach study basic type of phenomenological design, the participants were 6 workers, who underwent an in-depth interview, for data collection a semi-structured interview guide, observation guide and literature review guide were used.

The results found were that the perception of administrative and care workers about strategic management and managerial skills is that the institution presents difficulties in the various subcategories of both categories analyzed, it is highlighted that although there are positive aspects in the organization that could enhance the service that is offered, are the negative aspects that end up standing out among them the fact of not having a strategic plan that guides them in the direction of where the company wants to go.

Keywords: Strategic management, managerial skills, organization, leadership

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad hablar de gestión estratégica y de competencias de liderazgo resultan indudablemente relevante pues, aspectos como estos, se encuentran inmersos en la estructura de todas las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, la deficiencia en alguna de ellas se traducirá en sistemas y empresas que se estancan y no tendrán capacidad de desarrollo y crecimiento (Rozo et al., 2019). Es un tema que involucra a todos los sectores que conforman la sociedad de un país, tanto al sector privado como público y, aunque cada área presenta características y diferencias muy marcadas entre sí, de una u otra manera se complementan. Cabe mencionar que la base para que los sistemas en cualquier rubro emerjan y prosperen en la sociedad es contando con procesos de gestión adecuada y que esté basada en planes estratégicos que dicten el rumbo hacia donde se quiere llegar (D'Alessyo, 2008).

El sector salud no es la excepción, actualmente se menciona que es un sector con grandes problemáticas, debiéndose a la suma de múltiples factores, desde tener una gran demanda de atención, carencias estructurales, gestiones ineficientes, pobre capacidad de liderazgo, ausencia de objetivos claros, hasta la poca preparación o preocupación por parte de sus líderes y autoridades para enfocar los esfuerzos en la mejora de sus deficiencias. Cabe mencionar que a pesar de que la gestión en el área de salud ha ido evolucionando con los años aún mantiene un sinnúmero de obstáculos por superar, en este sentido es conveniente analizar el panorama internacional para entender el contexto de fondo. En ese orden de ideas, la Organización Mundial de la Salud, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y Banco Mundial (OMS et al., 2020) mencionaron que la gestión en el sector salud debe estar estrechamente vinculada y ejecutada por líderes preparados que conozcan a profundidad la realidad de la comunidad, para que así se acorten las brechas existentes y, aunque a nivel global no existen muchos estudios que permitan medir como este fenómeno actúa, sí se establece que los países de economía elevada presentan estándares más altos en gestión, planificación y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en contraste a países de ingresos medios y bajos que tienen grandes deficiencias, haciendo que las

brechas sean cada vez más amplias y los problemas de gestión difíciles de solucionar.

En la región de las Américas, la investigación realizada por Puertas et al. (2020) para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) mencionan que actualmente esta se enfrenta a cambios rápidos y turbulentos, transiciones sociodemográficas, cambios en los estilos de vida e innovación tecnológica, adicionándose a esta problemática un serie de políticas públicas que traen consigo incertidumbre económica, y sobre todo cambios en la atención de salud, estos nuevos desafíos obligan a reforzar la atención primaria estableciendo prácticas de gestión óptima para alcanzar la calidad, eficiencia y efectividad de la atención de salud.

En este sentido Puertas et al. (2020) destacan que a nivel de Latinoamérica aún es limitada la evidencia sobre la aplicación de la planificación y gestión estratégica en sus sistemas y las autoridades encargadas no hacen mucho esfuerzo para evaluar si los procesos de gestión que aplican están funcionando o no, sin embargo se deben seguir haciendo esfuerzos para fortalecer y promover un liderazgo altamente participativo, preparado, con capacidad de combinar diversos estilos, que fomente la inteligencia emocional, que posean capacidad de respuesta, que sean estrategias, que sepan aplicar la diplomacia, y, sobre todo, que trabajen para las personas.

El Perú no es ajeno a los problemas en su sistema de salud. La mayor parte de expertos considera que estas falencias se encuentran enraizadas a gestiones ineficientes, sin embargo, es innegable que han habido mejoras en muchos aspectos de esta, el estado está intentando mejorar el sector salud mediante actualización de sus procesos de gestión, uno de ellos es su Plan Estratégico Multisectorial para implementar la Política Nacional Multisectorial de Salud 2030 la que establece la actualización de los procesos de gestión estratégica que irán de la mano con los objetivos, lineamientos y los servicios que se brinden a la población (Decreto Supremo N° 016-2021-SA (2022, 02 de Julio), empero estos decretos son de cumplimiento obligatorio para el sector público, dejando de lado al área privada, los cuales pueden adaptar la normativa a su estructura si es que así lo desean.

Es así que surge un gran problema, ya que en el país existe gran cantidad de establecimientos privados desde clínicas hasta consultorios y aunque es importante reconocer el mérito de que muchos llevan años en el negocio de la salud y han podido posicionarse como grandes referentes, existen también un gran porcentaje de entidades privadas que basan su actividad a mero empirismo, estas son empresas que se conducen sus actividades sin guiarse de una estrategia adecuada y que muchas veces tampoco cuentan con líderes preparados, estos factores derivan a que el crecimiento y mejoramiento de la institución se vea estancado.

En este sentido se decidió investigar sobre la percepción de la gestión estratégica y las competencias gerenciales desde como lo experimentan los trabajadores administrativos y asistenciales de una entidad de salud privada. De esa manera se decidió realizar un estudio en un policlínico privado, el cual a pesar de tener muchos años funcionando y haber logrado posicionarse en el área donde se encuentra ubicado se han identificado que presenta una serie de problemas, entre los que destacan: falta de estructura organizacional, ausencia de un plan estratégico, falta de dinamismo, problemas de liderazgo, dificultad para la identificación del líder principal, constantes discusiones internas, ausencia de planes de mercadeo y evaluación de la calidad del servicio que otorgan, ausencia de acciones que integren y promuevan el trabajo en equipo, entre otros, todos estos factores se traducen en el estancamiento de la empresa y la imposibilita de seguir creciendo.

Por lo anteriormente descrito es que nace la necesidad de plantear la siguiente problemática ¿Cuál es la perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica y las competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022?

Adicionalmente también surgen los siguientes problemas específicos: ¿Cuál es la perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica en un policlínico, Lima 2022? y ¿Cuál es la perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a las competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022?

La presente investigación se justifica teóricamente pues pretende ayudar a contextualizar los aspectos relacionados a la gestión, liderazgo y sus competencias desde una visión subjetiva en un contexto específico como lo es el sector salud, en el entorno actual son temas que no han tenido la difusión que deberían y existe una cantidad muy limitada de investigaciones sobre todo a nivel regional, diversos autores han mencionado en reiteradas oportunidades la escasa información que existe en torno a las variables estudiadas sobre todo desde un enfoque cualitativo, que más allá de datos estadísticos lo que se pretende es comprender a mayor profundidad los fenómenos que se desean evaluar desde la perspectiva de los que lo viven.

Como justificación práctica el desarrollo de esta investigación tiene la finalidad de ayudar a dilucidar temas de gestión estratégica y competencias de liderazgo desde la percepción que tienen los trabajadores, y como estas actúan en instituciones de atención sanitaria, particularmente en aquellas que pertenecen al sector privado, un sector en el cual muchas de las entidades que se constituyen ofrecen servicios y basan su estructura organizacional a mero empirismo, haciendo que su crecimiento en el mercado se vea estancado, pues el desconocimiento de aplicación de aspectos como la planificación y la administración estratégica son primordiales al establecer la hoja de ruta de cualquier institución, así mismo la data expuesta servirá como un medio para establecer mejoras en los procesos de la institución estudiada, tomar mejores decisiones, mejorar la comunicación organizacional, mejorar la productividad laboral, la eficiencia y la eficacia en la entidad, del mismo modo brindará a los directivos orientación para mejorar y reforzar sus capacidades de liderazgo y sus competencias gerenciales.

Como justificación metodológica esta pesquisa pretende ser un medio de aporte a las nuevas investigaciones enfocadas a este tema, que a la actualidad aún son escasas, del mismo modo la formulación de los instrumentos de recolección puedan ser adaptados por otros investigadores o en su defecto sirvan de guía para la elaboración de nuevos instrumentos, del mismo modo servirá para orientar a los investigadores en la elección de las categorías contextualizadas a entornos sanitarios y servirá de guía para que los gestores de salud puedan vislumbrar las ventajas de la aplicación de la gestión estratégica, y

basado en evidencias puedan mejorar sus capacidades de toma de decisiones y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo.

Es por todo lo anteriormente sustentado que el objetivo principal de la presente investigación es: Profundizar el significado de como percibe el personal asistencial y administrativo la gestión estratégica y las competencias gerenciales ejercidas en un policlínico, Lima 2022. En este sentido nacen también los siguientes objetivos específicos: Interpretar cómo perciben los trabajadores el proceso de gestión estratégica en un policlínico, Lima 2022 y Comprender cómo percibe el personal asistencial y administrativo las competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los antecedentes nacionales se encuentra la investigación realizada por: Torres (2022) realizó una pesquisa en la ciudad de Lima orientada a establecer la gestión estratégica relacionada a la atención en una clínica dental, fue un estudio cuantitativo que conto con una muestra de 122 colaboradores los cuales fueron encuestados, llegando a establecer que la gestión estratégica se desarrolla de forma adecuada sin embargo es necesario reforzar la parte estratégica relacionada a las capacitaciones del personal, fomentar más la innovación y ceñirse de forma más estricta a los protocolos del ente rector y aumentar sus esfuerzos en verificar todos los procesos relacionados a la atención del usuario.

De la Cruz (2021) realizó una investigación en la ciudad de Ayacucho enfocada a establecer la incidencia de la gestión administrativa y la comunicación organizacional sobre la productividad laboral, un estudio cuantitativo que contó con tres instrumentos los cuales fueron aplicados a 83 trabajadores de una red de salud, llegó a la conclusión de que la gestión administrativa y la comunicación organizacional aumentan significativamente la productividad laboral, pero establecen que se deben aumentar los esfuerzos para implementar planes estratégicos que permitan mejorar la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa, esta debe estar acompañada por actitudes más proactivas que permitan que la gestión estratégica se pueda implementar.

Infante (2021) realizó su pesquisa en la ciudad de Lima la que tuvo como finalidad de comprender como la gestión estratégica incide en los procesos de atención, fue una investigación mixta, conto con la participación de 52 médicos, 53 personas del área administrativa y 181 pacientes, llegando a establecer la gestión estratégica repercute de forma positiva y directa en los procesos de atención, sin embargo resulta imprescindible que el personal administrativo tenga conocimiento de los objetivos, visión y planes estratégicos de la institución, lo que les permitirá satisfacer de manera adecuada y oportuna al público usuario.

Guevara (2020) realizó su investigación en la ciudad de Trujillo y estuvo orientada a definir el pensamiento complejo y las competencias gerenciales en el personal de salud, fue una pesquisa cualitativa, la muestra estuvo constituida por ocho gerentes, los que fueron sometidos a una entrevista semiestructurada, llegando a establecer que las competencias de los que lideran son: tener una visión compartida, tener la capacidad de establecer acciones que creen espacios de satisfacción y compromiso del personal, que tenga a capacidad de potencializar, auto organización y reconocer lo singular y concreto del entorno que dirigen.

Gutiérrez (2020) realizó su estudio en la región Callao y estuvo orientada a determinar la relación de las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en un grupo de establecimientos de salud, ese estudio fue de carácter cuantitativo y que se desarrolló mediante la encuesta a 60 profesionales del equipo de gestión, concluyendo que contar con habilidades gerenciales aumenta la eficacia de la gestión administrativa y la eficiencia en la planeación estratégica, por ende éstas deben ser fortalecidas en aquellos gestores de establecimientos de salud.

Sihuay (2017) desarrollo su investigación en la ciudad de Huancayo la que estuvo enfocada a establecer la incidencia de la administración estratégica sobre la gestión de los servicios de salud, trabajo mediante una encuesta la cual fue aplicada a un total de 190 especialistas de gestión, estableciendo que la aplicación de la administración estratégica trae resultados positivos en los procesos de gestión, sin embargo, es importante resaltar que esto se verá favorecido si las organizaciones cuentan con el talento humano adecuado hacen un manejo apropiado de sus recursos materiales, así como financieros.

En relación a los antecedentes internacionales se menciona a lo estudiado por: Akmal et al. (2022) en Nueva Zelanda decidieron analizar el papel y las perspectivas de los gerentes en la mejora de calidad en líderes de centros de salud, fue un estudio de carácter cualitativo, contó con 56 gerentes de salud divididos en dos grupos donde fueron entrevistados, concluyeron que los temas más resaltantes son la experiencia en temas de mejora de calidad, adecuadas competencias de liderazgo (visión a largo plazo, pensamiento

sistemático) y competencias interpersonales (dar sentido, accesibilidad, confiabilidad y apoyo).

Sukier et al. (2020) en su investigación realizada en Venezuela decidieron investigar cómo se da el fenómeno de la administración estratégica en el área de salud desde un enfoque organizacional, trabajaron con encuestas dirigidas a gerentes y personal administrativo del área sanitaria de un total de 24 entidades, fue un estudio de carácter cualitativo, llegaron a la conclusión que a pesar que las instituciones aplican de alguna manera procesos de gestión estratégica, aún se evidencian grandes ineficiencias en diversos aspectos del mencionado proceso sobre todo en el aspecto de ejecución, debiendo de ser fortalecidos para fomentar la mejora continua, productividad, ingresos económicos, eficiencia y eficacia de los servicios brindados.

Naamati (2020) en su pesquisa ejecutada en Israel se planteó determinar los cambios que se generan en los hospitales ante la implementación de la gestión estratégica, fue un estudio cualitativo, por lo que se aplicaron entrevistas estructuradas dirigidas a seis hospitales y 55 (gerentes, directores y personal administrativo). A pesar de la incorporación de procesos de gestión estratégica aún se evidencia aspectos negativos, como: falta de colaboración entre el personal y la dirección, profundizar los objetivos e interiorizar las actividades estratégicas, estas deficiencias se tornan como un obstáculo para el cambio, pues el éxito está directamente vinculado a la estrecha colaboración de la dirección y el personal.

Rojas et al. (2019) en Colombia se dispusieron a investigar cómo se da la gestión administrativa en la gestión de los servicios de salud, realizaron un estudio cuantitativo, mediante el uso de encuestas dirigidas y aplicadas a profesionales de 65 instituciones. De su análisis se infiere que el aplicar procesos de gestión genera ventajas como disminución de costos, dinamismo en el trabajo, mejora de los procesos, aprovechamiento de los equipos de trabajo, mayor alcance a los objetivos planteados por la organización y ayuda a posicionar a la institución como un ente confiable.

Por su parte Figueredo et al. (2020) en Brasil encaminaron su investigación a determinar el conocimiento y las prácticas en relación al

planeamiento estratégico en los gestores de centros de atención primaria, fue un estudio cualitativo en el que se trabajó con un grupo focal de diez profesionales, entre médicos y gestores, los cuales fueron parte de una entrevista semi estructuradas, de la que se infirió que hay uso poco eficiente de la planeación estratégica en puntos como informes de gestión, ejecución y toma de decisiones, establecieron que la planificación es un proceso que permite crear nuevas posibilidades mejorar las prácticas y por ende la atención que se brinda a los pacientes.

Paarima et al. (2022) en Ghana pretendieron analizar las competencias de liderazgo de los directores del servicio de enfermería, fue un estudio cuantitativo en el que aplicaron una encuesta a 121 participantes, concluyeron que los gestores tienen conocimiento y capacidad moderada en la aplicación de las competencias de liderazgo; factores como el género, la edad, la experiencia profesional gerencial y la formación tienen injerencia directa el nivel de competencia de liderazgo, también se concluyó que aquellos gestores que tenían preparación previa en el área de administración de los servicios de salud tenían competencias más desarrolladas para crear un ambiente de trabajo favorable reflejándose esto en la calidad y seguridad de atención que se le brinda al paciente.

Kakemam et al. (2020) realizaron su estudio en Irán en la que pretendieron establecer las competencias de liderazgo y de gestión que deben reunir los directores, por lo que realizaron una revisión sistemática basada en la revisión de 12 artículos, llegando al consenso de establecer siete competencias básicas de liderazgo y gestión entre las que se pueden mencionar decisiones tomadas en base a la evidencia operación administración y gestión de recursos, conocimiento del entorno sanitario y de la organización, cualidades interpersonales, adaptación al cambio y profesionalismo.

Dorji et al. (2019) en su pesquisa elaborada en Buthán plantearon identificar las competencias gerenciales y de liderazgo de los gerentes de atención primaria en salud, fue un estudio cuantitativo, se trabajó con una muestra de 339 participantes, llegaron al consenso que las competencias gerenciales y de liderazgo más requeridas son: liderazgo de personas, dominios en procesos de ejecución y planeación, transformación, capacidad de

comunicación, profesionalismo, adaptación al cambio, construcción de relaciones, pensamiento analítico y pensamiento innovador. Sugieren que los responsables de los sistemas de salud deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar estas competencias para influir de manera positiva en los líderes y la gestión que éstos realizan.

Lopes et al. (2019) en su investigación elaborada en Tailandia evaluaron el grado de competencia de los gestores de atención primaria, fue un estudio cuantitativo el cual involucro a un total de 183 administradores, establecieron que los responsables de la administración de los servicios de salud deben tomar más interés y atención en conocer la organización a fondo, en brindar mejores soluciones hacia los problemas de gestión financiera y mejorar las características del liderazgo, y se les debe capacitar para mejorar sus funciones gerenciales.

Said Qarashay & Ali Khalifeh (2018) en Jordania elaboraron una investigación enfocada en la necesidad de determinar cómo se da el impacto de la dirección estratégica en el funcionamiento de las organizaciones y como los gerentes involucrados en el proceso son afectados por este, su estudio se basó en encuestar a 32 integrantes del departamento administrativo de enfermería de un centro hospitalario. Establecieron que la parte de mayor afectación en los procesos de gestión estratégica es la perspectiva del entorno interno, al mismo tiempo demuestran a que la gestión estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Parvaneh et al. (2018) en su estudio realizado en Irán pretendieron determinar el grado de éxito de la gestión estratégica en organizaciones de salud de Irán, basaron su estudio en un enfoque cuantitativo, se realizó mediante una encuesta aplicada a 99 gerentes de centros médicos, se estableció que el uso de la planificación estratégica trae resultados positivos ya que da una dirección a la organización, aumenta el desempeño, la satisfacción interna y externa, aumenta la productividad y permite a los líderes idear, desarrollar y ejecutar planes en las organizaciones.

Roaa et al. (2017) en Arabia Saudita se enfocaron en evaluar las competencias y actitudes de los directores de enfermería, su investigación fue

de carácter relacional descriptivo, trabajaron encuestando a 90 participantes que ejercían la función de gerentes de área, determinaron que una de las principales competencias que consideran deben tener los líderes es la capacidad de comunicación y la capacidad de delegar, ya que éstas se vinculan directamente con las cualidades que debe tener un buen líder y en su defecto al aplicarla de manera adecuada permite ahorrar tiempos y mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios brindados.

Phan Van & Nguyen Duc (2017) realizaron su estudio en Vietnam el que estuvo enfocado a establecer un marco de competencias y liderazgo que deberían reunir los gerentes de los hospitales, por lo que realizaron un estudio mixto basado en cuatro pasos desde el análisis profundo de la información del puesto y las tareas que deben realizar hasta la aplicación de una encuesta a un total 891 gerentes de hospitales, del análisis resaltan 14 componentes y 81 ítems de liderazgo y competencias gerenciales que deberían tener los gestores: desarrollo implementación de políticas, desarrollo y ejecución de estrategias, planificación, gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de riesgos y desastres supervisión monitoreo, etc., esta información resulta ser relevante como base para la preparación de nuevos líderes del área.

Para la formulación de las bases teórica respecto, se desarrollará en primera instancia la variable gestión estratégica, por lo cual es importante desglosarla para poder formular una visión panorámica; gestionar hace referencia a las acciones o actividades que han de realizarse con la finalidad de llegar a un objetivo (RAE, 2021), mientras que Porter (1999) definió a la estrategia como la creación de diversas posiciones u objetivos que requieren de diversas actividades con la finalidad de llegar a una meta. Por su parte D'Alessyo (2008) la definió como el medio de establecer propósitos de la organización, planteados como objetivos de largo plazo, pautas de acción y priorización de la asignación de recursos. Por tanto, la gestión estratégica es el proceso por el cual se establece la creación de la misión, metas y objetivos a alcanzar por la empresa o entidad que los desarrolla y están directamente ligadas a los principios, valores y misión de esta. La gestión estratégica es el mero acto de planificar de manera eficaz y eficiente, para Rasouli et al. (2020)

es un proceso aplicable a entidades del sector público y privado, empresas o instituciones grandes o pequeñas y su elaboración debe estar basada en la realidad de cada organización.

La gestión estratégica connota la acción de ejecutar procesos previamente planteados, estas acciones están englobadas bajo el estudio de la administración, epistemológicamente está concebida como aquella que cimenta las bases guía de procesos que ayudan a conducir personas hacia el cumplimiento de objetivos de la organización, esta debe tener un sistema abierto y sintonizado hacia la búsqueda de una visión y un crecimiento a largo plazo, es decir trabajan bajo objetivos estratégicos, los cuales deben ser ejecutados bajo un cuerpo directivo responsable de la gerencia, ya para 1980 el padre de la administración Fayol propuso que el acto de gestionar era llegar a la meta establecida pero a través de fases (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar), y Drucker en 1972 refuerza este concepto postulando que la función de la gerencia es dirigir y determinar la dirección a seguir. Administrar es un arte liberal que mistura conocimientos teóricos, prácticos y aplicativos, su concepción ha recibido aportes de múltiples disciplinas, resaltando la sociología, economía, política, psicología, etc. Y su aporte primordial es a nivel social, pues el desempeño de las organizaciones afecta directamente al bienestar de la sociedad (Mendoza, 2018).

La gestión estratégica está íntimamente relacionada a los procesos administrativos, López (2019) menciona que estas son etapas que toda organización debe aplicar para cumplir sus objetivos, estas etapas son: planificar, organizar, dirigir y controlar, Luna (2015) también hace referencia a la importancia de su aplicación, estas deben y ayudan a plasmar todos aquellos objetivos que se pretenden conseguir en una organización, y es un medio que sirve de guía y se adapta en cualquier institución, empresa o proyecto, ambos hacen referencia a los principios que establecidos por Henry Fayol, padre de la Teoría Clásica de Administración, que ha sido ampliamente usada en y adaptada a contextos actuales y diversos.

Las categorías a trabajar estarán basadas en las que mencionan autores como López (2019) y Luna (2015) las cuales están constituidas por las siguientes fases: Planificar, Organizar Dirigir y Controlar, estas se dividen en

dos etapas; fase mecánica que engloba los dos primeros ítems y fase dinámica está compuesta por las dos últimas etapas.

En los entornos de salud hablar de temas de gestión estratégica resulta imperativo, pues a lo largo del tiempo las diversas organizaciones han enfocado sus esfuerzos a aplicarlo e implementarlo con la finalidad de lograr las mejoras en la salud de la población, la Organización Panamericana de Salud (PAHO, 2020) menciona que la aplicación de planes estratégico está orientado a lograr resultados de salud pública, siendo este un instrumento fundamental para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pues ayuda a acortar brechas existentes en salud y equidad en un sector que a nivel mundial afronta una serie de problemas en calidad de servicios, cobertura y adecuado manejo de recursos. Estudios como los de Puertas et al. (2020) mencionan la escasa cantidad de pesquisas relacionadas al tema en el sector salud, las instituciones tanto públicas como privadas se enfrentan constantemente a cambios rápidos que las obliga a adaptarse de forma constante a través de la planificación, Riaño & García (2016) mencionan que la función de las instituciones dedicadas al rubro sanitario tienen como finalidad y responsabilidad la recuperación de la salud de la población, por lo tanto su sistema de gestión debe cumplir con las exigencias, expectativas y demandas de los usuarios, por lo que en sus procesos deben implicar ámbitos de calidad planificación, organización mejora continua, ética, satisfacción laboral, retroalimentación, entre otros, con la premisa de que responda hacia lo que esperan todas las partes involucradas.

En relación a la variable competencias gerenciales, Lombana et al. (2014) la contextualiza enmarcándola en dos significados, el primero es competir cuando se hace referencia a concursar, y la segunda es competer en referencia a las habilidades, la elección de la definición depende del contexto en el que sea usado, a nivel laboral se adopta el concepto relacionado a las habilidades, capacidades y aptitudes que los profesionales deben tener. Páez (2005) definió las competencias gerenciales como las condiciones adecuadas que posee un trabajador para desempeñarse exitosamente en la organización, siendo las principales: entendimiento estratégico, liderazgo y trabajo en equipo, orientación a objetivos, proactividad, integridad personal, integridad y

confianza, estrategia, capacidad de escuchar, innovador, perseverante, obtención de resultados, dirección de personal y manejo de situaciones complejas, estas pueden variar acorde a las necesidades de competitividad que la empresa requiera.

En el ámbito epistemológico el desarrollo de las competencias gerenciales se asoció al ámbito laboral y profesional, es una concepción que nació desde el campo de la psicología, donde se ha planteado diversos enfoques, entre los que destacan: el conductista, funcional y constructivista y, han recibido múltiples aportes, como los de Max Weber que señala que el equipo administrativo debe estar conformado por funcionarios con competencias rigurosamente fijadas, por su parte McClelland resaltó la importancia de calificar y cualificar a los profesionales en según su conocimiento y habilidades, por último Boyatzis estableció que las competencias son características subyacentes que tiene un individuo con buen desempeño en una organización. A nivel filosófico también surgen aportes como la praxeología, epistemología, axiología y la ontología, que ha permitido establecer cuatro tipos de competencias, entre las que se mencionan: la capacidad del saber hacer gerencial, las competencias del saber, la conducta ética y moral y las competencias ontológicas del conocer y comprender al individuo, estas se concatenan una con otra y se encuentran íntimamente ligadas (Lombana et al., 2014).

Las personas que dirigen una organización deben saber ser líderes, pues resulta fundamental en estos contextos, Winston & Patterson (2006) mencionaron que un líder es la persona que tienen la capacidad de seleccionar, capacitar e influir en sus seguidores, guiándolos hacia el cumplimiento de los objetivos, transmite de forma humilde la visión y tiene el don de incluir y atraer personas que se alineen con sus creencias y valores, acepta y reconoce la diversidad de sus seguidores, logra consensos sin evadir o sobrepasar la singularidad de cada integrante, permite que estos sean innovadores autodirigidos y que aprendan de sus errores y fracasos.

Dentro de la teoría base, Chiavenato (2006) hizo referencia a que las habilidades y competencias gerenciales están enmarcadas en tres dimensiones: habilidades básicas o conceptual, habilidades técnicas y

habilidades humanas, esto en referencia a lo establecido por el psicólogo social-organizacional Robert L. Katz, quien fue el pionero en la creación del concepto de habilidades/competencias gerenciales; su planteamiento es variante de acuerdo al nivel de responsabilidad que se le asigne al profesional, aquellos gerentes que se encuentren en el rango más elevado deben tener más desarrollada la habilidad conceptual ya que son los encargados directos de comprender lo complejo que es la organización, esta habilidad le permite plantear estrategias basadas en conceptos, teorías, experiencias que le permitan afrontar o lidiar con entornos difíciles.

Las categorías con las que se trabajarán en el presente estudio serán: Habilidades básicas o conceptual, Habilidades técnicas y Habilidades Humanas (Chiavenato, 2006). El estudio de las competencias gerenciales en salud tiene una relevancia alta ya que es un tema poco desarrollado, actualmente muchos países no cuentan con programas formales orientados a la formación de profesionales en gestión sanitaria, siendo una realidad marcada en países de ingresos medios y bajos, que no cuentan con asociaciones profesionales que ayuden a establecer y definir los estándares y competencias mínimas que deben reunir aquellas personas que ocupan cargos relevantes (Hahn & Lapetra, 2019). Autores como Robert et al. (2018) hacen énfasis en el estudio de competencias de liderazgo de los gerentes y gestores de salud, recalcando que un sector que se enfrenta a cambios rápidos y violentos en la sociedad debe tener personas con las capacidades necesarias para afrontarlas, aunque es un aspecto poco desarrollado vale la pena establecer las bases que impulsen en los diversos países la formación de gestores con valores e integridad y que basen sus procesos en el bien común. Instituciones como la Federación Internacional de Hospitales (IHF) junto a organizaciones de atención médica y académicos especializados son los entes principales que han enfocado sus esfuerzos para establecer una lista de competencias adaptadas al medio sanitario las que fueron expuestas en el Consorcio Global para la Profesionalización de la Gestión de la Atención Médica, determinaron que hay dos grandes barreras para una gestión adecuada que son falta de formación en el área y el hecho de que la gestión no es tomada como una profesión in situ (International Hospital Federation, 2015).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación del presente estudio por sus características corresponde al tipo básico, ya que está orientada a aportar mayor conocimiento relacionadas a las variables de estudio. (CONCYTEC, 2018)

Según su enfoque correspondió a una investigación cualitativa, este tipo de investigación busca el análisis profundo de un aspecto en concreto y está orientada a la recolección de datos desde el punto de vista de la experiencia o la vivencia, analizando más los aspectos subjetivos, y permite la comprensión o traducción de la información o fenómeno por parte de las personas (Hernandez & Mendoza, 2018).

Balcázar et al. (2006) hizo hincapié en que estas se adaptan para hallar elementos que incidan en las concepciones y prácticas de aquellos que intervienen en las fases de planificación, otorgamiento y recepción de los servicios médicos, las investigaciones cualitativas ayudan a interpretar fenómenos complejos y escasamente estudiados, sirviendo la información que genera de base para la elaboración de estudios cuantificables.

La investigación cualitativa se considera como investigación inductiva, ya que con ella se pretende elaborar nuevo conocimiento, es holística por que percibe a las personas como un todo, en donde todas las experiencias son valiosas y posee un corte humanista que se centra en comprender e indagar los hechos desde las percepciones donde el investigador no descubre sino construye conocimiento (Balcázar et al., 2006).

En relación al diseño inicial de la investigación, correspondió al diseño fenomenológico, para Hernandez & Mendoza (2018) este tipo de estudio es aquel que pretende explorar, describir y entender las experiencias de uno o un grupo de individuos relacionadas a un fenómeno o acontecimiento que experimentaron, para De los Reyes et al. (2019) la fenomenología halla sus fundamentos en la comprensión e interpretación de fenómenos desde la parte subjetiva del ser, por tanto es considerado como el arte de escuchar e interpretar de manera objetiva aquello que se siente.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Gestión estratégica

Planificar: Es vislumbrar y analizar el futuro, en base a los datos y en base a eso armar un programa de acción constituido por tareas que posteriormente serán ejecutadas (Luna, 2015).

Organizar: Es esquematizar y construir tanto el organismo material como social en la empresa, es determinar quién se encargará de cada tarea, en que orden y cómo será la estructura de proyecto (Luna, 2015).

Dirigir: Es guiar y orientar al personal sus funciones, no es solo mandar es ayudar, respaldar y actuar ante posibles conflictos que se presenten en el proceso de cumplir los objetivos (Luna, 2015).

Controlar: Se relaciona a las funciones de seguimientos de metas e indicadores que permitan la supervisión de los procesos que ayudarán a cumplir los objetivos más grandes de la empresa, es verificar que las cosas sucedan de acuerdo con la planificación (Luna, 2015).

Competencias gerenciales: Define las competencias gerenciales como las condiciones adecuadas que posee un trabajador para desempeñarse exitosamente en la organización (Páez, 2005).

Habilidades técnicas: Son aquellos conocimientos técnicos entre los que encontramos el manejo de diversos programas, se enfoca en el que hacer ya sea con objetos, actividades físicas o procesos, es una función del ámbito operacional, en donde lo principal es la supervisión, es una habilidad fácil de ejecutar porque básicamente se trabajan con objetos y cifras que son inertes y no tienen una posición de oposición (Chiavenato, 2006).

Habilidades humanas: Son aquellas que están directamente vinculadas con el trato a las personas, es una capacidad que deben tener aquellos que pretenden ser gerentes, deben saber comunicarse, escuchar, motivar, promover el trabajo en equipo, manejar la diversidad, dirigir y solucionar conflictos, es decir debe tener la habilidad de conectarse a las personas y por medio de ellas aplicar sus habilidades, esto corresponde a un nivel de complejidad intermedio (Chiavenato, 2006).

Habilidades conceptuales: Son aquellos conocimientos que implican conocer a fondo la organización, es saber y manejar teorías, conceptos, ideas, y tener la capacidad de relacionarlas y complementarlas en la organización, es saber comprender como afectan los problemas a la empresa, es tener la habilidad de pensar, razonar, diagnosticar situaciones y establecer puentes de solución, esta son características de las personas de la alta dirección, las que deben ser visionarios y su conocimiento les permite planear el futuro y cumplir los objetivos, tienen el don de ver posibilidades en donde aparentemente ya no las hay (Chiavenato, 2006).

Tabla 1: Matriz de codificación de categorías

Categoría		Sub- categoría		Técnica	Instrumento
Código	Denominación	Código	Denominación		
C.1	Gestión Estratégica (autores, año)	C.1.1	Planificación (Luna, 2015)	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista a profundidad
		C.1.2	Organización (Luna, 2015)		
		C.1.3	Dirigir (Luna, 2015)		
		C.1.4	Control (Luna, 2015)		
C.2	Competencias liderazgo (autores, año)	C.2.1	Habilidades técnicas (Chiavenato, 2006)	Observación	Guía de revisión de la literatura
		C.2.2	Habilidades humanas (Chiavenato, 2006)		
		C.2.3	Habilidades conceptuales (Chiavenato, 2006)		

Fuente: Elaboración propia

3.3 Escenario de Estudio

El escenario de estudio en el que se desarrolló la presente investigación se ubica en el distrito de San Martín de Porres, perteneciente al área norte de la ciudad de Lima, específicamente se trabajó en un establecimiento sanitario privado nivel II, que se encuentra brindando servicios hace 15 años, estructuralmente brindan servicios en un edificio de cinco pisos, cuenta con un total de nueve consultorios, un cuarto de almacén, área de archivos, un área de cambio, cuenta con servicios de medicina general, ginecología, obstetricia, neurología, gastroenterología, psicología, CRED, inmunización, odontología general y especializada, ecografía, laboratorio, podología y farmacia, su funcionamiento es de lunes a sábado de 8:00 am a 1:00 pm y de 15:00 pm a 20:00pm, respecto al personal asistencial tanto técnico como staff médico se

encuentran desempeñando su función en turnos rotativos de 3 días a la semana, en caso de solicitar especialistas en algún área específica fuera de las mencionadas se hace previa coordinación, actualmente el policlínico se encuentra bajo el liderazgo de dos gerentes generales, una administradora y una supervisora, reúne un total de veinticinco trabajadores entre personal asistencial y administrativo, alguno de ellos se encuentran desempeñando labores desde la fundación del establecimiento. Es por las diversas características mencionadas que se seleccionó este espacio, pues permitió obtener datos y percepciones de los colaboradores que serán parte de esta investigación, lo que permitió formar un concepto de cómo se percibe la gestión estratégica y las competencias gerenciales y por ende el liderazgo bajo el cual funciona el recinto.

3.4 Participantes

Los participantes de la investigación estuvieron conformados por 6 trabajadores, dentro de ellos personal administrativo y personal asistencial, para los criterios de selección se tomaron en cuenta la disposición de participar en el estudio, tiempo de experiencia, el grado de responsabilidad que asumen en la institución, nivel de conocimiento que tienen sobre el funcionamiento del recinto y el cargo que ocupan. Para la correcta codificación de cada uno de los participantes se procedió a rellenar los siguientes cuadros, los que sirvieron para la elaboración de las guías de entrevista.

Tabla 2. Tabla de participantes

N°	Iniciales	Profesión	Cargo	Tiempo en la institución	Codificación designada	Criterios de selección
01	Arlen	C. Dentista	Gerenta 1	6 años	Libra	Tiempo de experiencia.
02	Rommy	Administradora	Administradora	1 año y 6 meses	Acuario	Nivel académico
03	Claudia	Lic. en enfermería	Asistencial	1 año	Sagitario	Conocimiento de funcionamiento de la institución.
04	Yesenia	Lic. en tecnología médica	Asistencial	6 meses	Piscis	
05	Ana	Téc. en farmacia	Asistencial	6 meses	Capricornio	
06	Pamela	Odontóloga	Asistencial	1 año y 3 meses	Leo	

Fuente: Elaboración propia

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos seleccionadas para la presente investigación estuvieron conformadas por medio de la revisión de la literatura, la observación y la entrevista semiestructurada Hernandez & Mendoza (2018) menciona que la entrevista se le delimita dentro del contexto en el que se establece una conversación mediante la cual se da un intercambio de información entre la investigador (entrevistador) y la(s) persona(s) de las que se pretende extraer información (entrevistado), la entrevistas semiestructuradas son aquellas que se dan siguiendo una guía o pauta de interrogantes, pero en la que el investigador tiene la posibilidad de insertar durante el proceso preguntas adicionales a las establecidas con el objetivo de adquirir mayor información y precisar conceptos.

Para Hernandez & Mendoza (2018) la técnica de la observación es aquella en que el investigador debe prepararse para observar y no solamente para ver como se hace cotidianamente, es ver más allá de lo evidente, es un proceso en el cual deben participar todos los sentidos y tiene como objetivo explorar, describir, entender los fases, vínculos, circunstancia, eventos, identificar problemas y generar hipótesis para próximas pesquisas, por su parte Balcázar, et al. (2006) resalta que es un proceso donde se debe contemplar de forma sistemática y detenida, es observar cómo se desarrolla la vida social, sin intervenir en el proceso y donde los datos deben ser recogidos bajo técnicas establecidas que disminuyan la posibilidad de sesgo.

Respecto a la revisión de la literatura Hernandez & Mendoza (2018) señalan que realizar la selección de documentos o investigaciones orientadas al tema de investigación planteado facilita detectar conceptos fundamentales y claves que ayudan a comprender en mayor profundidad el fenómeno de estudio, al mismo tiempo proporciona ideas de formas de recolección de datos, procesamiento, análisis, ayuda a profundizar las interpretaciones y mejora el entendimiento de los resultados y datos. Por su lado Balcázar, et al. (2006) resaltan la importancia de este proceso, ya que los datos de la investigación cualitativa se convierten en un rompecabezas que el investigador debe armar pero de forma ética sin incurrir en manipulaciones y suposiciones, por lo que es fundamental que la información contenida en otros documentos y estudios sean previamente analizados.

Como instrumento de recolección de datos se usaron tres fichas guía elaboradas según las técnicas seleccionadas, en este sentido se trabajó con las siguientes fichas: revisión de la literatura, de observación y de entrevista semiestructurada, estas guías fueron de elaboración de la propia autora de la investigación. La guía de observación (ver Anexo 2) estuvo conformado por una tabla en la que registró los siguientes datos: hora de inicio y término, descripción del entorno, del ambiente social humano, de las actividades que se realizan y de los artefactos que se usan para el desarrollo de las actividades. La guía de revisión de la literatura (ver Anexo 3) conformado por una tabla en las que se registraron título, metodología, objetivos y resultados, y por último la guía de entrevista semiestructurada, la que estuvo conformada por una ficha donde se consignó entre una o dos interrogantes por cada subcategoría de cada variable, en total se contó con 12 preguntas, adicionalmente en el recuadro inferior se encontrarán casilleros en blanco donde se registraron las interrogantes extras que surjan de la entrevista para completar las informaciones, entre paréntesis se anotó a la categoría y subcategoría a la que pertenece (ver Anexo 4).

3.6 Procedimientos:

Para la recolección de los datos necesarios de la investigación se siguieron los siguientes pasos: revisión de literatura especializada, elaboración de guía para revisión de lectura, registro del proceso de observación, la guía de registro constó de un documento elaborado en la plataforma Microsoft Word®, el cual constó de una tabla que con los ítems que se observaron (ambiente físico, actividades, ambiente social y humano, artefactos o medios que se usan para los procesos) los registros se hicieron en una *Tablet*, se elaboró la guía de entrevista personalizada a cada participante, se llevó a cabo la selección del personal, entrega de consentimiento informado, ubicación del lugar donde se hicieron las entrevistas, cada entrevista se realizó en un tiempo de 20 a 30 minutos como promedio, se hicieron 2 preguntas como máximo de cada subcategoría y se realizaron las entrevistas en diferentes días, estas concluyeron cuando se llegó al punto de saturación de categorías, esto consiste en terminar el proceso cuando los datos que se están obteniendo se vuelven repetitivos y redundantes, el registro se realizó en grabadoras de voz y

teléfono móvil, en el caso de que la entrevista no pudiera ser personal se planteó el uso de la plataforma digital Meet, posteriormente las entrevistas fueron transcritas siempre siguiendo el principio de confidencialidad, por lo que cada participante fue identificado por un código.

3.7 Rigor científico:

Hernandez & Mendoza (2018) mencionan que el rigor científico en las investigaciones obedece al acto donde el investigador observa los fenómenos de forma cotidiana y tiene la capacidad de describirlos de forma natural y sin tergiversar los datos permitiendo estrecha aproximación con la realidad, para asegurar el rigor científico las investigaciones deben reunir criterios como la credibilidad, transferibilidad y conformabilidad. Por su lado Castillo & Vásquez (2003) mencionan que el rigor metodológico forman parte de los cánones o estándares que deben tener las investigaciones de corte cualitativo, ya que estos son el soporte de la calidad del estudio junto con la generación de soluciones al problema que se investiga.

La credibilidad o máxima validez es la garantía y veracidad que deben tener los resultados de la investigación, es un factor que permite mayor acercamiento a través de la observación y la conversación profunda sobre el fenómeno, son datos fidedignos, para esto el investigador debe asegurarse que ha comprendido, transmitido y tiene la capacidad de comunicar el lenguaje, pensamientos y emociones de los participantes. El criterio de transferibilidad concierne a que el estudio pueda aplicarse en otros contextos y aunque los resultados no se generalizan a otras poblaciones si dan una idea general del problema estudiado, soluciones y criterios posibles de aplicar en otros ambientes. Y la conformabilidad es un criterio estrechamente vinculado a la credibilidad, hace referencia a demostrar que se han reducido al mínimo los sesgos en los que se podrían incurrir, consta de buscar y encontrar datos, las fuentes de donde provienen y explicar el proceso lógico que se usó para interpretar lo hallado, algunos aspectos que podrían presentarse en este proceso es la triangulación, la estancia prolongada en el campo y la reflexión sobre prejuicios y creencias por parte del investigador (Hernandez & Mendoza, 2018).

3.8 Método de análisis de la Información:

Para el análisis de la información se procedió a desglosar las entrevistas y armar un cuadro manual donde se colocaron como ítems los de interrogantes, guía de recolección, codificaciones, se procedió a categorizar según colores, y se clasificó la información según categoría y subcategoría, posteriormente se procedió a resumir la información hallada en cada ítem para su posterior análisis y elaboración de resultados y correspondiente contrastación, lo que seguidamente permitió establecer conclusiones y recomendaciones. La información obtenida se llevó de forma manual en una matriz de Microsoft Excel® previamente elaborada, la que permitió analizar los datos hallados en los que se aplicó la triangulación de datos, Hernandez & Mendoza (2018) recomiendan utilizar la triangulación cuando se cuenta con varias fuentes de información con la finalidad de comprender a profundidad como se desarrolla el fenómeno, triangular ayuda a confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial y a obtener mayor riqueza interpretativa y analítica

3.9 Aspectos éticos:

En relación a los aspectos éticos, esta investigación siguió los criterios de establecidos en el manual de ética de la Universidad privada Cesar Vallejo, en esta se menciona diversas declaraciones entre las que destacan la Declaración de Singapur relacionada a la integridad y los principios de honestidad, responsabilidad e imparcialidad en los que deben formularse las investigaciones, en este mismo sentido la declaración de Helsinki también menciona dentro de sus criterios los principios de confidencialidad de los participantes y la integridad. Basado en lo mencionado la presente pesquisa seguirá los principios de autonomía, beneficencia, competencia profesional y científica, integridad humana, justicia, transparencia, entre otros.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de los resultados y la discusión de los hallazgos se ha procedido a organizar la información a partir de las categorías y subcategorías establecidas en el estudio, como se muestra en la tabla 3, para la mejor interpretación se ha procedido a aplicar en cada ítem las codificaciones establecidas en la tabla 2.

Tabla 3. *Categorías y subcategoría de gestión estratégica y las competencias gerenciales ejercidas en un policlínico, Lima 2022.*

Categorías		Subcategorías		
Gestión estratégica	C.1 .1 Planificación	C.1.2	C.1.3 Dirección	C.1.4 Control
C.1		Organización		
Competencias gerenciales	C.2.1 Habilidades técnicas	C.2.2 Habilidades gerenciales	C.2.3 Habilidades conceptuales	
C.2				

CATEGORÍA C.1: Gestión estratégica

En la institución estudiada para la presente investigación se ha podido inferir a través del proceso de observación y de análisis de las entrevistas realizadas, que la percepción de los trabajadores asistenciales y administrativos sobre la gestión estratégica, es que esta no es la adecuada, pues se ha identificado en las subcategorías investigadas deficiencias evidentes, la ejecución y aplicación ha sido poco apropiada lo que ha originado que se presenten muchas trabas que ocasionan que la institución no pueda medir su crecimiento, no suelen aplicar estrategias, no tienen claro sus objetivos, ni se realizan estudios que permitan establecer cuál es el punto de partida para mejorar y si bien es cierto hay cosas positivas se están superponiendo por encima de estas aquellos aspectos negativos.

“Con un plan de trabajo como tal en realidad aún no contamos con eso, sin embargo, hemos tratado de ir haciendo mejoras o implementando servicios o cosas que puedan ayudar a mejorar la calidad del servicio que brindamos.” (Libra)

“El problema es que no tenemos un líder establecido, los tres dueños emiten órdenes sin previa coordinación y en ocasiones eso causa confusión, porque no tienen un acuerdo previo de que es lo que quieren hacer.” (Acuario)

“Creo que la organización debería mejorar, yo vengo de otra estructura de trabajo y entonces a veces como que la comunicación aquí es por todos los lados, o sea cada uno tiene una opinión y yo al final no sé cuál es la que debería ejecutar.” (Capricornio)

“El control y la supervisión desde mi punto de vista a veces en mi es casi inexistente porque no hay una forma en la cual se esté evaluando, no hay un indicador que esté midiendo cómo es que está creciendo el servicio.” (Leo)

Mc Lean (2011) señala que el desarrollo de la gestión administrativa ha evolucionado y son los aportes de Henri Fayol los que han marcado toda una era, los gerentes tienen el desafío de administrar de forma efectiva y eficiente tanto a la organización como a las personas que en ella trabajan, son los responsables de administrar los asuntos de toda la organización independientemente del tamaño de la empresa o mercado donde opera, para que se de esta sinergia es importante seguir fases, para este teórico fueron: planificar y pronosticar, organizar, mandar o dirigir, coordinar y controlar.

Porter (1999) señalaba que toda entidad que desee posicionarse por encima de su competencia debe trabajar a la par temas de eficacia operativa y estrategia, entendiéndose la primera como aquella en la que se identifica algún aspecto que la diferencie del resto y debe mantenerla en el tiempo, debe buscar ofrecer un valor mayor o un valor igual a un coste inferior, mientras que el posicionamiento estratégico busca plantear y ejecutar actividades diferentes a la competencia o similares pero de forma diferente, con el fin de ofrecer un servicio o producto con un combinación única de valor.

Sin duda alguna el progreso de una entidad radica en la voluntad que tengan los que la dirijan de implementar conocimientos basados en evidencia, en la actualidad a nivel nacional existe gran cantidad de empresas que brindan servicios sanitarios y muchos no cuentan con procesos de gestión adecuada, estudios realizados en este sector respaldan la importancia de aplicar estos procesos, Torres (2022) menciona para tener una adecuada gestión estratégica es importante aumentar los esfuerzos en fomentar más la innovación, es ceñirse de forma más estricta a los protocolos del ente rector y verificar todos los procesos que se aplican sean relacionados a la atención del usuario, por su parte Rojas et al. (2019) infiere que aplicar procesos de gestión genera ventajas como disminución de costos, dinamismo en el trabajo, mejora de los

procesos, aprovechamiento de los equipos de trabajo, mayor alcance a los objetivos planteados por la organización y ayuda a posicionar a la institución como un ente confiable.

Por otra parte estudios como los de Sukier et al. (2020) mencionan que a pesar que las instituciones aplican de alguna manera procesos de gestión estratégica, aún se evidencian grandes deficiencias en diversos aspectos sobre todo en el temas de ejecución debiendo ser fortalecidos para fomentar la mejora continua, productividad, ingresos económicos, eficiencia y eficacia de los servicios brindados y Said Qarashay & Ali Khalifeh (2018) destacan que la mayor afectación en los procesos de gestión estratégica es la perspectiva del entorno interno, pero enfatizan que tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Se puede deducir que las empresas que cuenta con un equipo de trabajo con cierto grado de experiencia pero con poca preparación teórica hará que ejecuten una labor empírica no basada en datos, cometiendo errores continuamente e impidiendo ver aquellos factores internos y externos que podrían jugar a su favor, el no ser estratega y no aplicar técnicas de gestión hace que se imposibilite vender un servicio diferenciado, si no hay análisis no hay crecimiento, y si la empresa no se diferencia del resto de sus competidores está estará destinada al fracaso.

SUBCATEGORIA C.1.1: Planificación

Se observó que se presenta grandes inconvenientes en la fase de planificación, pues no se realiza ocasionando que haya deficiencias notables que parten de la falta de objetivos y metas y si bien es cierto existe una misión y visión establecida por la fundadora, los líderes actuales desconocen el contenido, hay problemas para establecer quién debería ejercer el liderazgo de la institución y el contar con la intervención y opiniones diferentes genera un complica la labor de la administración, causando la sensación de que se invierten energía y tiempo en cosas que no están dando resultado.

“Visión y misión si tenemos es una que fue establecida ya hace bastantes años con la creación del policlínico y la que estuvo a cargo del desarrollo fue principalmente mi mamá que fue el médico gerente.” (Libra)

“Bueno para ser sincera no contamos con objetivos establecidos, nosotros hemos venido trabajando en el policlínico en base al método el cual era aplicado por mi mamá.” (Libra)

“No, en realidad no contamos con un plan de trabajo, ni tampoco hemos elaborado alguno hasta el momento, eso en realidad es algo que nos falta porque es algo que debería hacerse sí o sí, en realidad siento que a nosotros nos falta más planificación, más preparación.” (Acuario)

“Estamos un poco en desventaja en realidad creo porque hay falta de coordinación entre los jefes eso sí es algo muy notorio y eso hace que en mi trabajo como administradora a veces sea complicado.” (Acuario)

“Es una institución donde no dan inducción, ni informan sobre los valores de la empresa y el no tener claro el perfil de profesionales para la contratación sumado a no contar con objetivos claros solo hace ver que no saben a dónde están apuntando” (Leo)

La transición de liderazgo de la fundadora a los nuevos gerentes ha generado una serie de inconvenientes pues la metodología de trabajo que en su momento fue exitosa con la nueva gerencia no está dando los mismos resultados, los trabajadores aducen que la institución no les ha brindado información sobre el plan de trabajo, y se evidencian problemas en la parte de la coordinación que actualmente suele hacerse de forma virtual por diversos aplicativos, pero que en palabras del personal administrativo también son escasas, el personal tiene la percepción que el desconocer el plan o enterarse de forma verbal de algunos aspectos generan que no sepan bajo que parámetros deberían enfocar sus esfuerzos.

“Nosotros hemos venido trabajando en el policlínico en base al método el cual era aplicado por mi mamá durante todo este tiempo y es lo que ha servido para que el policlínico crezca de la manera en la que ha crecido.” (Libra)

“Para coordinar todo lo del policlínico lo que se hace es una reunión vía zoom o en el caso de que no podamos reunirnos por allí, tenemos un grupo de trabajo vía WhatsApp, pero esas reuniones no son frecuentes” (Acuario)

“Nunca he tenido conocimiento ni me han hecho llegar un plan de trabajo formal del policlínico.” (Sagitario)

“No lo he visto, pero bueno por el tiempo que llevo trabajando aquí he podido observar que básicamente se trabaja para darle calidad de atención al paciente, sin embargo, no conozco cuáles son los objetivos” (Piscis)

“Un plan de trabajo explicado así tal cual en realidad no, pero más o menos la administradora en el transcurso de los días que empecé a trabajar me fue explicando de forma verbal” (Capricornio)

“No conozco las bases que tenga ni el perfil profesional qué se busca en el policlínico, tampoco dan a conocer la misión y visión ni nada por el estilo que tenga la institución.” (Leo)

Los colaboradores resaltan y reconocen la importancia de que una empresa cuente con plan de trabajo, en palabra de estos se destaca que es relevante porque un plan permite guiar el rumbo de una empresa, orienta hacia como se van a conseguir los objetivos, les permite medir si sus valores y sus metas se alinean con los establecidos por la entidad, solo planificando se logra ver deficiencias que pueden ser corregidas en el camino, el planificar basándose en evidencias y datos fidedignos será el primer paso hacia una gestión exitosa.

“Sí claro que sí, porque eso orienta a los trabajadores para que se enfoquen y se comprometan con los objetivos no, además también les permite contrastar si están de acuerdo con sus propios objetivos y sus preferencias como profesionales y también ayuda a la empresa a ver si el trabajador está satisfecho y saber si se va a quedar como parte de su equipo” (Sagitario)

“De la planificación se parte para subsanar errores y de mejorar la coordinación se podrían lograr mejores cosas y se trabajaría en equipo” (Acuario)

“Considero importante que se cuente con un plan de trabajo porque en realidad de ahí partiríamos a subsanar varias cosas, nos permitiría innovar con nuevas ideas, implementar, consolidar algunas cosas que puedan estar no yendo tan bien y de las que no nos damos cuenta por el mismo hecho en el que estamos en un proceso de rutina laboral diaria” (Piscis)

“Yo sí considero que es importante que se cuente con un plan de trabajo porque lo hace ver todo más organizado y a veces aquí eso falta un poco, en realidad sí siento que debería haber sobre todo para optimizar los tiempos porque siento que quedan como que huecos vacíos al aire de horas perdidas.” (Capricornio)

“La planificación ayudaría a mejorar la organización en todos los aspectos y se podrían optimizar los tiempos porque actualmente se generan espacios de tiempo con muchas horas pérdidas” (Leo)

La planificación es un componente fundamental y primordial de la gestión estratégica, Chiavenato (2017) menciona que en esta fase se formulan y se ejecutan las estrategias que las organizaciones se plantean en relación a su misión, es organizar actividades para poner en práctica las decisiones y posteriormente medirlas y evaluarlas, por su parte Luna (2015) enfatiza que la planeación se enfoca en cumplir los objetivos propuestos por la alta dirección pero tomando en cuenta a todos los niveles de la estructura de la institución, es analizar previamente a donde se quiere llegar, los recursos con los que se cuenta, conocer el medio interno y externo, es determinar qué pasos se van seguir y en cuanto tiempo se desea lograr. Si una institución no cuenta o no sabe cuál es su misión y visión simplemente no podrá competir con el resto de

las empresas, solo el tener claro que metas y objetivos se desean alcanzar permitirán establecer diversas acciones mediante las cuales se maximicen los resultados y se reduzcan las deficiencias.

Bernal & Sierra (2008) también destacan la importancia de la planificar estratégicamente, para ellos es el medio por el cual las organizaciones se proyectan hacia el futuro tomando decisiones en el presente. En la actualidad se puede ver que aquellas organizaciones que saben planificar bien y que elaboran buenas estrategias poseen un desempeño muy superior frente a las que no lo hacen y según López (2019) para que este proceso se dé forma óptima, implica cambios en la cultura corporativa y estilos de administración del liderazgo.

Hay diversos estudios que se han realizado respecto a este tema en el sector sanitario, entre ellos se puede mencionar a Infante (2021) que resalta que la gestión estratégica repercute de forma positiva y directa en los procesos de atención, sin embargo resulta imprescindible que el personal administrativo tenga conocimiento de los objetivos, visión y planes estratégicos de la institución, lo que les permitirá satisfacer de manera adecuada y oportuna al público usuario, y Figueredo et al. (2020) destaca que en el sector de salud hay uso poco eficiente de la planeación estratégica en puntos como informes de gestión, ejecución y toma de decisiones, establecieron que la planificación es un proceso que permite crear nuevas posibilidades, mejorar las prácticas y por ende la atención que se brinda a los pacientes.

Para De la Cruz (2021) se deben aumentar los esfuerzos para implementar planes estratégicos que permitan mejorar la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa, esta debe estar acompañada por actitudes proactivas que permitan que la gestión estratégica se pueda implementar, por su parte Parvaneh et al. (2018) se establece que el uso de la planificación trae resultados positivos ya que da una dirección a la organización, aumenta el desempeño, la satisfacción interna y externa, aumenta la productividad y permite a los líderes idear, desarrollar y ejecutar planes en las organizaciones.

Es por todo lo mencionado que las organizaciones deben hacer su máximo esfuerzo por realizar esta fase de forma correcta, aunque cabe resaltar que al ser todo un proceso dinámico en el camino se pueden hacer modificaciones o mejoras para cumplir los objetivos establecidos.

SUBCATEGORIA C.1.2: Organización

En la fase de organización se pudo observar que el establecimiento cuenta con un staff pequeño pero completo, se trabaja en horarios rotativos con dos grupos de trabajo, la designación de las funciones de cada trabajador se basa en las carreras profesionales de cada uno, pero también suelen adicionarse funciones fuera de las competencias establecidas, éstas son designadas por los jefes inmediatos, los líderes destacan que los trabajadores tienen claro que funciones deben cumplir.

“Para designar las funciones y tareas de la institución básicamente lo que se hace es que ya se tiene definido y creo que todos conocemos cuáles son las funciones que deben desempeñar de acuerdo con la carrera que han estudiado.” (Libra)

” Respecto a los trabajadores en ese aspecto sí, ellos y yo tenemos bastante claro cuál es la función de cada uno, pero igual sí considero que falta.” (Acuario)

“Respecto a las funciones y tareas bueno en general uno ya entra sabiendo qué función va a cumplir y aquí ya había una estructura establecida cuando llegué, en mi caso las funciones ya estaban fijadas y entonces me he tenido que adaptar y tratar de modificarlas para mejorarlas.” (Sagitario)

“Cada persona que está acá sabe la función que debe cumplir y si se les designan otras pues la administradora es la encargada de comunicarlo” (Capricornio)

En general la percepción que la mayoría tiene es que si bien es cierto no se les ha realizado una inducción apropiada antes de empezar a desempeñar sus funciones y en algunos casos iniciaron sus labores sin antes haber firmado un contrato de por medio, ellos si conocen y saben cuáles son las funciones que deberían desempeñar acorde a su profesión, en ciertos casos solo se les ha mencionado de forma verbal que acciones deberían ejecutar y al entrar a laborar a la institución ya había estructura de trabajo establecida a la cual tuvieron acoplarse.

“Cuando empecé a trabajar aquí se enfocaron en darme una pequeña inducción en cuanto a las funciones de enfermería del policlínico, eso lo hicieron un día antes de iniciar mis labores.” (Sagitario)

“Cómo le explico no hay un escrito donde se establezca por ejemplo las funciones mías como trabajadora, pero bueno yo las sé porque ya las tengo como profesional que soy, ellos me orientaron verbalmente sobre cómo funcionaba el servicio.” (Piscis)

“Respecto a mi área en el contrato que firmé al comenzar a trabajar aquí decía cuáles eran mis funciones principales” (Capricornio)

“Cuando yo empecé a trabajar no me hicieron entrega de ningún documento escrito donde se especifique cuáles son las funciones, sin embargo, si me orientaron verbalmente la forma de trabajo.” (Leo)

La entidad ha ido superando varios inconvenientes y a pesar de no tener procesos de gestión apropiada se han podido lograr aspectos positivos, por ejemplo en el servicio de medicina se ha podido ampliar los horarios de permanencia de los médicos con horas de contratación fijas, se ha dado un aumento progresivo en el uso de materiales de primera calidad, se han hecho esfuerzos para innovar los servicios que se brindan con el uso de nuevos productos, se han ampliado la cartera de servicios y los ambientes de atención, actualmente se ha incorporado con el servicio de rayos x.

“Hemos tratado de ir mejorando la coordinación entre nosotros, la coordinación con la administradora y también con el personal responsable de cada área” (Libra)

“Hemos ampliado nuestra cartera de médicos y el servicio de rayos X, igual hemos venido trabajando y tratando de innovar con nuevos materiales y con productos” (Acuario)

“Ellos se encargan de darme todos los medios para que yo pueda realizar mis funciones de manera óptima en ese sentido no puedo quejarme.” (Piscis)

También se ha podido determinar que presentan problemas como: falta de modernización de equipamiento y mobiliario de algunos servicios, dificultad para la permanencia de personal asistencial de ciertas áreas, descoordinación, serios problemas en la gestión de datos de pacientes que se atienden en las diversas áreas, gran desorganización de algunos ambientes, incluso se han encontrado productos vencidos, carencia de material básico en el servicio de laboratorio, problemas con la coordinación entre los grupos de trabajo, entre otros.

“No se han podido establecer algunas mejoras en cuanto al equipamiento debido a que económicamente los ingresos del policlínico este año han ido variando bastante y en ese sentido también hay áreas en las que no hemos podido conseguir un personal asistencial que se mantenga más permanente.” (Libra)

“Siempre es importante contar con datos de los pacientes que se han sacado análisis, pero aquí cuando yo llegué a trabajar eso no había, todo estaba muy desorganizado y había cosas vencidas, carecían de material que es básico e importante, pero sin embargo no lo tenían.” (Piscis)

“Me gustaría que mejore la coordinación con la otra colega, porque en mis turnos dejo todo en orden, cosa que no pasa con el otro personal, cuando yo empecé a trabajar encontré el área de farmacia sucia y desorganizada, entonces sí hice presente mi queja respecto a eso” (Capricornio)

“He podido percibir que cuando organizan actividades lo hacen de un momento a otro, no es que haya algún acuerdo previo o con tiempo de las actividades, por ejemplo, cuando ha habido campañas de salud muchas veces ha habido mucha desorganización” (Sagitario)

“Como te digo que nosotros trabajamos con 3 jefes, por lo tanto, tenemos 3 opiniones diferentes, que suelen no unificarse, uno dice hay que hacer esto y el otro dice hay que hacer lo otro, sin embargo, no hay un consenso entre ellos, ellos deberían coordinarse y tener una decisión y luego se ejecuta con nosotros en el policlínico.” (Acuario)

Se han registrado inconvenientes en que personal de otras áreas interviene en funciones que no le corresponden u opinan de estas de forma poco apropiada, en contra parte también hay personal que en ocasiones cumple sus funciones, pero de forma negativa y se asumen funciones que en realidad son correspondientes a otros profesionales con la finalidad de no generar una negativa a los usuarios.

“Deben ponerse muy en claro las funciones que competen a cada personal, porque ya ha habido algunos inconvenientes en los cuales uno requiere algún apoyo o ayuda de algún otro personal pero se han recibido negativas de ese personal que se pone un poco reacio.” (Sagitario)

“Pienso que los jefes deberían aclarar al personal de otras áreas así sea un personal con bastantes años de labor aquí que no deberían intervenir en funciones que no le competen.” (Piscis)

El personal también tiene la percepción que la coordinación con los líderes debe mejorar pues se consideran que debería haber más reuniones presenciales en el establecimiento, pues no todo puede hacerse de forma remota, este aspecto se ha imposibilitado un poco debido a que los dueños tienen trabajos fuera de la institución o porque residen en el extranjero, es fundamental que para que los trabajadores se sientan cómodo trabajando en el establecimiento sus líderes en general conozcan a profundidad cada actividad y función que se desempeña allí.

“Yo creo que es necesario que haya reuniones presenciales, claro que se entiende que nuestros jefes laboran en otras instituciones y por ende no tienen el tiempo que se requiere para poder

hacer planes de trabajo, o para mejorar la coordinación, yo creo que en ese aspecto falta no falta mucho” (Acuario)

“Hay funciones que corresponden a mi carrera por ejemplo el hecho de hacer inventario sin embargo aquí en el policlínico la encargada de realizar esa función es la administradora, pero en realidad es una función que se debería ser netamente con la técnica de farmacia porque nosotros somos los que estamos al tanto de qué medicamentos son los que expedimos.” (Capricornio)

La fase de organización se basa en conocer a profundidad cuales son los planes que se tienen para cumplir los objetivos, para López (2019) es determinar quiénes serán los encargados de ejecutar cada tarea, especificando como se hará y en qué orden debe ejecutarse, Luna (2015) menciona que el área administrativa es la encargada de organizar los recursos disponibles que tiene la entidad con el fin de perseguir lo que previamente ya fue establecido en la etapa de planeación. En esta fase se busca efectuar una serie de actividades que posteriormente deben ser coordinadas para luego en conjunto todas actúen bajo el fin de lograr propósitos comunes, el desconocimiento del que hacer y cómo hacerlo se traducen en ineficiencia, aquellas entidades que no tengan claro este aspecto desempeñarán sus actividades sin ningún horizonte que los aliente a mejorar.

Para Bernal & Sierra (2008) la organización debe ser una respuesta a la fase de planeación, pues es cada vez más necesario que las empresas organicen sus recursos y que diseñen estructuras organizacionales para que sus actividades respondan al nivel de las exigencias de hoy en día, por su parte Mc Lean (2011) menciona que en términos contemporáneos organizar requiere que los gerentes implementen infraestructura adecuada, que se optimicen los sistemas, recursos humanos y financieros, procesos y todo aquello que facilite la conducción óptima de las actividades, todo lo anteriormente mencionado es reafirmado en el estudio de Sihuy (2017) que menciona que la aplicación de la administración estratégica trae resultados positivos en los procesos de gestión, sin embargo, esto se verá favorecido si las organizaciones cuentan con el talento humano adecuado y hacen un manejo apropiado de sus recursos materiales y financieros.

El organizar implica tener claro cuáles son los recursos con los que se disponen y aprovecharlos al máximo y de manera orgánica, el fin siempre será

cumplir lo establecido en la planeación estratégica, pero más allá de esto orienta a los responsables a vislumbrar que cosas no han estado funcionando bien y a partir de ello establecer cambios y mejoras en los patrones con lo que han estado aplicando su metodología de trabajo.

SUBCATEGORIA C.1.3: Dirección

En esta fase se observa que actualmente el liderazgo del establecimiento es compartido entre los tres dueños, se han realizado cambios de personal y se han incorporado formas de trabajar nuevas, pero algunos de los resultados que se están generando no son los ideales, a esto se suma la poca presencia de los dueños, lo que ha fomentado la contratación de una administradora que tiene asignadas funciones de supervisión, control y comunicación sobre todo lo acontecido en el lugar, pero aun así se siguen evidenciando serios problemas de comunicación y coordinación con la gerencia, esto se da como efecto de contar con un liderazgo no definido o una opinión unificada y el hecho de contratar a una encargada pero no darle el por completo el mando.

“Con la administradora que también hace funciones de supervisión y mediante la cual nosotros podemos estar al tanto de lo que pasa en el policlínico, tratamos de estar presentes en la medida de lo posible.” (Libra)

“Quizás lo que mejoraría sería el hecho de que tenemos que estar un poco más presentes en el policlínico, pero es un asunto bastante complicado porque yo ahora vivo en el extranjero y mis hermanos en Perú también tienen trabajos bastante demandantes” (Libra)

“El liderazgo lo ejercen los 3 dueños que vendrían a ser los jefes, claro que se entiende que nuestros jefes laboran en otras instituciones y por ende no tienen el tiempo que se requiere yo creo que en ese aspecto nos falta mucho, no tenemos esa conexión para poder ejecutar un mejor plan de trabajo.” (Acuario)

“Ósea lo que sucede es que no hay una sola persona al mando no, eso termina generando complicaciones con el personal en el trabajo, bueno quizás si falte un poco más reforzar esas habilidades y capacidades en ellos.” (Acuario)

“Si noto que su presencia es bastante escasa entonces al final de cuentas esto es un negocio y los negocios y no funcionan si es que uno no está al tanto permanentemente no.” (Piscis)

“No es que estén tan presentes en el día a día del policlínico, pero hasta el momento si noto que hay un poco de ausencia de su parte” (Capricornio)

A nivel del personal administrativo hay una atmósfera de confusión que es evidente, a pesar de tener una encargada quien debería dirigir y emitir las ordenes hacia el personal previa coordinación con los gerentes, ve su función “interrumpida” ya que sus superiores no tienen coordinación previa y cada uno emite ordenes diferentes que muchas veces no son concordantes con las funciones, no se está respetando el filtro de trabajo en el que la administradora debe ser la primera en enterarse de algún acontecimiento positivo o negativo y establecer en primera instancia alternativas de solución, sin embargo los trabajadores acuden de manera directa a los gerentes y estos por su falta de interacción dan alternativas distintas a las planteadas por la administración, el resultado es que los trabajadores adoptan una actitud en la que las ordenes que pueda dar su jefa inmediata en ciertos contextos sea minimizada y no acatada.

“La verdad ya me siento un poco cansada porque como te digo que nosotros trabajamos con 3 jefes, uno dice hay que hacer esto y el otro dice hay que hacer lo otro, sin embargo, no hay un consenso entre ellos.” (Acuario)

“Deberían tomar una decisión y luego ejecutarla con nosotros en el policlínico, la realidad es que también genera bastante confusión porque no están de acuerdo entre ellos.” (Acuario)

“Consideró que deberían pasarme todo el mando con respecto al manejo de personal, porque muchas veces sucede que yo puedo tomar alguna decisión, pero esta decisión genera inconformidad a los trabajadores y ellos pasan ese nivel de jerarquía y recurren a los dueños, ellos les dan otras opciones.” (Acuario)

A nivel asistencial la percepción es que es fundamental la presencia del jefe médico en la institución debido a su alto conocimiento del sector sanitario y que reúne algunas características apropiadas pues orienta y ayuda a su personal asistencial directo en el perfeccionamiento de sus habilidades, a nivel administrativo se reconocen que si bien es cierto la administradora tiene características positivas como capacidad de escucha, colabora con cualquier necesidad y se mantiene al tanto de guiar y conducir al personal en sus funciones, recalando siempre de forma asertiva cuales son, perciben que su conocimiento aun es limitado en el área de salud siendo este una inconveniente pues se reportan que hay problemas que a pesar de ser comunicados aún persisten, también se menciona que los lideres deben manejar de forma más privada aspectos internos correspondientes a temas de

crecimiento de la institución ya que de ser información poco positiva termina generando preocupaciones en el personal.

“En general todo bien porque si tienen algún tipo de alcance con mi persona me lo hacen saber y con la administradora con ella en términos generales en realidad el trato es muy bueno” (Piscis)

“Pues si tiene nociones de administración en salud, pero eso también dificulta bastante el trabajo, porque se desconoce un poco en cuanto por ejemplo medicamentos, fármacos que se necesita” (Capricornio)

“En el caso del jefe médico debería haber mayor presencia, pues el doctor está pues en el ámbito hospitalario, por tanto, podría comprender mejor y darle una solución más rápida, él siempre ha sido la verdad de una forma bastante tratable.” (Sagitario)

“Con el doctor cuando hemos atendido juntos consultas a domicilio donde se han dado nuevas experiencias entonces en esos casos el doctor siempre me ha recalado que cosas debo mejorar o qué cosas debería implementar en mi atención.” (Piscis)

“Hay ciertos problemas sobre todo entre el personal y creo que esos problemas deberían manejarse de una forma más interna entre los líderes sin necesidad de que de involucramos a los trabajadores.” (Sagitario).

Sin embargo, hay una parte del personal que tiene la sensación de que sus líderes gerenciales muestran desinterés por su empresa, si bien es cierto acuden de forma esporádica, algunos sienten que ese interés no es proporcional en todos los servicios, el dirigir está directamente relacionado con el saber llegar a las personas y si esa percepción no es captada por todos los miembros de la institución hace que el trabajo se haga simplemente por el hecho de cumplir por obligación más no por vocación.

“Yo siento más que todo indiferencia por parte de ellos, me refiero a los jefes principales, porque si bien es cierto son jefes y dueños, siento que deben estar mucho más involucrados en la administración.” (Leo)

“El líder siempre tiene que estar bien capacitado porque este es un policlínico de salud y normalmente los jefes que están en la parte administrativa no tienen mucho contacto con el paciente, tienen más contacto con nosotros, entonces deben saber cómo haber llegar el mensaje.” (Piscis)

Han habido cambios la nueva administradora pero aún hay aspectos por mejorar, en palabras simples el personal siente que falta que los dueños los motiven, que estén más aperturados a conocerlos, que haya mayor involucramiento de su parte, que se establezca un orden jerárquico, que se defina el liderazgo, que se cumplan los pedidos del personal para trabajar

adecuadamente, que se den el tiempo de hacer reuniones con mayor frecuencia, consideran que si se van a establecer mayores exigencias los líderes gerenciales deben predicar primero con el ejemplo.

“La verdad es bastante importante que se establezcan jerarquías, que puedan respetarse y también porque eso ordena el funcionamiento del policlínico y orienta a los trabajadores” (Acuario)

“Ellos tienen que hacer que su personal se sienta motivado se sienta cómodo viniendo a trabajar acá y se sienta escuchado, sí he percibido que de todas maneras por parte de los otros jefes les falta reforzar un poco más esos aspectos con su personal.” (Piscis)

“Está bien exigir a tu personal, pero cómo se dice el ejemplo manda, aquí no hay ese incentivo, no hay esa motivación y creo que por esa parte está descuidado y pierden valores, pierden cosas que se puede explotar del personal.” (Leo)

“Sin embargo a pesar de que nos motivan de cierta forma que en realidad solo es verbalmente, si siento que eso es importante y ellos deberían mejorarlo.” (Sagitario)

“Creo que uno se siente quizás exhausto de pedir mejoras o cosas y que se comprometan de una forma a tratar de lograrlo pero que al final solamente quede en palabras no, entonces eso es algo que también afecta de cierta manera el desempeño porque como ya mencioné antes uno trabaja solamente con lo que puede no entonces sí.” (Sagitario)

En palabras de Bernal & Sierra (2008) el propósito de la dirección es conducir a las personas al logro de los objetivos de la planeación, enfatizan que el proceso de dirección está inmerso en el proceso administrativo, estos aspectos no deben confundirse, señalan también que la dirección más que una función es un arte que no muchos logran dominar, para esto se requiere contar con una excelente formación en el comportamiento humano, es allí donde radica su complejidad, por su lado López (2019) menciona que no se trata de mandar, es ayudar, intervenir, guiar y respaldar ante cualquier conflicto que pueda suscitarse en la obtención de los objetivos y Mc Lean (2011) refuerza lo antes mencionado, para dirigir los gerentes deberían desarrollar un conocimiento profundo de sus empleados, es decir establecer una conexión que genere una sensación positiva que comprometa a los empleados con sus trabajos y con la organización.

En el sector sanitario estos aspectos son aún más complejos, pues se trata de lograr ofrecer un servicio de calidad a personas que acuden con algún tipo de padecimiento y para esto el personal debe estar preparado, por tanto primero se tiene que reforzar la parte interna de la institución, es decir que los

trabajadores estén motivados, comprometidos y enfocados, para que los usuarios externos perciban la eficiencia del servicio que se ofrece, Naamati (2020) en su pesquisa en un grupo de hospitales estableció que a pesar de la incorporación de procesos de gestión estratégica aún se evidencia aspectos negativos, como: falta de colaboración entre el personal y la dirección, profundizar los objetivos e interiorizar las actividades estratégicas, estas deficiencias se tornan como un obstáculo para el cambio, pues el éxito está directamente vinculado a la estrecha colaboración de la dirección y el personal.

La forma en que se dirige una entidad es transcendental para su crecimiento, el dirigir implica una amplia gama de aspectos, desde el liderazgo, la motivación, la comunicación hasta el manejo de estrés, es un tema complejo pero no imposible de comprender, el pilar de la mayor parte de empresas son personas que trabajan para satisfacer las necesidades de otras personas, por tanto hay un factor humano implícito en todo este proceso, aquellas organizaciones en las cuales existe un liderazgo participativo, que muestran interés por escuchar y comunicar tendrán dentro de su estructura trabajadores más enfocados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

SUBCATEGORIA C.1.4: Control

En la fase de control se observa que la supervisión está bajo el mando principalmente de la administradora, pero también es apoyada por dos de los gerentes que hacen esta función las ocasiones en las que acuden al establecimiento, para la supervisión se piden reportes de actividades y evalúan el consumo de materiales pero solo de algunos servicios, áreas como laboratorio hacen llegar un informe sobre todos los exámenes y pruebas que se toman por mes, actualmente se hace el manejo de reportes por medio de carpetas de Excel en formatos virtuales y hay áreas en las que el control está basado al cuadro de caja semanal y mensual, el sistema de reclamos y quejas se manejan básicamente con la administradora.

“La administradora tiene la función de supervisar, y mis hermanos que sí pueden acudir de manera presencial al policlínico tratan de supervisar en la medida en lo que se puede.” (Libra)

“Lo que hace es ir ver cómo están funcionando los servicios, pide reporte al personal, por ejemplo, pide el cuadro de caja que se hace diario y al final de semana se nos avisa de cómo ha ido el policlínico. (Libra)

“Nosotros supervisamos o qué indicadores usamos es variante, por ejemplo la parte de las enfermeras les pedimos que eleven su información de los tratamientos que hacen y los materiales e insumos que usan a una carpeta de Excel que es compartida entre todos nosotros.”(Acuario)

“Respecto a las otras dos líderes, una de las hermanas es la que siempre viene a hacer una supervisión, actualmente piden reporte, eso lo estamos manejando registros de Excel lo que les permite llevar un control de los medicamentos que usamos y procedimiento que hacemos, esto termina siendo un poco exhausto por la cantidad de pacientes.” (Sagitario)

“La supervisión la hace la administradora, da un informe, por eso lo que siempre me pide es que este al tanto de qué cosas faltan, qué cosas están quizás por vencer, de ver cómo va la limpieza, también maneja el inventario veo que algunos documentos que le solicitan a los jefes superiores.” (Capricornio)

“Quizá como una forma de supervisión, pero desde mi punto de vista es bastante básica es que al final de mes se hace un balance económico de la cantidad de dinero que ha entrado al servicio, pero creo que no es una forma adecuada de medir el éxito o la deficiencia que está teniendo cada consultorio.” (Leo)

La perspectiva del personal administrativo es que la supervisión y el control de funciones y actividades, se desempeña de forma normal y activa, esto se hace junto a los gerentes, el monitoreo de quejas y reclamos es responsabilidad de la administración, el método que se aplica es que al presentarse una queja se comunican directamente con el usuario para que pueda transmitir su queja al administrador y este le establece una solución, en el caso de que la responsable no esté presente o la queja se haga por medio virtual en la página web del establecimiento se realiza la comunicación vía telefónica con el usuario, y como en todo establecimiento también se cuenta con un cuaderno de quejas y reclamos, en este aspecto tratan de asegurarse de resolver cualquier inquietud que manifestar algún usuario.

“Bueno sí hasta donde estoy sí se está dando de manera normal la parte de la supervisión y el control de actividades.” (Acuario)

“Las quejas y los reclamos se manejan básicamente con la administradora, aunque también existe un cuaderno de reclamos como en todo establecimiento, al ser una empresa que trabaja atendiendo a personas de una u otra forma se van a registrar algunos inconvenientes entonces cuando han habido estos es hacerle llegar a la administradora y ella se comunica con los pacientes y tratar de buscar alternativas de solución.” (Libra)

“El monitoreo de quejas y reclamos usualmente se tiene que realizar conmigo, aunque también hay pacientes que van directamente con alguno de los jefes, e n el caso en el que no me encuentre en el turno lo que hago es comunicarme con el paciente, escucharlo y tratar de darle algún tipo de solución.” (Acuario)

“Ha habido problemas y con algunos pacientes claro a veces nunca faltan pero en ese aspecto sí se ha sabido manejar si el paciente de repente no entiende la explicación que le está dando alguno de nosotros la administradora sale a explicarle de una manera tranquila y le da solución o trata de darme opciones.” (Capricornio)

La percepción de los trabajadores asistenciales respecto a la supervisión es que hay aspectos que tienen mejorarse, en el proceso se hace un control sobre los medicamentos, procedimientos, inventarios, ingreso de pacientes, etc., piensan que en esta época se deberían utilizar algún tipo de programa que simplifique los procesos, ya que en ocasiones se solicitan reportes amplios cuando hay mucha carga laboral, también sienten que se deben poner mayor esfuerzo en aspectos como el estado en el que se encuentra cada servicio, el personal que se incorporó al iniciar sus funciones no encontró sus ambientes en un óptimo estado y es gracias a los aporte que los mismos trabajadores han realizado que el proceso de control ha mejorado, incluso se observa que son ellos los que implementado ciertos registros ya que cuando comenzaron no había esa data.

“Termina siendo un poco exhausto por la cantidad de pacientes y a veces piden la información muy detallada porque ellos quieren hacer pues una evaluación de cómo se está haciendo la dispensación de medicamentos la compra y venta, por eso creo que debería implementarse un programa que permita un registro rápido y que a la vez lleve el cálculo detallado de lo que se va usando.” (Sagitario)

“Cuando yo empecé a trabajar encontré el área de farmacia sucia y desorganizada, entonces sí hice presente mi queja respecto a eso.” (Capricornio)

“Se debería llevar quizás un control más adecuado por ejemplo de los medicamentos que nosotros vendemos para que no se estanquen en farmacia.” (Capricornio)

“Yo aquí no encontré muchas de esas cosas, incluso había cosas vencidas y los registros estaban mal almacenados, no sé si ellos no se dieron cuenta o había dejadez por parte de ellos o el colega anterior.” (Piscis)

“El orden de las cosas, los registros de pacientes porque antes no había, ahora lo que yo he hecho es armar una data básica de cada uno, eso lo estoy haciendo por cada mes, también me he encargado de ver el orden de las cosas.” (Piscis)

“La supervisión desde mi punto de vista en mi servicio a veces en mi es casi inexistente porque no hay una forma en la cual se esté evaluando, no hay un indicador que esté midiendo cómo es que está creciendo el servicio.” (Leo)

Los trabajadores consideran que esta fase es importante debido a que: el hacer un control adecuado de toda la institución permite medir el nivel de

crecimiento, permite corregir errores, permite verificar que todo esté bien y se use de forma adecuada, permite medir el desempeño de cada profesional y ver si se están cumpliendo las expectativas.

“Claro lo considero muy importante porque de esa manera el policlínico como entidad va a poder medir los logros de cada profesional dentro de su institución y poder ver definitivamente si cumplen las expectativas o están debajo de los estándares que ellos establecen.” (Piscis)

“Es importante que se conozca a detalle cada actividad que se realiza y cada proceso, porque esto pues a los que estamos al mando de velar que en el policlínico todo vaya bien nos permite tener una mejor supervisión.” (Acuario)

Para Bernal & Sierra (2008) en esta fase se evalúa el progreso, se da retroalimentación de las actividades en base a lo planeado, es un proceso sistemático que busca regular o medir las actividades que desarrolla la empresa para que todas estén coincidan y se alineen con los objetivos y expectativas, es una fase que depende de las tres primeras, si estas no están bien ejecutadas o simplemente no existen es imposible hacer el control, López (2019) refuerza esta idea, desde su punto de vista el controlar implica retroalimentar con el fin de identificar oportunidades de mejora y evitar cometer los mismos errores, solo así la organización entrará en un ciclo de mejora continua donde se busca optimizar procesos y recursos y lograr resultados en función a una mejor competitividad.

Luna (2015) enfatiza que esta es una de las responsabilidades más importantes del gerente, para que se dé se necesita tener un liderazgo adecuado que garantice que todo funcione en relación con el plan, presupuesto, plazos establecidos y los recursos asignados, en esta fase los gerentes deben asegurarse de que existan las contingencias adecuadas ante cualquier anomalía que pueda aparecer y pueda interrumpir cualquier actividad establecida.

La última fase del proceso administrativo es la de control, fase mediante la cual se pretende medir el progreso de los objetivos planteados, las instituciones en general deben tener definido que indicadores pretenden evaluar, mediante este método se permite vislumbrar si las estrategias aplicadas están resultando óptimas para obtener el resultado deseado, controlar y evaluar también permite evaluar el crecimiento de la organización.

Sin duda alguna cada fase del proceso administrativo resulta importante, cada una se interrelaciona entre sí, y todas se fundamentan en tener claro a donde se quiere llegar, aquellas organizaciones que ejerzan sus funciones sin tener en claro estos puntos entrarán en un suerte de círculo vicioso, donde no analizar, no planear, no saber dirigir, se traducirá en empresa mediocres con trabajadores que solo ejercen sus función por el mero hecho de obtener un salario, donde muchas veces será imposible retener personal con potencial y su crecimiento se verá siempre limitado.

CATEGORIA 2.1: Competencias gerenciales

Del proceso de observación y análisis de las entrevistas realizadas se pudo inferir que la percepción de los trabajadores del policlínico en relación a este aspecto es que si bien han identificado características positivas en sus diversos líderes como la capacidad de escucha, el interés por conocerlos, por fomentar el trabajo en equipo, hay intención de solucionar los conflictos de forma adecuada, entre otros, aún hay cosas que deberían mejorarse respecto a las diversas habilidades, destacan la necesidad de establecer y definir el liderazgo con el cuál los trabajadores puedan identificarse y que sus jefes conozcan más sobre la labor que desempeñan, es imprescindible que la institución se actualice y se capacite más a nivel tecnológico, se debe seguir impulsando la preparación de su administradora.

“Considero que en ese aspecto deberían mejorar pues es fundamental ya que estamos entrando en una era tecnológica en la que todo debe manejarse digitalmente, aparte que lo digital ahorra tiempo, hace que sean más eficientes las cuestiones de atención.” (Leo)

“La persona encargada directamente de liderar principalmente al grupo de trabajo es la administradora, el tiempo que lleva desempeñando funciones hemos podido notar que es una persona que tiene características del líder, escucha a su personal, está al tanto, trata de siempre estar preguntándole a ellos qué mejoras harían si hay algún tipo de problemática e intenta dar soluciones.” (Libra)

“La administradora siento que sí conoce un poco el policlínico, pero también entiendo que hay ciertos puntos que creo que aún no llega a conocer por completo.” (Capricornio)

Las competencias gerenciales se enmarcan tres tipos de habilidades, cada un más compleja que la otra, Chiavenato (2006) menciona que todo gerente o administrador debe fortalecer estas habilidades pues solo el conocimiento profundo de cada una de ellas hará que se pueda dirigir una

empresa y mantenerla estable a través del tiempo, la habilidad debe traducirse en aquella capacidad de convertir su conocimiento en acción, según Katz el éxito de un administrador dependerá más de su desempeño, de cómo trata a las personas y las situaciones que de lo que es, pesquisas a nivel sanitario refuerzan este concepto, Hahn & Lapetra (2019), Robert et al. (2018), International Hospital Federation (2015), destacan que aquellas personas que dirigen cargos importantes en el sector salud deben reunir competencias de liderazgo y de gestión propias de sus cargos, ya que es un sector bastante dinámico, que se enfrenta a cambios radicales y veloces, que no espera procesos lentos y burocráticos, que exige que las empresas que se dedican a este rubro estén capacitadas, actualizadas y preparadas.

Se hace énfasis en la necesidad de conocer a profundidad la institución que dirigen, para Guevara (2020) las competencias gerenciales es tener una visión compartida, tener la capacidad de establecer acciones que creen espacios de satisfacción y compromiso del personal, que tenga a capacidad de potencializar, auto organización y reconocer lo singular y concreto del entorno que dirigen, mientras que para Paarima et al. (2022) factores como el género, la edad, la experiencia profesional gerencial y la formación tienen injerencia directa en el nivel de competencia de liderazgo, aquellos gestores que tienen preparación previa en el área de administración de los servicios de salud suelen tener competencias más desarrolladas para crear un ambiente de trabajo favorable.

Es importante mencionar que el éxito de toda empresa se fundamenta en la calidad de su recurso humano, el compromiso y grado de profesionalismo que ellos tengan se misturan entre sí para dar una experiencia de servicio al usuario, es decir si es inadecuada se tendrá la percepción de ser una empresa ineficiente.

Mediante el proceso de observación que se ha realizado en la entidad estudiada se ha determinado que a pesar de tener muchos aspectos por mejorar cuentan con un factor valioso que es su recurso humano, en ellos se ha identificado proactividad, voluntad de que su institución mejore, ganas de potenciar el trabajo en equipo y voluntad de colaboración, quizás el poder

hacer un análisis introspectivo a nivel gerencial permita que en algún momento se establezcan mejoras.

SUBCATEGORÍA C.2.1: Habilidades técnicas

En relación a las habilidades técnicas se observa que los líderes tienen los conocimientos para manejar programación básica, como cuadros de Excel y programas que permitan mejorar la eficiencia de las atenciones, es la administradora la responsable de crear estos formatos e implementarlos en la institución, para esto se hace uso de formatos virtuales a los que se puede acceder desde cualquier lugar, esto ha permitido mejorar el orden de la información que se maneja de la institución, básicamente se usan para el vaciado de datos, registro de consultas, entre otros, sin embargo también se evidencia de falta de actualización en este aspecto.

“Estos programas nos han ayudado a tener un mejor orden, desde que yo empecé mis funciones aquí hemos usados programas básicos los que nos han permitido tener ahora un mejor orden de toda la información que maneja el policlínico.” (Acuario)

“Se maneja todo con cuadro de Excel en formatos digitales que son compartidos por todos los trabajadores, sin embargo, si tengo que acotar que aún falta implementar varias cosas a nivel tecnológico.” (Libra)

“Considero que en ese aspecto deberían mejorar pues es fundamental ya que estamos entrando en una era tecnológica en la que todo debe manejarse digitalmente, aparte que lo digital ahorra tiempo, hace que sean más eficientes las cuestiones de atención.” (Piscis)

La percepción del personal asistencial es que en la actualidad la entidad debería ya contar con algún tipo de software que permita simplificar las actividades, aumente la eficiencia, eficacia y reduzca los tiempos de espera en la atención, y si bien la administradora ha demostrado tener habilidades adecuadas para el manejo, para que esto funcione de forma óptima se debe capacitar en general a todo el personal para que conozcan y manejen estos programas.

“Ella es la que está al tanto de las codificaciones de la caja para hacer los pagos de los tratamientos las consultas, cuando ha habido inconvenientes con respecto a los programas yo lo que hago es comunicarle a la administradora y lo ella lo soluciona.” (Capricornio)

“Actualmente sabemos que ya existen de repente otros aplicativos que son mucho más ventajoso y facilitan el trabajo y son más fáciles de manejar, se debería usar y capacitar para mejorar un

poco más mis habilidades, pero también las habilidades del personal porque es importante que ellos también conozcan del manejo de ciertos programas.” (Acuario)

“Aquí en el policlínico bueno no es que usemos algún tipo de software especializado, básicamente manejamos plantillas de Excel para hacer el vaciado de datos, para manejarlas consulta, los registros con relación a lo que es materiales, por eso creo que ya se debería usar un programa más específico.” (Sagitario)

“Yo considero que en ese aspecto deberían mejorar pues es fundamental ya que estamos entrando en una era tecnológica en la que todo debe manejarse digitalmente, aparte que lo digital ahorra tiempo, hace que sean más eficientes.” (Leo)

A pesar de que se han venido implementado el uso de ciertas herramientas, se ha identificado que hay servicios que a pesar de contar con un instrumento informático que podría usarse para mejorar la gestión esta no se hacía y es el personal que al empezar sus funciones tuvo que estandarizar y crear las carpetas para que se almacene y gestione datos y resultados, es decir que impulso y enfoco sus esfuerzos en la creación de una data con la que el servicio siempre se debió contar.

“Actualmente sabemos que ya existen de repente otros aplicativos que son mucho más ventajoso y facilitan el trabajo y son más fáciles de manejar.” (Acuario)

“Cuando empecé a desempeñar mis funciones yo pude encontrar que aquí pues faltaban también muchas cosas, en base a esos aspectos no sé si habrá sido por desconocimiento o por falta de interés en el área, la computadora del servicio tampoco era usada pues para poder tener registro de los pacientes, para poder hacer la gestión de los resultados entonces esto es algo que yo he venido a implementar y a mejorar recién.” (Piscis)

En mi servicio realmente se hace poco uso por parte de ellos de lo que son aplicativos o alguna herramienta para mejorar el servicio, sin embargo, sí he observado que en los otros servicios si usan.” (Leo)

Los conocimientos técnicos ayudan a mejorar el desempeño, la eficacia, la eficiencia y optimizan los tiempos y el desarrollo de tareas, da ventaja competitiva para Chiavenato (2006) las competencias técnicas engloban todos aquellos conocimientos especializados para aplicar conocimiento técnicos en relación al trabajo y las funciones que allí se cumplen, estas habilidades enmarcan conocimientos de contabilidad, programación, manejo de máquinas computadoras, básicamente esta habilidad se relaciona con el hacer el trabajo fundamentalmente con objetos, es por eso considerada como un proceso fácil de realizar, por su lado Bernal & Sierra (2008) señalan que es la capacidad que tiene cada persona en cuanto a técnicas y herramientas administrativas para su

desempeño laboral y enfatiza que es necesario que esta habilidad este más desarrollada en aquellas personas que tienen la tarea de supervisar o realizar el trabajo operativo.

La habilidad técnica permite a los líderes realizar procesos de forma más dinámica y rápida, estas habilidades deben ser siempre reforzadas mediante capacitaciones y cursos, su uso genera aspectos positivos y en la actualidad con el desarrollo tecnológico que hay se debe tener la obligación de incluirlos en los sistemas de las organizaciones, el uso de programas de gestión ayuda a simplificar las tareas e incluso podrían reducir costos.

SUBCATEGORÍA C.2.2: Habilidades humanas

Se observa que en la subcategoría en el establecimiento el liderazgo está dividido entre los gerentes y la actual administradora, se resalta que tienen una política de puertas abiertas, a esta última se le asignó el papel de líder ante los trabajadores, en palabra de los gerentes ella reúne características resaltante como: disposición para escuchar a su personal, interés por conocerlos, trata de dar soluciones ante los problemas, entre otros, los gerentes manifiestan que en la entidad se mantiene un liderazgo de puertas abiertas.

“La administradora en el tiempo que lleva desempeñando funciones con nosotros hemos podido notar que es una persona que tiene características del líder.” (Libra)

“En ese sentido el personal tiene bastante claro que tienen las puertas abiertas para hacernos saber algún tipo de inconvenientes o problemas que puedan estar manifestando en sus horarios de trabajo y quizás hay alguno que otro aspecto negativo que podamos mejorar, y en realidad nosotros estamos aperturados a que se haga de esa forma.” (Libra)

“La administradora que es con la que tenemos el contacto diario si se esfuerza por comunicarse con nosotros y también escucha al personal, no puedo negar esa parte, por parte de los otros jefes sí creo que falta un poco más esos aspectos.” (Capricornio)

“Ahora con respecto a la administradora con ella si he visualizado que hay mayor interés a comunicarse con nosotros y está al tanto de cualquier molestia que se le haga saber.” (Leo)

El tipo de trabajo aplicado por parte de la administración es reunirse con su personal, pedirles aportes y opiniones, tratar de conocerlos con el fin de que se cree un ambiente en el que todo el equipo pueda mejorar, aspectos como la retroalimentación suele darse de forma privada y de forma respetuosa, la

administradora manifiesta estar a la expectativa cada día de todo lo que acontece y estar al tanto con el trabajador preguntándole que aportes harían con la finalidad de mejorar, los trabajadores opinan que la comunicación y el trato ha sido respetuoso y educado, en muy pocas ocasiones se ha evidenciado algún tipo de maltrato por parte del personal administrativo, pero este no ha sido reiterativo, encuentran en la actual administradora características positivas.

“Para la parte de la retroalimentación es reunirme con cada uno de ellos, sobre todo cuando veo ese tipo de errores o aspectos por corregir, yo siempre suelo comentárselos para que hagan algún tipo de mejora.” (Acuario)

“Ahora me estoy reuniendo con cada uno de ellos para escuchar sus aportes con la finalidad de mejorar.” (Acuario)

“Quizá en una ocasión que otra la forma de hacerme llegar alguna tarea no ha sido apropiada por parte de cierto personal sin embargo son situaciones que no han sido repetitivas y esos inconvenientes han sido más frecuentes con la anterior administradora.” (Sagitario)

“Cuando ha habido que corregir un error en ese aspecto todo es muy cordial y respetuosos, claro que algunas veces ha habido unos pequeños inconvenientes, pero en realidad hasta el momento ha ido muy bien.” (Piscis)

“Me corrigieron una vez un error que tuve, pero fue una explicación bastante educada, siempre en realidad hay un trato bastante cordial y con respeto.” (Capricornio)

También manifiestan que los líderes en general si bien están aperturados a escuchar a su personal se evidencia cierto grado de desinterés con la institución, pues prometen dar posibles soluciones que al final no son ejecutadas, los dueños no hacen esfuerzos por tener un contacto más cercano con todos sus trabajadores, les falta integrarse al equipo de trabajo y también sienten que debería fomentarse más la integración entre los trabajadores ya que es un aspecto importante para que el trabajo en equipo sea exitoso.

“Creo que uno se siente quizás exhausto de pedir mejoras o cosas y que se comprometan de una forma a tratar de lograrlo pero que al final solamente quede en palabras no.” (Sagitario)

“En ese sentido si me gustaría que escuchen más las peticiones que se les hace para mejorar el servicio.” (Leo)

“Los jefes principales deberían esforzarse un poco más por tratar de tener un contacto más cercano con todos sus trabajadores, siento que falta que ellos se integren más con nosotros.” (Capricornio)

“También me gustaría que se mejore la integración entre todos los trabajadores del policlínico porque si se nota que eso falta, nos conocemos muy poco entre nosotros.” (Piscis)

“Los jefes principales deberían esforzarse un poco más por tratar de tener un contacto más cercano con todos sus trabajadores, creo que es un aspecto que falta mejorar un poquito, creo que sí lo hacen en gran parte el escuchar a su personal, pero siento que falta que ellos se integren más con nosotros.” (Piscis)

Respecto a temas de motivación y resolución de conflictos, la primera se da esporádicamente de forma verbal, existe la percepción de que este aspecto debe mejorarse, para la resolución de conflictos en ocasiones no es la apropiada, existen temas o problemas que se presentan en la institución que solo deberían manejarse de forma privada a nivel gerencial y administrativo sin embargo hay cuestiones que terminan siendo expuestas y generan un ambiente de incomodidad y hasta de preocupación.

“Ellos han sabido agradecer y felicitar me la iniciativa de mejora que he tenido con el servicio, en ese aspecto siento que esta bien, pero también deberían hacerlo más seguido con todo el personal, eso nos motiva a desempeñarnos cada vez mejor. (Piscis)

“En realidad no ha habido hasta ahora una felicitación por el trabajo que venimos realizando, pero supongo que eso ya se irá dando con el tiempo.” (Capricornio)

“Aquí no hay ese incentivo, no hay esa motivación y creo que por esa parte está descuidado y pierden valores, pierden cosas que se puede explotar del personal.” (Leo)

“Sin embargo a pesar de que nos motivan de cierta forma que en realidad solo es verbalmente, creo que uno se siente quizás exhausto de pedir mejoras.” (Sagitario)

“Se han generado problemas que lastimosamente han surgido y ha sido como incómodo tener que enterarme y de una u otra forma.” (Sagitario)

Las competencias humanas directamente relacionadas a las habilidades humanas, esta es una competencia fundamental que debe reunir toda persona que labora en una organización, Chiavenato (2006) menciona que se relaciona al trato con las personas, es la habilidad de relacionarse de forma interpersonal y grupalmente, con estas habilidades se potencia la participación, la cooperación en equipo, la motivación, la capacidad de escucha, es saber trabajar con personas y por medio de ellas, por su lado Bernal & Sierra (2008) menciona que es la capacidad de entender al ser humano, para comunicarse de forma asertiva, facultar y dar retroalimentación a sus colaboradores y para poder relacionarse con personas de otras organizaciones.

Es imperante destacar lo fundamental que resulta esta competencia a nivel de todas las entidades, tener la capacidad de establecer conexiones con los trabajadores hará que ellos se sientan parte de algo grande, y se verán motivados a desempeñar sus funciones con determinación, es trabajar para que la organización y sus integrantes logren sus objetivos a la par que ambos crecen juntos.

Robert et al. (2018) destaca que el sector de salud es aún más relevante la necesidad de identificar y fortalecer las competencias de liderazgo, para ellos es necesario incentivar los programas de educación y capacitación en líderes de atención médica, el sector sanitario es uno de los más importantes en las diversas naciones, pero donde se suele colocar en puestos de relevancia a personas a s que si reúnen las competencias humanas para un sector tan relevante, estos son aspectos reforzados por Hahn & Lapetra (2019) señalan que la evolución del campo de las prestaciones médicas cada día es más complejo por ende es necesario establecer que competencias y habilidades deben reunir los que las dirigen, en este sentido destaca la investigación de Akmal et al. (2022) quienes señalan que en el sector salud los temas más resaltantes son la experiencia en temas de mejora de calidad, adecuadas competencias de liderazgo (visión a largo plazo, pensamiento sistemático) y competencias interpersonales (dar sentido, accesibilidad, confiabilidad y apoyo, por su parte Roaa et al. (2017) señala que las principales competencias que deben tener los líderes sanitarios es la capacidad de comunicación y la capacidad de delegar, ya que éstas se vinculan directamente con las cualidades que debe tener un buen líder y en su defecto al aplicarla de manera adecuada permite ahorrar tiempos y mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios brindados.

Establecer un adecuado liderazgo es fundamental, por ello se debería impulsar el desarrollo de las competencias de liderazgo adecuadas en aquellas personas que dirigen las organizaciones, las competencias humanas implican el conocimiento profundo del comportamiento humano, ya que toda entidad está formada por personas

SUBCATEGORÍA C.2.3: Habilidades conceptuales

Se observa que en relación a las habilidades conceptuales de los líderes es que si bien conocen como funciona la estructura de su empresa, el conocimiento aun es un poco superficial por lo que la institución se encuentra en un nivel de estándar intermedio, el establecimiento ha venido enfrentando una serie de inconvenientes y existe la percepción que solo conociendo a mayor profundidad toda la problemática se van a poder mejorar la situación, es por eso necesario seguir tratando de conocer hasta el más mínimo detalle cada aspecto de la empresa.

“Tener mayor conocimiento va a permitir mejorar o sobresalir como institución, porque ahora con toda esta situación no estamos realmente tan bien, nosotros como institución estamos en un nivel intermedio.” (Acuario)

“En general yo sí creo que conocen cómo funciona el policlínico no, comenzando por la señorita administradora creo que con el tiempo que ya lleva ejerciendo funciones ya está conociendo más a fondo la dinámica de cómo funciona el policlínico, respecto a la supervisora una de las dueñas bueno en general supongo que sí conoce un poco, pero en realidad no es que haya tenido mucho contacto conmigo.” (Sagitario)

“La administradora siento que sí conoce un poco el policlínico, pero también entiendo que hay ciertos puntos que creo que aún no llega a conocer por completo, porque si veo que constantemente hay cosas que le está consultando a la otra compañera de trabajo que ya lleva muchísimos, pero su desempeño en realidad es bueno y está interesada en conocer cómo funcionan las diversas áreas.” (Capricornio)

La percepción que se tiene sobre la administradora es que a medida que lleva desempeñando funciones en el cargo sus capacidades y su conocimiento sobre el establecimiento han ido en aumento, perciben la gran preocupación y el interés que tiene por conocer aspectos de cada servicio, la iniciativa de conocer a su personal y promover el trabajo en equipo, y a pesar de no ser del área sanitaria se ha ido acoplado cada vez mejor a la dinámica de administrar una entidad de salud, aunque también se destacan que hay ciertos puntos que aún faltan interiorizar.

“Con el tiempo y la experiencia que uno tiene trabajando uno ya se va empapando un poco de cada área.” (Libra)

“Yo sí creo que conocen cómo funciona el policlínico no, comenzando por la señorita administradora creo que con el tiempo que ya lleva ejerciendo funciones ya está conociendo más a fondo la dinámica de cómo funciona el policlínico.” (Sagitario)

“La administradora siento que sí conoce un poco el policlínico, pero también entiendo que hay ciertos puntos que creo que aún no llega a conocer por completo.” (Capricornio)

“La administradora si bien es cierto no es del área de salud, pero ella se ha ido empapando del tema y en el caso de que no sepa o no conozca algo ella siempre pregunta y averigua, en mi caso siempre preguntas sobre mi área.” (Piscis)

Los diversos trabajadores destacan lo relevante que es conocer a profundidad la institución y lo primordial que es que el equipo gerencial y administrativo reúna las capacidades y conocimientos adecuados para poder dirigir una entidad que brinda servicios de salud, este conocimiento es el punto de partida para poder ejecutar todas las fases anteriores y en gran medida es la base que hará que una empresa evolucione y crezca, la falta de esta capacidad se traduce en estancamiento.

“Conocer cómo funciona la institución y todas las actividades que dentro de ella se realizan porque es la única forma en que nos va a permitir ver es que el policlínico está creciendo, sí considero que es bastante primordial que los líderes o dueños conozcamos cómo funcionan las diversas áreas.” (Libra)

“Yo opino que es muy importante el hecho de conocer cuáles son los problemas que tiene un lugar donde uno trabaja, porque es la única forma que nos va a permitir mejorar o sobresalir como institución.” (Acuario)

“Al final es una empresa no, es propiedad de ellos y les genera ingresos económicos también y si no conoces cómo funciona entonces lo que van a hacer es perder en muchos aspectos que podrían hacer que la empresa crezca.” (Capricornio)

“Es fundamental porque si uno como dueño o propietario de un negocio hablando en general no sabe cuál es la problemática que se vive en su es un negocio valga la redundancia entonces no va a poder solucionar ni mejorar absolutamente nada.” (Leo)

Las competencias conceptuales se posición en lo más alto de la jerarquía, es poseer el conocimiento práctico y teórico y tener la capacidad de convertirlo en acciones, para Chiavenato (2006) esta categoría implica la visión de la organización, se relaciona con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico y la formulación de soluciones, esta capacidad permite planeas el futuro, permite ver oportunidades donde en apariencia no las hay, para Páez (2005) los administradores a medida que asciende en la organización necesitan potenciar esta habilidad para no limitar su empleabilidad, por ello es fundamental que aquellas personas que ocupan los puestos más altos lo hagan siendo totalmente conscientes que el éxito o fracaso de la organización que lideran recae mayoritariamente en ellos. La percepción que tengan los colaboradores de sus superiores es fundamental para guiar sus esfuerzos de

compromiso, si ellos perciben que a los jefes la institución no les importa, de forma directa interpretan el mensaje como desinterés, entonces lo que básicamente harán es solo ejecutar las tareas sin un propósito real por detrás.

A nivel del sector sanitario estudios como el de Phan Van & Nguyen Duc, (2017) resaltan 14 componentes y 81 ítems de liderazgo y competencias gerenciales que deberían tener los gestores, entre ellos: desarrollo implementación de políticas, desarrollo y ejecución de estrategias, planificación, gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de riesgos y desastres supervisión monitoreo, etc., Dorji et al. (2019) establece que las competencias gerenciales y de liderazgo más requeridas son: liderazgo de personas, dominios en procesos de ejecución y planeación, transformación, capacidad de comunicación, profesionalismo, adaptación al cambio, construcción de relaciones, pensamiento analítico y pensamiento innovador, sugieren que los responsables de los sistemas de salud deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar estas competencias para influir de manera positiva en los líderes y la gestión que éstos realizan.

Es fundamental que los integrantes de la alta gerencia tengan muy desarrollada esta competencia, ellos son los que deben conocer a profundidad cada aspecto relacionado a la organización que dirigen.

Las competencias gerenciales van indudablemente de la mano con la gestión estratégica, aunque son pocos los estudios que relacionan ambas categorías, ya existe data que puede servir de base para interpretar como estos dos fenómenos interactúan, para Gutiérrez (2020) las habilidades gerenciales aumenta la eficacia de la gestión administrativa y la eficiencia en la planeación estratégica, por ende éstas deben ser fortalecidas en aquellos gestores de establecimientos de salud, por su parte Kakemam et al.(2020) establecen siete competencias básicas de liderazgo y gestión entre las que se pueden mencionar decisiones tomadas en base a la evidencia, operación administración y gestión de recursos, conocimiento del entorno sanitario y de la organización, cualidades interpersonales, adaptación al cambio y profesionalismo. El poder establecer un proceso de gestión estratégica apropiado tiene inmerso en su estructura poseer un alto grado de conocimiento sobre lo que se quiere hacer y tener claro hacia donde se quiere ir, es trabajar

con los recursos que hay disponibles y lograr cumplir los objetivos propuestos, para esto es necesario saber dirigir y trabajar con personas, más allá de que profesional lo haga será imperante que este tenga en su personalidad características que le permitan hacerlo.

V. CONCLUSIONES

Primera: La percepción que los trabajadores administrativos y asistenciales tienen sobre la gestión estratégica y las competencias gerenciales es que la institución presenta dificultades en las diversas subcategorías de ambas categorías, se destaca que si bien en la organización hay aspectos positivos que podrían potenciar el servicio que se ofrece, como: hay intención por ejercer un buen liderazgo, tienen recursos estructurales, tienen un equipo de trabajo con voluntad de que su institución mejore, aspectos negativos son los que están siendo más notorios, dentro de esto se puede mencionar que su proceso de planificación no es el adecuado, no cuentan con objetivos institucionales, aspectos como la supervisión y la organización deben mejorarse, todos estos factores están influyendo para que la institución se mantenga estancada, en relación a la categoría competencias gerenciales los trabajadores perciben que si bien hay características positivas en sus diversos líderes como la capacidad de escucha, el interés por conocerlos, por fomentar el trabajo en equipo y hay intención de solucionar los conflictos, aún hay cosas que deberían mejorarse entre ellos definir el liderazgo con el cual los trabajadores puedan identificarse, mejorar la organización entre el equipo administrativo y los gerentes, y mayor presencia e involucramiento del equipo gerencial.

Segunda: Referente al análisis de las subcategorías de la gestión estratégica se establece que: la planificación estratégica es considerada inexistente o inadecuada, está actualmente se está realizando de forma empírica, no tienen objetivos y desconocen la misión y visión, en la subcategoría organización se establece que si bien conocen cuál es el funcionamiento de su policlínico y tienen claro las funciones que cada trabajador debe desempeñar, el desconocimiento de aplicar un proceso de gestión como tal hace que no se puedan aprovechar aquellos aspectos positivos con los cuales cuenta la institución, en la subcategoría dirección se establece que hay un liderazgo compartido entre los gerentes y la administradora, en ellos

ven características positivas, pero el hecho de establecer un solo líder causa confusión en los trabajadores debido a las múltiples emisión de órdenes sin previa coordinación, en la subcategoría control es principalmente la administración la que está encargada de realizarlo está se desempeña de forma normal y activa y cuenta con la participación de los gerentes.

Tercera: Respecto a las competencias gerenciales en la subcategoría de habilidades técnicas se establece que: sus líderes tienen los conocimientos técnicos apropiados, aunque se hace énfasis en la necesidad de implementar más programas de gestión que simplifiquen los procesos, en relación a las habilidades humanas determina que la administradora y los gerentes reúnen características como: disposición para escuchar a su personal, interés por conocerlos, trata de dar soluciones ante los problemas, mantienen un liderazgo de puertas abiertas, manifiestan que el equipo gerencial debe hacer involucrarse más con la organización, en las habilidades conceptuales se establece que si bien los líderes conocen como funciona la estructura de su empresa, el conocimiento aun es un poco superficial por lo que la institución se encuentra en un nivel de estándar intermedio, se resalta que solo conociendo a mayor profundidad toda la problemática y preparándose más se podrá mejorar la situación de la institución.

VI. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a los gerentes y dueños de la institución comenzar a implementar el proceso de gestión estratégica apropiadamente, así mismo comenzar a implementar programas de capacitación que refuercen el liderazgo institucional y personal con el fin de potencializar las competencias gerenciales del conjunto de líderes, de la misma manera se recomienda fortalecer la integración organizacional y aprovechar mejor aquellos recursos con los que se cuenta con el objetivo de que la organización crezca de forma orgánica.

Segunda: Se recomienda a la parte administrativa elaborar un reporte del estado actual del establecimiento y en base a esto solicitar mejoras, así como exigir la mayor participación y socialización de los gerentes con su equipo de trabajo asistencial, por otra parte, se recomienda que es importante seguir fortaleciendo aquellas características positivas de liderazgo que poseen.

Tercera: A los investigadores se les recomienda y se hace el énfasis el interesarse y promover más el estudio de variable como lo es la gestión estratégica y competencias gerenciales en ámbitos sanitarios, el sector salud es un área bastante compleja y es recién en la actualidad que se están haciendo esfuerzos por fortalecerla, es por eso que se deben seguir promoviendo investigaciones que ayuden a definir mejor cuál son las competencias gerenciales y que perfiles los altos mandos de la salud deben poseer, así mismo se recomienda el realizar más estudios de tipo cualitativo, pues estos son los únicos que nos permiten comprender lo que las personas desean expresar, posteriormente estos datos puedan servir de base para estudios cuantificables.

REFERENCIAS

- Akmal, A., Podgorodnichenko, N., Stokes, T., Foote, J., Greatbanks, R., & Gauld, R. (2022). What makes an effective Quality Improvement Manager? A qualitative study in the New Zealand Health System. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/S12913-021-07433-W/TABLES/2>
- Balcázar, P., Gonzáles, N., Gurrola, G., & Moysén, A. (2006). *Investigación Cualitativa* (1° Edición). Consejo General Editorial. [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21589/Investigación cualitativa.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21589/Investigación%20cualitativa.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Balcázar, P., Gonzales, N., López, A., Gurrola, G., & Moysén, A. (2006). *Investigación cualitativa* (1° Edición). Consejo General Editorial. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/21589>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (Primera ed). Pearson Educación. [aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20\(2008\).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20(2008).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf)
- Castillo, E., & Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colomb Med*, 34(3), 164–167.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed). Mc Graw-Hill Interamericana. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. (Tercera ed.). Mc Graw-Hill Interamericana.
- D'Alessyo, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (1° Edición). Person Educación de México. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376>. El proceso estratégico Un enfoque de gerencia.pdf

- De la Cruz, M. (2021). *Gestión administrativa, comunicación organizacional en la productividad laboral de la Red de Salud Huamanga - 2020* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57106?show=full>
- De los Reyes, H. R., Rojano, Á., & Araújo, L. (2019). La fenomenología: un método multidisciplinario en el estudio de las ciencias sociales Phenomenology: a multidisciplinary method in the style of social sciences. *Revista Pensamiento y Gestión*, 47(3), 223–230. <https://doi.org/10.14482/pege.47.7008>
- Dorji, K., Tejavaddhana, P., Siripornpibul, T., Cruickshank, M., & Briggs, D. (2019). Leadership and management competencies required for Bhutanese primary health care managers in reforming the district health system. *Journal of Healthcare Leadership*, 11, 21. <https://doi.org/10.2147/JHL.S195751>
- Figuereido, I., Torres, G., Candido, J., Morais, A., Pinto, A., & de Almeida, I. (2020). Planejamento estratégico como ferramenta de gestão local na atenção primária à saúde. *Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde No Contexto Social*, 8(1), 27–29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497962779006>
- Decreto Supremo N° 016-2021-SA (2022, 02 de julio). Retrieved June 16, 2022, from <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/2002900-016-2021-sa>
- Guevara Enriquez, M. (2020). *Pensamiento complejo y competencias gerenciales de los profesionales de la salud* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/19131>
- Gutiérrez Campos, L. (2020). *Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión administrativa en los equipos de gestión de la Red de Salud Ventanilla, Callao, 2019* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Callao]. <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5323>

- Hahn, C. A., & Lapetra, M. G. (2019). Development and use of the leadership competencies for healthcare services managers assessment. *Frontiers in Public Health*, 7(34), 1–7. <https://doi.org/10.3389/FPUBH.2019.00034/BIBTEX>
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1° edición). McGraw-Hill Interamericana Editores. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Infante Takey, H. (2021). *La gestión estratégica y los procesos de atención de los pacientes en los establecimientos de salud del distrito de Villa El Salvador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Marco]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16682/Infante_th.pdf
- International Hospital Federation. (2015). Leadership competencies for healthcare services. *IHF SIG Healthcare Management*, 1(1), 1–12. https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership_Competencies_for_Healthcare_Services_Managers.pdf
- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 68. <https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Journal of Management and Economics for Iberomerica*, 30(132), 301–313. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2014.01.017>
- Lopes, A. G., Narattharaksa, K., Siripornpibul, T., & Briggs, D. (2019). An assessment of management competencies for primary health care

- managers in Timor-Leste. *The International Journal of Health Planning and Management*, 35(2), 1–12. <https://doi.org/10.1002/HPM.2942>
- López, J. F. (2019a). *Proceso administrativo - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia*. Economipedia.Com. <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Luna González, A. (2015). Proceso Administrativo . In *Proceso Administrativa* (1° Edición). Grupo Editorial Patria . https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Alfredo+Cipriano+Luna+González%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- McLean, J. (2011). Fayol- standing the test of time. *British Journal of Administrative Management*, 74, 32-34. <https://e-space.mmu.ac.uk/621543/1/ContentServer.pdf>
- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método Epistemology of administration: object, statute, disciplinary development and method. *Revista Pensamiento y Gestión*, 45, 213–238. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10103>
- Naamati Schneider, L. (2020). Strategic management as adaptation to changes in the ecosystems of public hospitals in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research*, 9(65), 1–11. <https://doi.org/10.1186/S13584-020-00424-Y/METRICS>
- OMS, OCDE, & Banco mundial. (2020). *Prestaciones de servicios de salud de calidad: Un imperio global para la cobertura sanitaria universal*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/340027/9789240016033-spa.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Paarima, Y., Kwashie, A. A., Asamani, J. A., & Ofei, A. M. A. (2022). Leadership competencies of first-line nurse managers: a quantitative study. *Leadership in Health Services*, 1751–1879. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2021-0047/FULL/XML>
- Páez Gabriunas, I. (2005). *Skills for Managerial Leadership (Competencias Para El Liderazgo Gerencial)* by Iliana Laima Ona Paez :: SSRN. 11, 1–20.

- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507988
- Páez Gabriundas, I. (2005). Skills for Managerial Leadership (Competencias Para El Liderazgo Gerencial). *Revista Sovento*, 11, 1–20. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507988
- Pan American Health Organization (PAHO). (2020). *Strategic Plan of the Pan American Health Organization 2020-2025: Equity at the Heart of Health*. 4–11. <https://doi.org/10.37774/9789275173619>
- Parvaneh, E., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(6), 563–574. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-08-2017-0145/FULL/XML>
- Phan Van, T., & Nguyen Duc, T. (2017). A Leadership and Managerial Competency Framework for Public Hospital Managers in Vietnam. *AIMS Public Health*, 4(4), 429. <https://doi.org/10.3934/PUBLICHEALTH.2017.4.418>
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo - Michael E. Porter - Google Libros*. https://books.google.com.pe/books?id=C1gKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, 1–6. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>
- RAE. (2021). *gestionar | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. <https://dle.rae.es/gestionar>
- Rasouli, A., Ketabchi, M., Ashja' ardalan, S., Saraee, F., & Ahmadi, F. (2020). *The Importance of Strategic Planning and Management in Health: A Systematic Review*. 7(1), 1–9. https://jhmi.sums.ac.ir/article_46622_42a6925030a359bf4d4cc84f508faf1b.pdf
- Riaño, M., & García, J. (2016). Gestión estratégica para hospitales

- universitarios. *Revista de La Facultad de Medicina*, 64(4), 615–620.
<https://doi.org/10.15446/REVFACMED.V64N4.54816>
- Roaa, S., Sabah, M., & Hasnah, I. (2017). Nurse Managers Attitude and Competency Towards Delegation in Jeddah City. *American Journal of Nursing Science*, 6(2), 72–79. <https://doi.org/10.11648/j.ajns.20170602.11>
- Robert, S., O’connor, S. J., & Meese, K. A. (2018). Global efforts to professionalize the healthcare management workforce 157 Global Efforts to Professionalize the Healthcare Management Workforce: The Role of Competencies. *Journal of Health Administration Education*, 35(2), 157–174.
<https://www.proquest.com/openview/e77b903e709ae7a51f7cfe674c242bde/1?pq-origsite=gscholar&cbl=105455>
- Rojas, C., Hernández, H., Palma, H., Gaspar, H., & Niebles, W. (2019). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud Sustainable administrative management of integrated management systems in health services. *ISSN*, 41(1), 1–6.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, S. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revistas.Udes.Edu.Co*, 7(2), 62–67. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1669/1859>
- Said Qarashay, D., & Ali Khalifeh, F. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 269.
<https://doi.org/10.5539/IJBM.V13N4P259>
- Sihuyay Maravi, N. (2017). *La administración estratégica y la gestión de los servicios de salud de la provincia de Huancayo* [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilazo de la Vega].
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1167>
- Sukier, H., Ramírez, R., Joselin, R., & Lay, N. (2020). Administración

estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 206–221. <https://orcid.org/0000-0002-4565-1443>

Torres, M. (2022). *Gestión estratégica y la atención estomatológica en una clínica privada en San Borja 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81446>

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66. <http://www.rodigoselback.com.br/wp-content/uploads/2020/08/An-Integrative-Definition-of-Leadership.pdf>

Anexo 1. Matriz de categorización apriorística

Tema: **Perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica y competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022**

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta General	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Información Participantes	Observación	Fuentes
Gestión estratégica y competencias gerenciales	El policlínico brinda servicios en diversas especialidades y a pesar de tener muchos años funcionando se han identificado una serie de problemas: falta de estructura organizacional, ausencia de un plan estratégico, falta de dinamismo, problemas de liderazgo, dificultad para la identificación del líder principal, ambiente laboral teso, ausencia de: planes de mercadeo, evaluación de la calidad del servicio, acciones que integren y promuevan el trabajo en equipo, entre otros.	¿Cuál es la perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica y competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022?	Profundizar el significado de como percibe el personal asistencial y administrativo la gestión estratégica y las competencias gerenciales ejercidas en un policlínico, Lima 2022.	O.E.1 Interpretar cómo perciben los trabajadores el proceso de gestión estratégica en un policlínico, Lima 2022.	Gestión estratégica	Planificación (López Francisco, 2019) (Luna, 2015) Organización (López Francisco, 2019) (Luna, 2015)	Trabajadores asistenciales	Estrategia de entrevista personalizada	Trabajadores
						Dirección (López Francisco, 2019) (Luna, 2015) Control (López Francisco, 2019) (Luna, 2015) Habilidades Básicas (Chiavenato, 2006) Habilidades humanas (Chiavenato, 2006) Habilidades Técnicas (Chiavenato, 2006)			
		Enfoque			Tipo			Diseño	

Metodología: Inductiva	Enfoque cualitativo, este tipo de investigación busca el análisis profundo de un aspecto en concreto y está orientada a la recolección de datos desde el punto de vista de la experiencia o la vivencia, analizando los aspectos subjetivos.(Hernandez & Mendoza, 2018)	Hermenéutico: Esta se basa en la interpretación de las experiencias humanas, es un método que no se basa en reglas establecidas, se considera que es el producto de indagar, concebir un problema de investigación, estudiarlo, definir su categoría y los principales temas del fenómeno, describirlo e interpretarlo.	Fenomenológico (Hernández, R. et al, 2018).
Rigor científico	El rigor científico en las investigaciones obedece al acto donde el investigador es el que observa los fenómenos de forma cotidiana y tiene la capacidad de describir los acontecimientos de forma natural y sin tergiversar los datos de los hechos estudiados, lo que permite una estrecha aproximación a la realidad, para asegurar el rigor científico se deben complementar con algunos criterios como la credibilidad, la transferibilidad y la conformabilidad.(Hernandez & Mendoza, 2018)		
Credibilidad	La credibilidad también conocida como máxima validez, como la garantía y veracidad que deben tener los resultados de la investigación, es un factor que permite mayor acercamiento a través de la observación y la entrevista o conversación profunda al fenómeno, son datos fidedignos tal y como se dan las percepciones, para esto el investigador debe asegurarse que ha comprendido, transmitido y tiene la capacidad de comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones de los participantes.(Hernandez & Mendoza, 2018)		
Conformabilidad	Es un criterio estrechamente vinculado a la credibilidad, y hace referencia a demostrar que se han reducido al mínimo los sesgos en los que se podrían incurrir, consta de buscar y encontrar datos, las fuentes de donde provienen y explicar el proceso lógico que se usó para interpretar lo hallado, algunos aspectos que podrían presentarse en este proceso es la triangulación, la estancia prolongada en el campo y la reflexión sobre prejuicios y creencias por parte del investigador. (Hernandez & Mendoza, 2018)		
Transferibilidad	Hace referencia de que el estudio pueda aplicarse en otros contextos, los resultados de datos cualitativos no se generalizan a otras poblaciones, sin embargo pueden dar una idea general del problema estudiado y las soluciones posibles y criterios posibles de aplicar en otros ambiente, la transferencia es usada por otro investigador el cual puede aplicarlo a su contexto. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018)		

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
Título de investigación:	Perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica y competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022		
Fecha de registro:	Hora de inicio:	Hora de término:	Lugar:
Observador:			
Observación y descripción del entorno:			
Observación y descripción del ambiente social y humano:			
Observación y descripción de las actividades que se realizan:			
Observación de artefactos que se usan para realizar las diversas actividades.			
Datos adicionales:			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE REVISIÓN DE LA LITERATURA		
Título de investigación:	Perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica y competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022	
N° de Artículos seleccionados:		
Título de investigación	Objetivos	Resultados

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA		
Título de investigación:	Perspectiva del personal asistencial y administrativo respecto a la gestión estratégica y competencias gerenciales en un policlínico, Lima 2022.	
CODIFICACIÓN:	G= gerenta A= Administradora P.A= Personal Asistencial	
Categoría	Subcategorías	Preguntas
Gestión estratégica	Planificación	G1: Coménteme: ¿Cómo se da la planificación estratégica y quiénes son los encargados de hacerlo? A1: Coménteme ¿Cómo elaboran el plan de trabajo en el policlínico? P.A 1: ¿Conoces el plan de trabajo del policlínico, por qué medio te enteraste y consideras importante que el policlínico cuente con uno?
		G2: ¿Qué opinión tiene sobre la planificación que aplica la institución? A2: ¿Qué opinión tiene sobre el plan de trabajo del policlínico? P.A 2: ¿Qué piensas acerca de cómo se planifica las funciones, tareas y actividades del policlínico?
	Organización	G1. ¿Podría describirme cuales son los criterios que toman en cuenta para la forma de organizar y designar de funciones y tareas en la institución? A1: ¿Qué piensas sobre la forma en la que se organizan, designan las funciones y tareas? P.A 1: ¿Cómo te sientes con la forma en la que se organizan y se designan las tareas que aplica la institución?
		Dirección
	Control	G1. ¿Cuál es su opinión acerca del control y la evaluación que se hacen para medir la calidad del servicio? A1: ¿Qué opinas sobre la supervisión y control de actividades? P.A 1: ¿Qué opinas sobre la supervisión de actividades y tareas?
G2. ¿Cuál es su opinión acerca de aplicar técnicas de retroalimentación con los trabajadores, sabe cómo aplicarla y como monitorean quejas y reclamos de los usuarios? A2: Comente: ¿Cómo aplican retroalimentación a sus colaboradores y qué opinión siempre sobre el monitoreo de quejas y reclamos? P.S 2: ¿Cómo te sientes respecto a la forma en que tu líder corrige tus errores o felicita tus logros?		
Competencias gerenciales	Habilidades técnicas	G1. ¿Considera que las competencias técnicas aplicadas en la institución son adecuadas? A1: ¿Para usted es importante saber manejar programas informáticos básicos, tener conocimiento sobre cada proceso que se realiza en la institución? P.S1: ¿Consideras que tus líderes tienen conocimiento de programas, aplicativos y conocimientos tecnológicos adecuados?
		G2. ¿En su posición que acciones tomaría para mejorar las capacidades técnicas? A2: ¿En su posición que haría para mejorar sus habilidades técnicas? P.A 2: ¿Cuál es su opinión respecto a que se capacite y se ayude a mejorar las habilidades de su líder?

	Habilidades humanas	<p>G1. ¿Sabe usted cuáles son las habilidades humanas que debe tener un líder, las considera importantes?</p> <p>A1: ¿Considera que la capacidad de escuchar, comunicar, motivar y solucionar conflictos es un factor importante en las instituciones? ¿Por qué?</p> <p>P.A 1: ¿Considera que sus líderes se esfuerzan por comunicarse, escuchar al personal, motivar y manejar los conflictos que puedan presentarse?, ¿Cree que esto afecta su desempeño laboral?</p>
		<p>G2. ¿Siente que es importante que las habilidades humanas se potencien?</p> <p>A2: Respecto a reforzar las habilidades y capacitar a los líderes ¿Siente que es necesario hacerlo? ¿Por qué?</p> <p>P.A 2: ¿Cuál es su opinión respecto a que se capacite y se ayude a mejorar las habilidades interpersonales de su líder?</p>
	Habilidades básicas o conceptuales	<p>G1. ¿En su opinión por qué son importantes las habilidades básicas y conceptuales en los líderes de la institución?</p> <p>A1: ¿En su opinión porque es relevante conocer la problemática de la institución que dirige?</p> <p>P.A.2: ¿ En su opinión es importante que los líderes conozcan a profundidad la problemática de la institución y tengan los conocimientos adecuados para solucionarlo?</p>

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 5: Matriz de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
Título de investigación:	“Percepción de la gestión estratégica y competencias gerenciales en un policlínico privado ubicado en San Martín de Porres, Lima 2022.”		
Fecha de registro: 09/07/2022	Hora de inicio: 10:22 am	Hora de término: 15:13 pm	Lugar: Policlínico privado
Observador:	HERNANDEZ BATALLA, LISETT STEPHANY ARACELI		
Observación y descripción del entorno:	<p>Estructura de 5 pisos, cuenta con ambientes amplios, de colores claros e iluminados, con excelente limpieza, con un total de (9) consultorios bien distribuidos, (01) tópico, (1) área de triaje, (1) farmacia, (1) almacén, (1) área de archivos, (1) área de comedor, (4) baños y (4) salas de espera, ambientes señalizados, limpieza adecuada, distribución de consultorios es óptima, mobiliario un poco antiguo y desgastado, máquinas que usa el personal asistencial esta desfazado y necesita actualizarse, cuentan solo con un silla de ruedas para pacientes de la tercera edad, hay dificultad estructural para que pacientes con algún tipo de limitación de movilidad pueda subir hacia los consultorios de los pisos superiores, todos los consultorios cuentan con intercomunicadores, ventiladores, hay espacios para la hora del refrigerio, hay dispensadores de agua potables, cada consultorio cuenta con lavatorio e implementos para el lavado de manos y cada servicio cuenta con el mobiliario adecuado evaluar a los pacientes.</p>		
Observación y descripción del ambiente social y humano:	<p>A nivel del ambiente social se observa que esta conformado en su mayoría por personal femenino, se observa que si bien hay una ambiente de amabilidad y respeto en la dinámica del personal de mayor parte de los integrantes y un agradable trato en general con los pacientes que acuden al establecimiento, se ha identificado algunas características particulares entre ellas una de las licenciadas de enfermería no logra integrarse en el grupo de trabajo, sin embargo desempeña sus funciones de manera óptima, con el personal de farmacia que es uno de los más antiguos tiene una actitud poco positiva y amigable hacia la administradora y sus compañeros de trabajo, generando comentarios inadecuados y ocasionando problemas a sus compañeros, suele entrometerse en funciones que no le corresponden y trata de influir con sus opiniones a los médicos que allí trabajan, con el personal de limpieza que llevan también muchos años se evidencia el descontento que presentan por el trato que se les dan en algunas oportunidades por parte de sus líderes y del personal de farmacia, las veces que se han registrado inconvenientes con ellos refieren que sus opiniones no han sido escuchadas y que los jefes han adoptado su propia opinión en relación a opiniones que hacen llegar otra parte del personal con mayor rango.</p> <p>Otra cuestión es que no se promueve la integración grupal por parte de los jefes principales, los integrantes de este grupo laboral se conocen entre si por voluntad propia, no hay ningún tipo de presentación previa con el equipo de trabajo, son muy pocas por no decir escasas el esfuerzo que hacen por organizar alguna reunión que promueva el compañerismo, también se ha observado que no se preocupan por felicitar o saludar en fechas especiales a su personal, son ellos mismo que entre si organizan su compartir.</p> <p>No se promueve o se preocupan por integrar todos los servicios que ofrecen, no hay un adecuado marketing, ni publicidad, parte de los trabajadores no se les explica el flujo de trabajo, por el contrario estos van conociéndolo a medida que van desempeñándose, hay falta o escasa coordinación con la compra de materiales, no existe una persona designada de la actividad, y suelen pedir de favor a sus trabajadores que lo realicen, no hay un liderazgo unificado y no se conoce cuales son los objetivos bajos los cuales los trabajadores deberíamos desempeñarnos.</p> <p>Ellos están dispuestos a escuchar aportes que le hace su personal, pero a pesar de eso no hacen algunos cambios que su personal considera urgente.</p> <p>Se observa que los gerentes y dueños evidencias claro desinterés por su empresa y sus trabajadores, no suelen estar al tanto de como el empleado se siente desempeñando funciones, ni tampoco se interesan en aplicar actividades para mejorar la entrada económica del establecimiento, la distribución salarial es inequitativa y mal realizada, ellos no están viendo el potencial de su personal, ni de su establecimiento en el sentido estructural, no se esfuerzan por integrarse al grupo de trabajo, ni tampoco hacen alguna acción genera la unión grupal, no reconocen los esfuerzos de su personal, no suele celebrarse fechas festivas, no los agasajan en sus onomásticos, no hay voluntad por explotar al máximo las capacidades de su grupo de trabajo, no reconocen el aporte, ni el esfuerzo que alguno de los trabajadores viene haciendo.</p>		

<p>Observación y descripción de las actividades que se realizan:</p>	<p>Se realizan diversas actividades asistenciales, hay atención en más de siete áreas de la salud, el personal principal como las licenciadas y técnicas conocen ya su flujo de trabajo y lo realizan sin problema, existen dos grupos de trabajos cada uno cubre 3 días a la semana, se realizan escasas campañas de salud, las actividades principales son procedimiento básicos, curación de heridas, suturas, colocación de vías, control de funciones vitales, y toma de muestras para exámenes de laboratorio, se toman ecografías y radiografías, no aplican adecuados procesos de marketing para sus servicios, hay mayor empeño por potenciar ciertas áreas y dejar otra de lado, hay mayor preocupación por ciertos servicios y se suele descuidar el resto, en las actividades que se desempeñan no suelen integrar a todo el equipo de trabajo, en general solo se están limitando en realizar actividades básicas, lo gerentes no suelen ver más allá de los límites bajo los cuales laboran, las actividades de integración grupal son nulas e inexistentes.</p>
<p>Observación de artefactos que se usan para realizar las diversas actividades.</p>	<p>Los artefactos que se usan para los procesos se evidencian claramente desgastados, pero aún sirven, en el área de odontología se cuenta con un sillón dental con movilidad limitada que dificulta la labor, se cuenta con instrumental antiguo y de poca calidad en algunos casos, pero el material que se usa es de buena calidad, en el área de laboratorio hay procesos que se realizan de forma manual a pesar que en la actualidad se debería hacer con un equipo especial, hay artefactos que ya tienen muchos años de uso y precisan de renovarse, Los instrumentos que se usan en las áreas de triaje se encuentran en las mismas características, aunque uno que otro ya ha sido renovado, se cuentan con equipos tecnológicos, como computadoras, impresoras que se encuentran aptas para su uso, la señal de internet solo llega al primer piso y hay dificultad para que el equipo de laboratorio capte esta señal ya que este servicio se encuentra en la segunda planta.</p>
<p>Datos adicionales:</p>	

Anexo 6: Matriz de triangulación.

N°	PREGUNTA	LIBRA	ACUARIO	SAGITARIO
1	<p>Coménteme: ¿Cómo se da la planificación estratégica y quiénes son los encargados de hacerlo?</p>	<p>La forma en la que hacemos la planificación para el policlínico es reunirnos con mis otros 2 hermanos que también son los dueños y más o menos establecemos qué cosas podrían adicionarse y evaluamos cómo va el rendimiento del policlínico, en los servicios con los que contamos en realidad funcionan tal cual se hacían en la época en la que mi mamá dirigía, entonces todo el policlínico lo manejamos bajo esa metodología, nosotros contamos con diversos médicos que hacen atenciones por turnos, igual tenemos odontólogas, enfermeras, personal técnico, trabajadores de limpieza, ellos están divididos en dos grupos de trabajo, en el caso de tener especialistas hacemos previa coordinación, pero como un plan de trabajo como tal en realidad aún no contamos con eso, sin embargo hemos tratado de ir haciendo mejoras o implementando servicios o cosas que puedan ayudar a mejorar la calidad del servicio que brindamos.</p> <p>Actualmente también contamos con la ayuda de la señorita administradora que tiene la función de administrar y supervisar y bueno anteriormente tuvimos otra administradora, entonces junto a la administradora lo que hacemos es que nos que nos informe sobre cómo está el policlínico y qué cosas podríamos hacer para mejorarlo es lo solemos hacer mediante coordinaciones de forma virtual porque bueno yo vivo en el extranjero y mis 2 hermanos tienen trabajos aparte.</p> <p>¿Tienen claro cuáles son los objetivos de la empresa? y ¿Cuentan con misión y visión?, Visión y misión si tenemos es una que fue establecida ya hace bastantes años con la creación del policlínico y la que estuvo a cargo del desarrollo fue principalmente mi mamá que fue la médico gerente por casi 14 años del policlínico, como objetivos bueno para ser sincera no contamos con objetivos establecidos nosotros hemos venido trabajando en el policlínico en base al método el cual era aplicado por mi mamá durante todo este tiempo y es lo que ha servido para que el policlínico crezca de la manera en la que ha crecido, básicamente la atención en todos los servicios debe estar enfocada a una atención con calidad y con calidez.</p>	<p>Bueno usualmente la parte de la planificación la vemos junto a los 3 dueños que vendrían a ser los jefes, ellos son el doctor y sus dos hermanas, lo que se hace es una reunión vía zoom o en el caso de que no podamos reunirnos como tenemos un grupo de trabajo vía WhatsApp les mando por ese medio toda la información de las campañas, o de alguna promoción que queramos hacer, por ejemplo como ahora que estamos implementando el servicio de rayos x.</p> <p>Pero: ¿Tienen alguna forma de como elaborar su plan de trabajo anual? (entrevistadora), no en realidad no contamos con un plan de trabajo anual, ni tampoco hemos elaborado alguno hasta el momento, eso en realidad es algo que nos falta porque es algo que debería hacerse sí o sí, por q nos ayudaría a llevar mejor el rumbo de la institución</p>	<p>No lo conozco, en realidad eso es algo que he ido descubriendo en el tiempo que llevo trabajando pero nunca he tenido conocimiento ni me han hecho llegar un plan de trabajo formal del policlínico. ¿Nadie te explicó o informó? (entrevistador) No, cuando empecé a trabajar aquí se enfocaron en darme una pequeña inducción en cuanto a las funciones de enfermería del policlínico, eso lo hicieron un día antes de iniciar mis labores.</p> <p>Si claro que sí, porque eso orienta a los trabajadores para que se enfoquen y se comprometan con los objetivos no, además de eso también les permite contrastar si están de acuerdo con sus propios objetivos y sus preferencias como profesionales y también ayuda a la empresa a ver si el trabajador está satisfecho y saber si se va a quedar como parte de su equipo</p>
2	<p>¿Qué opinión tiene sobre la planificación que aplica la institución?</p>	<p>Como ya dije aún no tenemos un proceso de planificación como debería ser, pero hemos venido haciendo ciertas mejoras, hemos tratado de ir mejorando la coordinación entre nosotros, la coordinación con la administradora y también con el</p>	<p>Como mencioné no tenemos un plan de trabajo establecido, en realidad siento que a nosotros nos falta más planificación, más preparación, estamos un poco en desventaja en realidad creo porque hay falta de coordinación entre los jefes eso sí es algo muy notorio y eso hace que en mi trabajo como</p>	<p>Pienso que no es la apropiada porque uno se entera por otros trabajadores no por los mismos jefes o administradores, entonces no me parece la adecuada, muchas veces he podido percibir que cuando planifican actividades lo hacen de un momento a otro, no es que haya algún acuerdo</p>

		<p>personal responsable de cada área, siendo sincera siento que aún nos falta por mejorar y que bueno esto de planificar debería de hacerse de una forma mucho más estricta, pero debido a los diferentes trabajos que cada uno tiene y a lo dificultoso que se nos hace poder reunirnos presencialmente en el policlínico hemos tratado de implementar algunas ideas algunas han funcionado y bueno otras no tanto, sin embargo así estamos tratando de mejorar y en esa área, y mis hermanos que sí pueden acudir de manera presencial al policlínico tratan de supervisar en la medida en lo que se puede, es por eso que desde hace un año contamos con la señorita administradora que también hace funciones de supervisión y mediante la cual nosotros podemos estar al tanto de lo que pasa en el policlínico</p>	<p>administradora a veces sea complicado, yo creo que es necesario que haya reuniones presenciales, porque no todo puede ser vía Zoom, claro que se entiende que nuestros jefes laboran en otras instituciones y por ende no tienen el tiempo que se requiere para poder hacer planes de trabajo, o para mejorar la coordinación, yo creo que en ese aspecto falta no falta mucho, no tenemos esa conexión para poder ejecutar un mejor plan de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considero que no es adecuado del todo por lo menos no en un 100%, hay cosas que hemos podido lograr pero sin embargo si nos falta no, yo diría que estamos recién entre un 60 o 70%, aunque tenemos que destacar que hemos venido implementando algunos servicios, hemos podido ampliar nuestra cartera de médicos con horarios más fijos, estamos implementando nuestro servicio de laboratorio con nuevas máquinas, igual hemos venido trabajando y tratando de innovar con nuevos materiales y con productos, pero aun así yo sí considero que aún nos falta mucho. 	<p>previo o planificado con tiempo de las actividades, por ejemplo cuando ha habido campañas de salud muchas veces ha habido mucha desorganización, respecto a las funciones y tareas bueno en general uno ya entra sabiendo eh qué función va a cumplir y aquí ya había una estructura establecida cuando llegué, en mi caso las funciones de enfermería ya estaban fijas y entonces me he tenido que adaptar y tratar de modificarlas para mejorarlas.</p> <p>También algo que quiero resaltar y que en una reunión que tuvimos el personal con los jefes yo comenté que deben ponerse muy en claro las funciones que competen a cada personal, porque ya ha habido algunos inconvenientes en los cuales uno requiere algún apoyo o ayuda de algún otro personal pero se han recibido negativas de ese personal que se pone un poco reacio, manifestando que esas no son funciones que le competen o no son funciones para los que lo contrataron los jefes no, sin embargo son cosas que están dentro de su ámbito de competencia, entonces es bastante incómodo tener que lidiar con actitudes inadecuadas desde el compañero de trabajo sobre todo cuando ese favor se pide delante de algún paciente.</p>
3	<p>¿Podría describirme cuales son los criterios que toman en cuenta para la forma de organizar y designar de funciones y tareas en la institución?</p>	<p>Para designar las funciones y tareas de la institución básicamente lo que se hace es que ya se tiene definido y creo que todos conocemos cuáles son las funciones que deben desempeñar de acuerdo a la carrera que han estudiado, en el caso de nuestro personal asistencial por ejemplo los médicos básicamente su función es la atención, diagnóstico y quizás la derivación del paciente o interconsultas, en la parte personal técnico ellos también tienen funciones asignadas como la atención al paciente, la programación de citas, el cuadro de caja, entre otras cosas y que están netamente enlazadas a las carreras que cada uno de ellos ha estudiado, en relación al personal que se encarga de lo que es la limpieza y la seguridad bueno ellos también se les asigna ciertas funciones que deben desempeñar según lo establecido al contrato pero a veces también algunas que le asigne los jefes inmediatos.</p>	<p>Lo que pasa es como te digo que nosotros trabajamos con 3 jefes, por lo tanto tenemos 3 opiniones diferentes, que suelen no unificarse, uno dice hay que hacer esto y el otro dice hay que hacer lo otro, sin embargo no hay un consenso entre ellos, ellos deberían coordinarse y tener una decisión y luego ejecutarla con nosotros en el policlínico, aunque a veces sí tienen una opinión en común y resulta buena, pero también han habido oportunidades en las que definitivamente eso no funciona, aunque eso respecto a lo que son las actividades que se tienen que hacer en el policlínico no, respecto a los trabajadores en ese aspecto sí, ellos y yo tenemos bastante claro cuál es la función de cada uno pero igual sí considero que falta.</p>	<p>No me siento mal porque creo y hasta el momento con mi persona ha sido de forma educada y respetuosa, quizá en una ocasión que otra la forma de hacerme llegar alguna tarea no ha sido apropiada por parte de cierto personal sin embargo son situaciones que no han sido repetitivas y esos inconvenientes han sido más frecuentes con la anterior administradora.</p> <p>Bueno de acuerdo con mis funciones que han sido firmadas en mi contrato de trabajo, si me parece que son las adecuadas porque se adaptan a mi formación como profesional, aunque en el transcurso del de las actividades o de los días de trabajo se suman otras que no son las acordes con mi formación profesional pero como tengo el tiempo y bueno la disposición no hay problema en realizarlas, pero cuando ya sobrepasa mi capacidad de poder afrontarlas yo pongo un pare o no un alto.</p>
4	<p>¿Cómo definiría la dirección que se ejerce en el policlínico?</p>	<p>En realidad bueno es una pregunta difícil de contestar pero desde mi punto de vista nosotros le damos a todo el personal la apertura para que puedan hablar con nosotros si es que tienen algún tipo de incomodidad, si bien es cierto todos ellos tienen horarios de trabajo establecidos en el caso de que se presente algún tipo de inconveniente obviamente previa coordinación se puede manejar ese aspecto, tratamos de estar presentes en la medida de lo posible y bueno cada uno de ellos tiene nuestros teléfonos personales y en el caso de que ellos lo ameriten pueden comunicarnos o mandarnos un mensaje directamente hacia nosotros o comunicarlo a través de la señorita administradora.</p>	<p>En ese aspecto sí creo que es un poco complejo poder dar una respuesta exacta porque como te comentaba son 3 personas las encargadas de dirigir, lo que yo hago es siempre informarles o comentarles todo lo sucedido o alguna idea que tenga para mejorar el policlínico, pero a veces si lo toman en cuenta como que otras veces no, entonces yo en la medida que pueda trato de buscarle una solución a los inconvenientes que se puedan presentar no, de buscar la mejor forma para que los médicos y todo el personal que esté acá puedan laborar bien.</p> <p>Cómo me siento al respecto, la verdad que a veces me siento un poco quizás cansada porque como te comentaba son 3 opiniones diferentes que muchas veces no están de acuerdo entonces ellos les falta eso, poder reunirse y tomar las</p>	<p>Bueno creo que nuestra administradora actúa administradora me parece que recién está comenzando, bueno yo considero bajo mi formación profesional, porque como enfermeras no sólo estamos preparadas para la labor asistencial, educativa o investigativa, sino para también la labor gerencial en cuanto a servicios de salud y bueno considero que la señora la señora administradora pues si tiene nociones de administración pero no netamente del área de la salud, eso también dificulta bastante el trabajo, porque se desconoce un poco en cuanto por ejemplo medicamentos, fármacos que se necesita, las funciones que cumple un médico, una enfermera o el personal de salud, entonces eso también es una traba, pero es bastante comprensiva no, aunque bueno yo considero que a veces tiene</p>

		<p>bueno espero realmente que es una opinión que tengo y espero que los trabajadores puedan percibirlo de la misma forma.</p> <p>Quizás lo que mejoraría sería el hecho de que tenemos que estar un poco más presentes en el policlínico y todo lo que tenga que ver con él, pero es un asunto bastante complicado porque yo ahora me encuentro viviendo en el extranjero y desde aquí trato de hacer todas las coordinaciones con el personal y con la administradora, mis hermanos en Perú también tienen trabajos bastante demandantes, entonces en la medida que se puede tratan de estar presentes, quizás manejar el policlínico antes se nos hacía mucho más llevadero porque contábamos con el apoyo y la experiencia de mi mamá, lastimosamente actualmente ya no es así, pero sí creo que estamos intentando hacer cambios y a la vez escuchar a nuestro personal para que nuestra empresa mejore.</p>	<p>decisiones que yo tengo que ejecutar luego con el personal, entonces todo eso que uno tiene una idea y otro otra o quieren cosas diferentes en realidad también me genera bastante confusión, la verdad que eso no debería ser así.</p>	<p>respuestas más emocionales que racionales entonces cuando he podido notar que han habido problemas con otros personales siempre sale a relucir un poco esa reacción emocional y lo digo porque yo también soy así, no es por menospreciar a nuestro género pero las reacciones de los varones son un poco más controladas, más racionales, pero eso también es por cuestiones biológicas, en el caso del doctor Martín (dueño) que es el jefe médico es más fácil manejar las situaciones relacionadas a los pacientes porque él tiene ese conocimiento hospitalario, y las otras dos dueñas buena el trato directo ha sido escaso y más que todo vía WhatsApp, en general me siento bien pero si creo que como trabajadores quisiéramos un poco más de sus presencias sobre todo cuando hay momentos tensos con pacientes o con en cuanto a problemas internos entre el personal, ellos en realidad vienen de manera esporádica o los vemos en bueno en las reuniones grupales que tenemos, que en realidad también son muy pocas, solemos comunicarnos vía WhatsApp esa es la forma de comunicarse netamente como nosotros.</p>
5	<p>¿En su condición de gerente/dueño que mejoras haría para mejorar la dirección de la empresa?</p>	<p>Para mejorar el liderazgo, bueno en realidad ahora la persona encargada directamente de liderar principalmente al grupo de trabajo es la administradora, el tiempo que lleva desempeñando funciones con nosotros hemos podido notar que es una persona que tiene características del líder, escucha a su personal, está al tanto, trata de siempre estar preguntándole a ellos qué mejoras harían si hay algún tipo de problemática e intenta dar soluciones si es que se presenta algún problema, liderar una institución de salud es diferente a liderar a una empresa que se dedique a otro rubro no entonces en ese sentido sí creo que de todas maneras una cosa que se podría hacer es capacitarla en la medida de lo que se pueda para que estas características positivas que tiene sean reforzadas y puedan quizás aprender algunas otras que le permitan trabajar mejor con el personal a su cargo.</p>	<p>Bueno yo creo que el cambio que haría es que como indica mi contrato no, a mí me contrataron para administrar y también ejercer algunas tareas de supervisión del policlínico y por ende me corresponde ser esa figura quizá no de autoridad pero sí la responsable de todo lo que pasa en el policlínico, considero que deberían pasarme todo el mando con respecto al manejo de personal, porque muchas veces sucede que yo puedo tomar alguna decisión y ejecutarlas para el empleador, pero esta decisión genera inconformidad o quizá molestia a los trabajadores ellos fuera de recurrir en primera instancia a mí, pasan esa ese nivel y recurren a ellos, yo considero que el primer filtro debería ser mi persona y si yo no puedo solucionar el problema bueno se eleva el caso hacia los directivos o dueños del establecimiento, y lastimosamente lo que sucede aquí es que los dueños hacen escucha directa de esas quejas o molestias del trabajador y terminan dándole otras opciones diferentes a las que yo ya había planteado con el personal, entonces queda en nada lo que yo pueda haber dicho u organizado, y la verdad eso termina generando que los trabajadores al final hagan lo que quieran porque no tienen un filtro no tienen una jerarquía no respetan la jerarquía pero eso sucede porque los mismos jefes se lo permiten, osea lo que sucede es que no hay una sola persona al mando no, eso termina generando complicaciones con el personal en el trabajo</p>	<p>Que sean un poco más involucrados no presencialmente porque entiendo que el jefe médico y las dos gerentas tienen a cargo pues a la señora administradora) y en ese caso a ella igual se le informan los problemas pero a veces persisten y como administradora no conocen mucho sobre el aspecto del tema de salud, es un poco difícil que comprenda la relevancia o el grado de molestia en los problemas, sobre todo creo que debería haber mayor presencia del jefe médico, pues el doctor está pues en el ámbito hospitalario en sí, por tanto podría comprender mejor y darle una solución más rápida, respecto a las otras dos líderes la señorita C es la que siempre viene a hacer una supervisión y es la que nos asigna en enfermería que cosas implementar, actualmente estamos manejando registros de Excel lo que les permite llevar un control de los medicamentos que usamos y procedimiento que hacemos, esto termina siendo un poco exhausto por la cantidad de pacientes y a veces piden la información muy detallada porque ellos quieren hacer pues una evaluación de cómo se está haciendo la dispensación de medicamentos la compra y venta, esto resulta siendo exhausto, por eso creo que debería implementarse un programa que permita un registro rápido y que a la vez lleve el cálculo detallado de lo que se va usando.</p>
6	<p>¿Cuál es su opinión acerca del control y la evaluación que se hacen para</p>	<p>La supervisión está a cargo actualmente de la administradora y de mi hermana, la administradora esta todos los días presente en el trabajo, por lo tanto supervisa el trabajo que todos hacen y de cómo ésta se va desempeñando, en el caso de que se presente un inconveniente los médicos o el personal asistencial tiene que hacérselo saber directamente a ella, con respecto al trabajo de supervisión de mi hermana ella lo realiza de manera esporádica, y lo que hace es ir ver</p>	<p>Bueno sí hasta donde estoy sí se está dando de manera normal la parte de la supervisión y el control de actividades, en ese sentido sí también es por parte de los 3 no puedo decir que no están al tanto.</p> <p>Bueno en relación a las actividades del policlínico en realidad muchas veces suelen no respetarse el hecho de las función para la que se ha contratado al personal, me refiero a que muchas veces tienen que hacer más de lo que indica su contrato debido a que somos una institución pues pequeña no entonces no</p>	<p>Como mencionaba con respecto a la señora administradora, creo que por el hecho de ocupar el cargo por primera vez creo que uno siente un poco de presión, un poco de estrés de como ejercer su función pero ya poco a poco ha ido a teniendo un poco más de control de la situación, ella si es bastante comprensiva sabe, cuando he pedido permisos para poder llegar un poco tarde a la hora de mi entrada me lo da, en esa parte es bastante comprensiva, pero siempre justificando el porqué de la tardanza, aunque pues he notado que hay cierta</p>

	medir la calidad del servicio?	<p>cómo están funcionando los servicios, pide reporte al personal, por ejemplo pide el cuadro de caja que se hace diario y al final de semana se nos avisa de cómo ha ido el policlínico.</p> <p>La forma en que nosotros supervisamos o qué indicadores usamos es variante, por ejemplo la parte de las enfermeras les pedimos que eleven su información de los tratamientos que hacen y los materiales e insumos que usan a una carpeta de Excel que es compartida entre todos nosotros, con el área de laboratorio también se nos hace llegar un informe mensual de todos los exámenes y pruebas que se toman y la cantidad de pacientes que se atienden de forma mensual, con el resto de las áreas lo que se hace es un cuadro de caja, básicamente se mide la entrada económica del número de atenciones y tratamientos que los pacientes se hacen diariamente en el policlínico.</p>	<p>tenemos una gran cantidad de personal, por otra parte algo que sucede aquí en el policlínico es que hay trabajadores que tampoco respetan las funciones de los otros y lo que hacen es tratar de ejecutar funciones que le corresponden a otro personal, este personal suele intervenir en servicios que no son de su competencia por ejemplo la señora de farmacia interviene en lo que es laboratorio, enfermería, lo que es recursos humanos y deja de lado un poco la función para la cual fue contratada y eso termina generando como ya mencioné antes conflictos.</p>	<p>rigidez con otros personales, y eso al final ha generado problemas que lastimosamente han surgido y ha sido como incómodo tener que enterarme y de una u otra forma estar en medio eso, la supervisión la verifican en realidad la señora administradora y la señorita C (una de las gerentas) ellas son las encargadas de estar al tanto de lo que falta y de cómo funciona el policlínico, respecto a la supervisión la señorita C la hace también de forma virtual ya que ya tiene el acceso a los libros de Excel en los que nosotros hacemos los registros y también supervisa nuestro trabajo, todo lo que tiene que ver con lo de tóxico, triaje, creo que está muy bien, porque todo esto es parte de su patrimonio entonces tiene que verificar que todo esté bien y que se están usando las cosas.</p> <p>En general me siento bien con la forma en la que se supervisa las funciones y las tareas, bueno hasta el momento han sido muy pocos los inconvenientes que he tenido sin embargo en oportunidades se genera en mí cierta incomodidad ya que al acercarme a hablar a los encargados para solicitar algún medicamento o algún producto que pueda faltar o alguna cosa que haya por mejorar y si bien es cierto ellos escuchan muchas veces las cosas no cambian o hay que estar repitiendo reiteradas veces lo que hace falta en el área de enfermería, y no creo que eso no debería ser así porque deberían estar más al tanto de ese aspecto.</p>
7	¿Cuál es su opinión acerca de aplicar técnicas de retroalimentación con los trabajadores, sabe cómo aplicarla y cómo monitorean quejas y reclamos de los usuarios?	<p>Creo que sí es importante aplicar alguna técnica de feedback a los trabajadores ya sea cuando hacen un buen trabajo o como cuando de repente pueden cometer algún tipo de error, es algo que ayuda a mejorar el desempeño tanto de las personas pero también obviamente se va a ver reflejado en el rendimiento o en el trabajo que harán en el policlínico, lo que nosotros hacemos o por lo menos de mi parte es que si se ha identificado algún error o hay alguna queja de algún personal es tratar de averiguar qué es lo que pasó y escuchar la versión que tiene esta persona, ya con esa información converso de forma directa o vía telefónica.</p> <p>Las quejas y los reclamos y se manejan básicamente y con la administradora no aunque también existe un cuaderno de reclamos como en todo establecimiento, al ser una empresa que trabaja atendiendo a personas obviamente de una u otra forma en algunas ocasiones se van a registrar algunos inconvenientes entonces cuando han habido estos casos en los que los pacientes que han tenido una queja lo han hecho de manera virtual en las páginas de Facebook del establecimiento, una forma también es hacer llegar de frente a la administradora y ella se comunica con los pacientes y tratar de buscar alternativas de solución, sin embargo por la cantidad de años que tiene el policlínico y ya muchos pacientes son conocidos en el caso de tener algún tipo de queja o molestia también</p>	<p>Bueno lo que yo hago es para la parte de la retroalimentación es reunirme con cada uno de ellos, sobre todo cuando veo ese tipo de errores, falencias o aspectos por corregir, yo siempre suelo comentárselos para que hagan algún tipo pues de mejora, porque al final podemos nosotros mejorar el equipo, bueno para mí siempre es importante decirles las cosas buenas o malas o ventajas y desventajas qué hay en los servicios de cada uno de ellos, eso obviamente lo hago de una manera como para mejorar la comunicación entre nosotros, que podamos llegar a mejores acuerdos, a mejorar aquella capacidad que tenemos de coordinar y podamos mejorar todos juntos.</p> <p>El monitoreo de quejas y reclamos usualmente se tiene que realizar conmigo, aunque también hay pacientes que van directamente con alguno de los jefes, bueno estos son pacientes que obviamente tienen cercanía con ellos y saben quiénes son los dueños, pero en general estos aspectos de monitoreo de quejas y reclamos se manejan como ya dije conmigo, en el caso en el que no me encuentre en el turno lo que hacen o lo que le indican al paciente es que tienen que llamar por teléfono y le brindan mi número telefónico, y luego lo que yo hago es comunicarme con el paciente, escucharlo y tratar de darle algún tipo de solución, no solamente es verbal también tenemos un cuaderno de reclamos donde los pacientes pueden escribir sus molestias y bueno también en esta época donde contamos con redes sociales han habido quejas que se han registrado en las páginas de Facebook y bueno por ahí hacemos el monitoreo y nos comunicamos con los pacientes.</p>	<p>Bueno siendo sincera cuando hay felicitaciones siempre las tomo de la forma más humilde posible, en cuanto a la forma de corregir errores creo que sí sucede, es una forma personal mía la verdad, es que no me gusta que me señalen mis errores, pero si lo hacen que sea de una forma tranquila no, aquí en el trabajo ya he tenido una vez un inconveniente y bueno al corregir mi error fue de una forma poco amable y eso sí me molestó mucho porque uno hace lo mejor que se puede con las cosas que se tiene y a veces los pacientes piden mucho más o sé cometen algunos errores por falta de materiales, y los pacientes creen entonces que uno es responsable, pero en realidad una trabajo con lo que se le da, cuando esto sucede se solicita al personal encargado pero bueno al final no nos lo brindan, entonces uno tampoco puede hacer maravillas.</p> <p>¿Te dan algún tipo de retroalimentación?(entrevistadora)</p> <p>Bueno en realidad el único que quizás a veces ha hecho eso es el doctor que es el jefe de médicos, con el trabajo en los turnos en los que viene y a veces hemos atendido juntos consultas a domicilio donde se han dado nuevas experiencias entonces en esos casos el doctor siempre me ha recalado que cosas debo mejorar o qué cosas debería implementar en mi atención en los pacientes pero siempre ha sido la verdad de una forma bastante tratable.</p>

		los nos lo hacen saber directamente a nosotros y en ese sentido también tratamos de buscarle algún tipo de solución.		
8	¿Considera que las competencias técnicas aplicadas en la institución son adecuadas?	<p>Claro que sí es importante, ya que esos conocimientos técnicos como conocer diferentes programas nos ayudan a agilizar y a simplificar el trabajo, y también permiten estar al tanto de una manera más práctica de cómo va la empresa, en el policlínico por ejemplo lo que solemos implementar es que se maneja todo con cuadro de Excel en formatos digitales que son compartidos por todos los trabajadores a los cuales todos tienen acceso, contamos con un sistema en caja mediante el cual podemos ir más o menos midiendo cómo va el rendimiento del policlínico, sin embargo si tengo que acotar que aún falta implementar varias cosas a nivel tecnológico.</p> <p>Claro que sí es importante conocer cómo funciona la institución y todas las actividades que dentro de ella se realizan porque es la única forma en que nos va a pedir poder permitir ver es que el policlínico está creciendo no y si las cosas que estamos aplicando realmente tienen algún tipo de resultado positivo o si están siendo totalmente insignificantes entonces sí considero que es bastante primordial que los líderes o dueños conozcamos cómo funcionan las diversas áreas pero eso también está bastante ligado al tiempo y la experiencia que uno tiene trabajando, uno ya se va empapando un poco de cada área que se maneja dentro del policlínico y ya vamos viendo algún tipo de mejora.</p>	<p>Por supuesto que es importante porque estos programas nos han ayudado a tener un mejor orden, desde que yo empecé mis funciones aquí hemos usados programas básicos los que nos han permitido tener ahora un mejor orden de toda la información que maneja el policlínico, nos ayuda a poner los registros con el almacenamiento de información relevante de los pacientes, y es necesario que los trabajadores también de las diversas áreas manejen diversos programas para que también puedan hacer el balance de sus servicios, sin embargo aún hay cierto atraso en ese aspecto, porque se manejan programas básicos por ejemplo los libros de Excel, pero actualmente sabemos que ya existen de repente otros aplicativos que son mucho más ventajoso y facilitan el trabajo y son más fáciles de manejar.</p> <p>Sí, considero que también es importante que se conozca a detalle cada actividad que se realiza y cada proceso como me dices, porque esto pues a los que estamos al mando de velar que en el policlínico todo vaya bien nos permite tener una mejor supervisión, por mi parte yo trato de empaparme de todas las áreas, claro que cada es servicio es distinto pero el conocer cada área nos permite mejorar el control, especificar qué cosas podemos realizar acá qué cosas tenemos que derivar, qué podemos hacer o que no, cuánto tiempo nos toma hacer ciertas cosas, para poder ver qué insumos estoy utilizando más o menos, esas cosas.</p>	<p>Sí considero que tiene los conocimientos técnicas como dice usted en su pregunta y manejo de programas, aquí en el policlínico bueno no es que usemos algún tipo de software especializado, básicamente manejamos plantillas de Excel para hacer el vaciado de datos, para manejarlas consulta, los registros en relación a lo que es materiales e insumos también se maneja mediante cuadros de Excel, bueno al inicio cuando se registraba algún tipo de error en cuanto a los registros yo no sabía cómo corregirlos porque eso se hace en libros virtuales de Excel en el formato que brinda Google, en ese caso tuve que buscar información de cómo modificarlos o corregir error por mi propia cuenta en internet.</p> <p>Sí claro que sí considero muy importante, porque sólo así es que un jefe o un líder puede gestionar en las diversas áreas de la empresa en la cual dirige, también va a ser importante porque esos conocimientos ayudan a gestionar todo lo relacionado al personal los horarios que con qué personal cuenta, le va a ayudar a gestionar sobre insumos medicamentos, poder ver los registros de sus pacientes de sus clientes y según eso trabajar de repente algún tipo de estrategia que le permita al policlínico mejorar o captar más pacientes, también le va a permitir ver qué áreas deberían implementarse o mejorarse.</p>
9	¿En su posición que acciones tomaría para mejorar las capacidades técnicas?	Bueno quizás implementar algún tipo de capacitación para que pueda potenciar sus capacidades, pero lastimosamente en estos momentos es algo que no podemos hacer debido a que se han estado haciendo cambios estructurales, modificaciones y que cierta manera el negocio ha ido variando, pero sí es una cuestión que se está evaluando quizás a un mediano plazo.	Lo que yo creo que se debería hacer para mejorar un poco más mis habilidades pero también las habilidades del personal porque es importante que ellos también conozcan del manejo de ciertos programas, es que deberían darnos capacitaciones porque acá en el policlínico contamos con personal bastante antiguo pero que no se encuentra actualizado a la forma de trabajo que se aplica ahora, al final de cuentas todo se puede aprender no es tan complicado, es necesario que nos capaciten y capacitarlos también porque ellos deben llevar un inventario de las áreas en las que desempeñan sus funciones y eso también les va a ayudar a tener un mejor orden, qué le digo a la capacitación podríamos mejorar la eficiencia de nuestros servicios en general y empezar a ver qué cosas están obsoletas, qué procedimientos ya no deberíamos hacer o qué cosas ya no deberíamos usar.	En realidad desde mi punto de vista eso está muy bien porque así ella es la señora administradora va a poder dirigirnos de una manera más optima y podamos seguir trabajando adecuadamente y seguir mejorando el establecimiento, también creo que o sea es bastante fundamental no que se ayude a mejorar todo lo que es que son habilidades interpersonales de todos los líderes en general porque es un factor que permite crear un ambiente de trabajo mucho más bonito más estable en un igual las personas quieran quedarse mucho más
10	¿Sabe usted cuáles son las habilidades humanas que debe tener un líder,	Bueno creo que las principales habilidades que un líder debe tener es la capacidad de escucha con su personal, tratar de ser empáticos no ponemos en el lugar de la otra persona en ese caso de los trabajadores, es mostrarnos abiertos a que ellos puedan acercarse hacia nosotros a comentar cualquier tipo de inconveniente o cualquier tipo de aporte que	Si es importante porque de esa forma vamos a tener un mejor ambiente laboral, entonces es necesario que podamos tener una comunicación más fluida con nuestro personal así como preguntar las diferentes inquietudes que puedan tener, entonces estos aspectos son aquellos que también a nosotros como líderes nos ayudan a mejorar y también mediante esto podemos conocerlos más a ellos porque al final somos parte de	Sí sí, considero que hacen un esfuerzo por comunicarse de cierta manera, la señorita administradora es bastante comprensiva y desde que ella asumió la administración he podido percibir que su forma de trabajar es la mayor parte de veces acercarse hacia nosotros y preguntarnos si todo está bien o qué cosas habría por mejorar, y sí de cierta forma sí me motivan o nos dicen algunas palabra de aliento para seguir con

	considera importantes?	<p>puedan hacer, creo que otra habilidad fundamentales es la capacidad de comunicarse con los trabajadores, creo que esas son las principales, deben haber otras pero ahora no se me vienen a la mente, sí siento que aplicamos estas habilidades que te mencionó en el policlínico por lo menos en la medida en la que podemos hacerlo, en ese sentido el personal tiene bastante claro que tienen las puertas abiertas para hacemos saber algún tipo de inconvenientes o problemas que puedan estar manifestando en sus horarios de trabajo y quizás hay alguno que otro aspecto negativo que podamos mejorar, y en realidad nosotros estamos aperturados a que se haga de esa forma.</p>	<p>una familia, porque junto a los trabajadores somos una familia que comparte todos los días.</p>	<p>nuestras labores. Claro que sí siento que eso afecta a mi desempeño porque considero que los pocos aportes que pueda dar siempre van a ser en favor de que el servicio y el policlínico en general mejore, pero como dije ya anteriormente sin embargo a pesar de que nos motivan de cierta forma que en realidad solo es verbalmente, creo que uno se siente quizás exhausto de pedir mejoras o cosas y que se comprometan de una forma a tratar de lograrlo pero que al final solamente quede en palabras no, entonces eso es algo que también afecta de cierta manera el desempeño porque como ya mencioné antes uno trabaja solamente con lo que puede no entonces sí.</p>
11	¿Siente que es importante que las habilidades humanas se potencialicen?	<p>Bueno y quizás si también deba potencializarse las habilidades, por parte de nosotros que somos los dueños, que como te comenté somos los 3 hermanos y quizás debemos poner un poco más de empeño en mejorarlas y quizás hasta adquirir nuevas habilidades, pero por ahora el problema es que cada uno tiene trabajos independientes y que nos demandan bastante tiempo o tenemos familia entonces está haciendo bastante difícil y esa área sin embargo estamos como ya te mencione aperturados a cualquier mejora que podamos hacer en nuestra persona para que nuestro personal esté contento y claro obviamente es algo que va a beneficiar mucho a la institución porque vamos a tener trabajadores que se sientan más cómodos.</p>	<p>Respecto a eso bueno quizás si falte un poco más reforzar esas a habilidades y capacidades en ellos, sobre todo debido a la ausencia, porque en realidad ellos no están tan informados de todo lo que pasa acá de cómo funciona cada cosa mínima porque realmente están ausentes aquí en el policlínico ah.. y lo digo por los 3 no, es algo que es necesario, entonces sí considero que en ese aspecto les falta, y por qué hacerlo bueno porque realmente si ellos mejoran en ese aspecto creo que muchas cosas aquí en el trabajo también mejorarían no, podríamos realizar un trabajo más en equipo, hacer una planificación como debería hacerse desde inicio y ya nosotros trabajaríamos en base a objetivos y también sentiríamos que pues ellos de cierta manera realmente si les es relevante que al policlínico le vaya bien.</p>	<p>Bueno siempre hay ciertos problemas sobre todo entre el personal y creo que esos problemas deberían manejarse y de una forma más interna entre los líderes de la empresa sin necesidad de que de involucramos a los trabajadores asistenciales o de tener que enterarnos cuáles son esos problemas, por ejemplo no deberíamos enterarnos si hay baja de ingresos o hay pocos pacientes porque eso de una u otra forma causa preocupación particularmente a mí me alarmó porque genera la sensación o la necesidad de tener que buscar otro trabajo porque tampoco puedo quedarme en el aire sobre todo con la situación actual en la que estamos viviendo, esas son situaciones que alertan pues el trabajador y puede hacer que uno se retire, entonces sí creo que debe de haber más cautela en cuanto a qué temas deberíamos enterarnos los trabajadores asistenciales qué temas deberían mantenerse netamente a nivel gerencial.</p>
12	¿En su opinión por qué son importantes las habilidades básicas y conceptuales en los líderes de la institución?	<p>Si claro yo creo que es bastante importante conocer cuáles son los problemas que pueda tener nuestra institución, y si lo sabemos, quizás los principales inconvenientes que se han estado presentando es que entre alguna parte del personal hay algunos inconvenientes, y no se han podido establecer algunas mejoras en cuanto al equipamiento debido a que económicamente los ingresos del policlínico este año han ido variando bastante, y en ese sentido también hay áreas en las que no hemos podido conseguir un personal asistencial que se mantenga más permanente, y han habido algunos inconvenientes más que se suscitan en todas las empresas, creo pero que se han tratado de establecer algunas soluciones para poder sobrellevarlo. Bueno el tipo de método que utilizamos para resolver los inconvenientes básicamente es que pedir que se nos informe cuál es el problema, y que nos hagan llegar las versiones de las personas que están involucradas y normalmente las soluciones que se han dado han sido soluciones verbales dando algunas posibilidades u opciones o alternativos, si los</p>	<p>Bueno yo opino que es muy importante el hecho de conocer cuáles son los problemas que tiene un lugar donde uno trabaja, porque es la única forma que nos va a permitir mejorar o sobresalir como institución, porque ahora con toda esta situación no estamos realmente tan bien, nosotros como institución estamos en un nivel intermedio, entonces siempre va a ser necesario estar a la expectativa de lo que pase día a día y poder cada día estar con el trabajador y preguntarles qué cosas pasó, que no pasó, qué cosas creen que deberíamos mejorar o que deberíamos implementar, justamente ahora que me estoy reuniendo con cada uno de ellos para que podamos en equipo realizar algún tipo de campaña o quiero escuchar sus aportes con la finalidad de mejorar. Cuando se han presentado problemas lo que hago es que si el problema es entre el personal, busco oír las versiones de los implicados, la analizo y luego hablo con los involucrados para tratar de encontrar una solución, si el problema es con algún paciente, lo que se hace es comunicarme con él y de igual manera tratar de darle alternativas de solución, siempre intento que el paciente se quede tranquilo con el servicio brindado y no se vaya con la sensación de desinterés.</p>	<p>Bueno en general yo sí creo que conocen cómo funciona el policlínico no, comenzando por la señorita administradora creo que con el tiempo que ya lleva ejerciendo funciones ya está conociendo más a fondo la dinámica de cómo funciona el policlínico, respecto a la supervisor una de las dueñas bueno en general supongo que sí conoce un poco, pero en realidad no es que haya tenido mucho contacto conmigo, las pocas veces que la he visto sólo ha sido para implementar algunos registros en mi servicio y nada más, respecto al doctor que es el jefe de médicos bueno él sí conoce mucho más la dinámica por el mismo hecho de que ese es el sector salud y que ha trabajado por bastantes años junto a su mamá. Sí claro que sí considero muy importante, porque sólo así es que un jefe o un líder puede gestionar en las diversas áreas de la empresa en la cual dirige, también va a ser importante porque esos conocimientos ayudan a gestionar todo lo relacionado al personal los horarios que con qué personal cuenta, le va a ayudar a gestionar sobre insumos medicamentos, poder ver los registros de sus pacientes de sus clientes y según eso trabajar de repente algún tipo de estrategia que le permita al policlínico mejorar o captar más pacientes, también le va a permitir ver qué áreas deberían</p>

		inconvenientes es un con los pacientes lo que se trata de hacer escuchar su queja y buscar una solución inmediata, y cuando los inconvenientes son entre el mismo personal se escucha el descargo de ambas partes y se establecen este posibles alternativas de solución		implementarse o mejorarse.
--	--	--	--	----------------------------

N°	PREGUNTA	PISCIS	CAPRICORNIO	LEO
1	Coménteme: ¿Cómo se da la planificación estratégica y quiénes son los encargados de hacerlo?	<p>No hay un escrito, aún no lo he visto, pero bueno por el tiempo que llevo trabajando aquí he podido observar que básicamente se trabaja para darle calidad de atención al paciente, sin embargo no conozco cuáles son los objetivos bajo los cuales el policlínico trabaja, pero en mi área que es laboratorio clínico sí sé me ha indicado cómo es la forma de trabajo, y como ésta se planifica en torno al servicio que manejo, ellos se encargan de darme todos los medios para que yo pueda realizar mis funciones de manera óptima en ese sentido no puedo quejarme.</p> <p>• Y claro que considero importante que se cuente con un plan de trabajo porque en realidad de ahí partiríamos a subsanar varias cosas, nos permitiría innovar con nuevas ideas, implementar consolidar algunas cosas que puedan estar no yendo tan bien y de las que no nos damos cuenta por el mismo hecho en el que estamos en un proceso de rutina laboral diaria.</p>	<p>Explicado así tal cual en realidad no, pero más o menos la administradora que la señora administradora en el transcurso de los días que empecé a trabajar me fue explicando de forma verbal, respecto a mi área en el contrato que firmé al comenzar a trabajar aquí decía cuáles eran mis funciones principales no (como encargarme de que los medicamentos roten, no vengzan, ver el almacenamiento, la limpieza de mi área, apuntar los medicamentos faltantes y los que más salen), pero como le comento hasta el momento no he visto un documento o que nos hayan dado de repente algún tipo de informe respecto cuál es el plan de trabajo o los objetivos bajo cuál deberíamos desempeñar nuestras funciones, pero bueno por ejemplo una de las citas la señorita CI ha venido en ocasiones a conversar con nosotras y nos ha explicado cómo es que deberíamos hacer nuestro trabajo no, básicamente ellos quieren que se atienda con calidez al paciente.</p> <p>Yo sí considero que es importante que se cuente con un plan de trabajo porque lo hace ver todo más organizado y a veces aquí eso falta un poco, en realidad sí siento que debería haber sobre todo para optimizar los tiempos porque siento que quedan como que huecos vacíos al aire de horas perdidas, por ejemplo ayer tenía que venir una doctora a atender y a última hora canceló y yo ya estaba separando citas y no tenía conocimiento que a veces los doctores no venían, entonces yo trato de explicarle al paciente que va a demorar o que al final no va venir el doctor pero creo que eso es algo que debería estar confirmado y previamente coordinado con los encargados de ver los turnos de los médicos, ya cuando sucedió eso trato de reprogramar a los pacientes para otro horario sin embargo pues sí hay pacientes que se van incómodos.</p>	<p>No conozco las bases que tenga ni el perfil profesional que se busca en el policlínico, es una institución donde no dan inducción, no presentan ni informan sobre los valores de la empresa, tampoco dan a conocer la misión y visión ni nada por el estilo que tenga la institución, entonces lo que hago simplemente es venir a mis horarios de trabajo realizar mi realizarlo lo mejor que puedo, cumplir las horas e irme.</p> <p>Claro lo considero muy importante porque de esa manera el policlínico como entidad va a poder medir los logros de cada profesional dentro de su institución y poder ver definitivamente si cumplen las expectativas o están debajo de los estándares que ellos establecen.</p>
2	¿Qué opinión tiene sobre la planificación que aplica institución?	<p>Acerca de las funciones uhmm.. cómo le explico no hay un escrito donde se establezca por ejemplo las funciones mías como trabajadora, pero bueno yo las sé porque yo ya las tengo como profesional que soy, pero como función netamente, como le digo por un medio escrito no hay, yo directamente voy a mi función como tecnóloga, pero la verdad es que sí pienso que para ser un policlínico les falta mejorar ese aspecto de hacer un plan para ver qué cosas voy a hacer o qué cosas le falta implementar, porque si lo vemos desde la parte económica este establecimiento</p>	<p>Esa planificación en realidad aquí yo veo que no hay, o sea me imagino que la que lo manejan entre ellos y luego la que nos avisa es la señorita administradora aunque sí hay funciones que corresponden a mi carrera por ejemplo el hecho de hacer inventario sin embargo aquí en el policlínico la encargada de realizar esa función es la señorita administradora pero en realidad es una función que se debería ser netamente con la técnica de farmacia porque nosotros somos los que estamos al tanto de qué medicamentos son los que expedimos, en cuanto a cómo lo hacen o cómo se informa sobre estos aspectos en realidad no hay un modo o una forma establecida cada persona</p>	<p>Bueno si en la institución cuando yo empecé a trabajar no me hicieron entrega de ningún documento escrito donde se especifique cuáles son las funciones o como tenga que realizar las, sin embargo si me orientaron verbalmente la forma de trabajo, más que todo con el área de mi especialidad, lo que si me explicaron es por ejemplo tarifas precios y formas de pago, pero después el profesionales autónomo en forma de atención, de tratamiento esa parte pues somos a libre albedrío de cómo manejamos nuestra consulta</p>

		<p>está perdiendo bastante, porque tiene los espacios adecuados para poder ampliar su cartera de servicios obviamente también se tendría que contar con más personal pero bueno ahí veo no que ellos deberían elaborar mejor su plan de trabajo para ver cómo es que yo hago que venga más gente a mi policlínico y así yo poder tener un sustento y ampliar mi oferta eso es un factor que yo veo que aquí no lo están tomando en cuenta.</p>	<p>que está acá sabe la función que debe cumplir y si se les designan otras pues la administradora es la encargada de comunicarlo.</p>	
3	<p>¿Podría describirme cuales son los criterios que toman en cuenta para la forma de organizar y designar de funciones y tareas en la institución?</p>	<p>Cómo me siento, en ese aspecto todo es muy cordial y respetuosos, claro que algunas veces han habido unos pequeños inconvenientes pero en realidad con mi jefa directa todo hasta el momento ha ido muy bien, sin embargo he tenido inconvenientes con un personal antiguo porque debido a que no conoce la pre analítica que se maneja suele aceptar muestras fuera de mi horario de trabajo, y por el tiempo que lleva ella aquí que son muchos años siente que tiene la autoridad de imponer ciertas órdenes respecto a mi labor, sin embargo a nivel de laboratorio nosotros no podemos trabajar con muestras que no hayan sido conservadas adecuadamente, entonces en ese sentido con ese personal si he tenido inconvenientes porque yo trabajo bajo los parámetros que indican mi profesión.</p> <p>Sí creo que es la adecuada la forma en la que se designan las tareas, sin embargo igual pienso que los jefes deberían aclarar al personal de otras áreas, así sea un personal con bastantes años de labor aquí, que no deberían intervenir en funciones que no le competen.</p>	<p>Bueno normal no he sentido que haya algún tipo de mal trato, desde que llegué yo ya sabía cuáles iban a ser mis funciones y aquellas cosas que se han adicionado como por ejemplo el cobrar las atenciones o todo lo relacionado a farmacia me lo han ido enseñando y en realidad nunca ha sido de una mala forma.</p> <p>Sí siento que es la adecuada porque lo hacen de forma respetuosa, sin embargo sí creo que siempre hay que reforzar algunas cosas, en el sentido de que se debería llevar quizás un control más adecuado por ejemplo de los medicamentos que nosotros vendemos para que no se estancen en farmacia, como comentaba esa es una función que le corresponde netamente al técnico en farmacia sin embargo aquí en el establecimiento no somos nosotros los que lo realizamos pero creo que sí deberíamos hacerlo porque somos los que tenemos el mayor conocimiento y aquí en el trabajo se implementan descuentos si algún medicamento se vence.</p>	<p>No me siento bien del todo pero tampoco es que me sienta mal, pero creo que es ese aspecto se puede mejorar, en la institución solo te indican verbalmente las cosas básicas que uno tiene que hacer, luego ya uno mismo con los días va viendo que cosas adicionales tiene que hacer, siento que no se le da el valor al profesional ni tampoco el respaldo, no estamos ajenos a que se presente algún problema con algún paciente y por el propio hecho de que cada profesional maneja su consulta a su manera, siento que de esa parte no tenemos el respaldo de la institución porque cómo nos dejan manejar la consulta a nuestro parecer ellos se liberan de cualquier problema posterior que podrían acontecer.No es que existe alguna forma estandariza de trabajo ni ningún régimen al cual nos sometamos, no contamos con reglamento interno, pero sí obviamente existen reglas básicas que debemos cumplir en el quehacer diario de nuestras actividades por ejemplo como cumplir los horarios de trabajo establecidos llegar a la hora indicada, hacer un llenado adecuado de los documentos legales con historias clínicas no aprenderse las tarifas que policlínico a estandarizado..</p>
4	<p>¿Cómo definiría la dirección que se ejerce en el policlínico?</p>	<p>En realidad todo bien, bueno con la persona que yo trato directamente es con la administradora, y general todo bien, porque si tienen algún tipo de alcance con mi persona nos lo hace saber, con ella en términos generales en realidad el trato es muy bueno, con el jefe médico también todo ha sido muy bien, a pesar de que con él hay poco contacto porque no para mucho tiempo aquí en el policlínico porque tiene otro trabajo, pero siempre que le escribo él está al tanto, con las otras jefas también ellas están menos presentes aquí pero bueno las veces que han tenido que solucionar algún inconveniente el área de laboratorio lo han hecho</p>	<p>Yo creo que debería haber más organización, yo vengo de otra estructura de trabajo y entonces a veces como que la comunicación es por todos los lados, o sea cada uno tiene una opinión y yo al final no sé cuál es la que debería ejecutar, entonces eso genera confusión porque al final no sabes a quién tienes que dirigirte o a quien le hago caso, Por eso digo que debería mejorarse la organización.</p>	<p>Yo siento más que todo indiferencia por parte de ellos, me refiero a los jefes principales, porque si bien es cierto son jefes y dueños, siento que deben estar mucho más involucrados en la administración, en la gerencia o en la dirección de la institución, pero a veces no es así, se dedican a la parte asistencial o ver otros temas y no están abocados a ver cómo va el funcionamiento del servicio o en este caso de la entidad, muchas veces y en el caso del servicio de odontología son los propios doctores que llevan en cierta parte la administración del área, porque están evaluando qué es lo que está faltando o inclusive se ven obligados a resolver problemas que no les compete pero simplemente lo hacen por dar solución y por salvar el momento o la situación, pero que sienta que las cabezas se comprometen como debería de ser, para mí no.</p>
5	<p>¿En su condición de gerente/dueño que mejoras haría para mejorar la dirección de la</p>	<p>Hay algo que estoy pidiendo aquí hace bastante tiempo y que es un equipo que es básico, yo voy aquí ya un poco más de 6 meses y realmente me gustaría que tomen esa solicitud en cuenta, porque fuera de la ventaja económica que pueda atraer el uso de ese equipo a largo plazo nos ayudaría mucho a que la</p>	<p>En realidad me gustaría que simplemente algunas mejoras por ejemplo con respecto al salario porque en realidad es un poco bajo en comparación a otros trabajos que he tenido, también me gustaría que se mejore la integración entre todos los trabajadores del policlínico porque si se nota que eso falta y como aquí nosotros trabajamos por turnos hay 2 equipos de</p>	<p>Me gustaría que mejorara la parte de involucrarse más en los temas del policlínico no, está bien exigir a tu personal pero cómo se dice el ejemplo manda, pues entonces si nosotros como persona o como trabajadores vemos que nuestros empleadores o jefes no están involucrados en la institución o en el crecimiento de la institución pues</p>

	empresa?	<p>calidad de los resultados se garantice mucho más, porque hoy en día aquí se hacen algunos exámenes de forma manual que en realidad ya no debería hacerse así, en ese sentido si me gustaría que escuchen más las peticiones que se les hace, también creo que los jefes principales deberían esforzarse un poco más por tratar de tener un contacto más cercano con todos sus trabajadores, creo que es un aspecto que falta mejorar un poquito porque si bien es cierto ellos tienen otros trabajos y veo la iniciativa de que nos escuchen y de que se ha mejorado el área de laboratorio, si noto que su presencia es bastante escasa entonces al final de cuentas esto es un negocio y los negocios y no funcionan si es que uno no está al tanto permanentemente no y también para que esto funcione ellos tienen que hacer que su personal se sienta y motivado se sienta cómodo viniendo a trabajar acá y se siente escuchado, creo que sí lo hacen en gran parte el escuchar a su personal pero siento que falta que ellos se integren más con nosotros, pero sólo en ese sentido, porque en realidad luego los pedidos que se haga del área de laboratorio siempre son entregados tal cual y en realidad me dan material bueno</p>	<p>trabajo que nos conocemos muy poco entre nosotros, aunque he notado que mi equipo de trabajo si trabajamos de forma grupal y creo que una cosa más que deberían mejorar es que de todas maneras es necesario que haya un poquito más de presencia por parte de los otros jefes, que suelen venir poco aquí al establecimiento.</p>	<p>entonces nosotros solo nos limitamos a realizar nuestro trabajo y ya, aquí no hay ese incentivo, no hay esa motivación y creo que por esa parte está descuidado y pierden valores, pierden cosas que se puede explotar del personal. Por favor especifique ¿Qué le gustaría que se mejoré? (entrevistador) ah bueno me gustaría que se involucren más en la gerencia, dos que pudiesen instalar, plantear nuevas estrategias para poder mejorar la captación de pacientes, poder mejorar de repente la administración de los recursos del consultorio, de repente organizar actividades donde se pueda se pueda difundir más los servicios que brinda el policlínico, promocionar la atención etcétera ese tipo de cosas.</p>
6	¿Cuál es su opinión acerca del control y la evaluación que se hacen para medir la calidad del servicio?	<p>Bueno en relación a la supervisión la que lo hace es la señora administradora (administradora), ella me solicita los datos con tiempo y yo me encargo de hacerlo se lo envié y luego sé que ya lo eleva hacia los jefes y luego si hay algún tipo de respuesta ella también me lo hace saber, para la supervisión suelen solicitarme el Kardex, el inventario, el ingreso de pacientes, y ya con eso hemos podido ver qué cosas no habían antes y ahora se han estado implementando porque el laboratorio sí debería tenerlas, siempre es importante contar con datos de los pacientes que se han sacado en los análisis pero aquí cuando yo llegué a trabajar eso no había, aquí todo estaba muy desorganizado. ¿Entonces tu eres la que ha implementado esos aspectos?, sí claro, yo aquí no encontré muchas de esas cosas, incluso había cosas vencidas y los registros estaban mal almacenados, no sé si ellos no se dieron cuenta o había dejadez por parte de ellos o el colega anterior. ¿Qué cosas más has implementado?, el orden de las cosas, los registros de pacientes porque antes no había, ahora lo que yo he hecho es armar una data básica de cada uno, eso lo estoy haciendo por cada mes, también me he encargado de ver el orden de las cosas, aquí por ejemplo hay reactivos con los que hacemos algunas pruebas pero también tenemos que llevar algunas a otro laboratorio externo porque no contamos con esos reactivos y también me encargo</p>	<p>La supervisión la hace la administradora, da un informe, por eso lo que siempre me pide es que este al tanto de qué cosas faltan, qué cosas están quizás por vencer, de ver como va la limpieza del área de farmacia, este espacio nosotras como técnicas somos las responsables de mantenerlo limpio, lo que es el baño, el área de dispensación, y ella lo que hace es ver que todo este en correcto funcionamiento y si es que nota que hay que hacer algo más o mejorar algo lo hace saber. Bueno me siento como ya mencioné antes cómoda, porque lo hacen de una manera respetuosa, pero sí creo que hay algunas cosas que podrían modificarse, si bien es cierto el área de farmacia responsabilidad netamente las personas que estamos dentro de ese espacio creo que funciones como las de limpieza de los pisos y baños sí debería estar a cargo del personal que se tiene para la limpieza de otras áreas pero tampoco me molesta hacerlo solamente es algo que creo que debe mejorar, también me gustaría que mejore la coordinación con la otra colega, porque en mis turnos y dejo todo en orden, cosa que no pasa con el otro personal, eso ha sido algo que yo he informado pero hasta el momento no cambia.</p>	<p>Bueno yo llevo trabajando un poco más de un año en esta institución y hemos estado bajo el liderazgo ya de 3 personas no, sin embargo la supervisión desde mi punto de vista a veces en mi área que es odontología es casi inexistente porque no hay una forma en la cual se esté evaluando, no hay un indicador que esté midiendo cómo es que está creciendo el servicio, quizá como una forma de supervisión pero desde mi punto de vista es bastante básica es que al final de mes se hace un balance económico de la cantidad de dinero que ha entrado al servicio, pero creo que no es una forma adecuada de medir el éxito o las deficiencia que está teniendo cada consultorio. Yo siento que su supervisión es empírica y bastante improvisado, todo eso hace que uno no tenga motivación quizás para venir a trabajar para aportar ideas no, porque se siente el desinterés eh por parte de alguno de los dueños, ellos al no tener un objetivo claro, al no tener un perfil de profesional desde que ellos hacen su contratación en este caso de odontólogos creo que no saben a dónde están apuntando, por tanto: ¿bajo qué parámetros te van a evaluar a ti como profesional? sobre ninguno, no hay una buena supervisión</p>

		de cuadrar o entregar el monto promedio que factura mensualmente mi servicio, con eso sustento si ha habido ingresos y de ahí sacamos para mi salario y también sacamos para la compra de materiales, entonces hasta ahora he podido darme cuenta de que si hay los ingresos adecuados para poder mejorar el equipamiento del laboratorio y comprar algunos materiales básicos porque cuando yo llegué sí carecían de ese material que es básico e importante pero sin embargo no lo tenían.		
7	¿Cuál es su opinión acerca de aplicar técnicas de retroalimentación con los trabajadores, sabe cómo aplicarla y como monitorean quejas y reclamos de los usuarios?	En ese sentido bien como le comento desde que he llegado yo pude notar las deficiencias que había en el laboratorio entonces lo que he hecho pues es implementar los programas y las cosas que ya le dije, así que en ese sentido ellos han sabido agradecer y felicitarme la iniciativa de mejora que he tenido con el servicio, ese agradecimiento ha sido por parte del doctor y por parte de la señorita administradora y cuando ha habido un error que cómo le vuelvo a comentar ha sido básicamente por que otro personal no ha tenido en cuenta la pre analítica pero que ha podido resolverse, ellos me lo han hecho saber de forma tranquila y se ha podido establecer una solución.	Bueno hasta ahora no han habido muchos errores que corregir pero sí se han presentado algunos inconvenientes por ejemplo han habido pagos de consultas médicas especializadas por parte de pacientes pero yo no sabía que esas consultas se tenían que coordinar previamente con la licenciada, entonces ahí se generó una incomodidad en el paciente pero que se pudo solucionar, quizás fue un error mío, pero en realidad tampoco no es que al inicio me hayan explicado que esa era la forma en la que se tenía que proceder con las citas, así que eso fue algo que me corrigieron pero fue una explicación bastante educada, siempre en realidad hay un trato bastante cordial y con respeto, con respecto a las felicitaciones en realidad no ha habido hasta ahora una felicitación por el trabajo que venimos realizando pero supongo que eso ya se irá dando con el tiempo.	Particularmente hasta el momento no he tenido ninguna queja referente a mi trabajo pero he visto que compañeros de trabajo sí, cuando estuvimos con la anterior administradora ellos han sido señalados por algún error cometido y no me apareció en lo absoluto la forma en que los corregían, creo que esa líder no estaba capacitada para poder dirigir personas o llevar una organización, mejor dicho manejar personas de por sí ya es complicado y si uno no está capacitado pues es el doble, entonces uno debe saber llegar, deben tener una comunicación asertiva para poder llegar a la persona, hasta para poder corregirlo hay forma entonces lo que he podido observar es que no saben llegar al personal y de la misma manera cuando les ha tocado felicitar a algún tipo de trabajo de repente es tan superficial que "la felicitación" no llegan al trabajador no se siente reconocido, aunque actualmente la nueva administradora hay aspectos que si han mejorado un poco
8	¿Considera que las competencias técnicas aplicadas en la institución son adecuadas?	Bueno en ese sentido creo que si tiene los conocimientos adecuados para manejar la parte administrativa del policlinico, sin embargo como ya mencioné en mi área cuando empecé a desempeñar mis funciones yo pude encontrar que aquí pues faltaban también muchas cosas, en base a esos aspectos no sé si habrá sido por desconocimiento o puede haber sido también por falta de interés en el área, si bien es cierto al área de laboratorio cuenta con una computadora esta no tenía internet y tampoco era usada pues para poder elaborar de repente los cuadros para manejar a los pacientes, para poder hacer la gestión de los resultados entonces esto es algo que yo he venido a implementar y a mejorar recién, entonces en ese sentido si siento que quizás no tengan el conocimiento adecuado para saber como manejar este servicio de salud, porque como sabemos todos los que somos personales sanitarios siempre es importante el archivamiento correcto de todas las pruebas que se puede hacer porque forman parte de una historia clínica.	Sí considero que tienen los conocimientos adecuados, ella es la que está al tanto de las codificaciones de la caja para hacer los pagos de los tratamientos las consultas, también maneja el inventario veo que algunos documentos que le solicitan a los jefes superiores y también he visto que se encarga de hacer todo lo que es el diseño para la publicidad entonces sí considero que conoce y tiene los conocimientos básicos, Cuando han habido inconvenientes con respecto a los programas, por ejemplo hay un programa de caja que se maneja para hacer los cobros entonces en ese caso yo lo que hago es comunicarle a la administradora y lo ella hace es comunicarse con el encargado de sistemas para que puedan darle una solución.	Básico la verdad, de forma básica, bueno dentro de lo que es mi servicio realmente se hace poco uso por parte de ellos de lo que son aplicativos, no sé PowerPoint o alguna herramienta para mejorar el servicio, se hace de una forma más básica, aunque bueno para estar al tanto de las citas se maneja un Excel en drive al cual tenemos acceso los trabajadores, sin embargo sí he observado que a nivel de lo que es recepción, lo que es caja, farmacia si aplican programas, eso lo manejan los encargados de áreas, yo considero que en ese aspecto deberían mejorar pues es fundamental ya que estamos entrando en una era tecnológica en la que todo debe manejarse digitalmente, aparte que lo digital ahorra tiempo, hace que sean más eficientes las cuestiones de atención.
9	¿En su posición que acciones tomaría para	Bueno en realidad yo no he visto que aquí se dé capacitaciones al personal, pero sí creo que es un factor bastante importante porque todo eso pues ayudaría a que se mejore la atención del paciente por	Claro que yo creo que sí es algo bastante importante, es que esas capacitaciones de una u otra forma hacen que se trabaje mejor, Porque justo como comentaba y yo la vez pasada con la administradora no hay situaciones en las que uno como	No tampoco, ¿por qué piensas que no? (entrevistador) Por qué muchas veces no saben ni siquiera qué es lo que pasa de forma interna, bueno eso lo digo por los dueños, este es su negocio como mencionaba, anteriormente han ocurrido

	mejorar las capacidades técnicas?	<p>ende esta va a ser de más calidad, y claro el líder siempre tiene que estar bien capacitado porque este es un policlínico de salud y normalmente, bueno los jefes que están en la parte administrativa no tienen mucho contacto con el paciente así que sí deben tener capacitaciones constantes de programas, de recolección de datos, de trato al paciente e incluso de cómo manejar las relaciones a nivel grupal no internamente como trabajadores.</p>	<p>persona misma y no logra ver qué errores estamos cometiendo, entonces el capacitarla ella va a poder cómo interiorizar más. Esos aspectos que tiene por mejorar.</p>	<p>problemas en los que nosotros hemos tenido que solucionar inclusive nos hemos comunicado con ellos pero sin recibir respuestas inmediatas, entonces ahí vemos el alejamiento, la disociación que tienen las cabezas con la empresa, como tal entonces no están involucrados no están en el momento en que se necesita la resolución del problema, con la nueva administradora bueno sí considero que esta haciendo el esfuerzo por empaparse de información de cómo funciona el policlínico, pero aun así siento que le falta, dirigir una empresa de salud es bastante compleja y considero que la persona que ocupe un cargo debe estar bien preparada.</p>
10	¿Sabe usted cuáles son las habilidades humanas que debe tener un líder, las considera importantes?	<p>Sí, sí no hay ningún problema en ese sentido por lo menos conmigo aquí hay bastante comprensión con respecto al trabajo, actualmente yo tengo 2 trabajos uno de ellos es el turno nocturno en algunos días, entonces se me permite llegar con unos minutos de retraso al policlínico eso hasta el momento no me he generado ningún inconveniente, en ese aspecto ellos han sabido comprender, así que si siento que se esfuerzan por escuchar, con lo de la comunicación bueno al tener yo trato más directo con la administradora ella si se esfuerza por estar en comunicación constante con el servicio, creo que en realidad con todas las áreas, pero sí he percibido que de todas maneras por parte de los otros jefes que vendría a ser el doctor y sus hermanas a pesar de que vienen de vez en cuando siento que sí les falta reforzar un poco más esos aspectos con su personal. Claro todo esto es importante para mejorar mi desempeño laboral porque imagínese si no me dieran las cosas básicas y para poder hacer mis labores y el ambiente en el que estoy trabajando es fuese pues se frío entonces con qué ganas uno va a venir a trabajar si es que uno no va a encontrar las cosas como debe de ser.</p>	<p>Bueno sí por parte de la administradora que es con la que tenemos el contacto diario si se esfuerza por comunicarse con nosotros y también escucha al personal, no puedo negar esa parte, por parte de los otros jefes sí creo que falta un poco más esos aspectos, ellos en realidad no es que estén tan presentes en el día a día del policlínico, al inicio cuando yo fui contratada el día de la entrevista que fue de forma virtual el doctor me dijo que cualquier cosa yo podría comunicarme directamente con ellos, pero hasta el momento si noto que hay un poco de ausencia de su parte, en las pocas veces que vienen ellos se encargan de ver qué cosas faltan, verifican la limpieza o hacen algún tipo de control. Cuando empecé a trabajar, pero hay un problema cuando yo empecé a trabajar encontré el área de farmacia sucia y desorganizada, entonces sí hice presente mi queja respecto a eso, porque yo no tengo problemas con realizar la limpieza de mi área pero creo que sí debería ser equitativa entre las dos personas que manejamos farmacia, cuando se presente mi molestia la respuesta que obtuve fue que ese era el problema que siempre había tenido con ese personal, y en realidad no se hizo mucho para cambiar la situación sin embargo creo que es algo que ellos les corresponde gestionar no a mí.</p> <p>¿Consideras que hacen algún esfuerzo por motivarte? Para ser sincera la verdad no mucho hasta ahora yo no he recibido algún tipo de palabra quizás para que motiven a hacer mejor mi trabajo, pero igual yo de todas maneras vengo y hago las funciones que tengo que hacer y la hago de la de la forma más cordial y amable que pueda hacerlo, pero sí siento que eso es algo importante porque de todas maneras es como que un impulso para que realice y cualquier personal realice sus funciones con más ánimos.</p>	<p>Aquí en el policlínico tenemos a la administradora y luego también como jefes tenemos a los 3 dueños, los dueños principales para mí ellos no son las personas que van y se acercan y te preguntan si has tenido inconveniente, si no que esperan que uno vaya y les diga lo que sucedió, empezando de por ahí ya está mal la situación no escuchan, entonces si no escuchan no se enteran y si no se enteran no van a poder dar solución al problema, entonces es por eso que nosotros mismos a veces tenemos que solucionar el problema de forma interna entre nosotros y esa no es la mejor manera, en realidad no hay comunicación fluida por lo menos de mi servicio, ahora con respecto a la administradora con ella sí he visualizado que hay mayor interés a comunicarse con nosotros y esta al tanto de cualquier molestia que se le haga saber. La verdad particularmente tampoco considero que se esfuerzen ni conmigo ni con el personal en general en motivarnos de alguna forma, creo que ellos lo están viendo por la parte económica, si bien es cierto es un negocio que les debe de generar ganancias, pero no todo es no todo es generar ganancias, también hay que invertir, entonces si se invierte se invierte tanta infraestructura en mejorar el material, etc. pero también hay que invertir en tu capital humano que es son tus trabajadores, si tus trabajadores no están motivados o no son incentivados con absolutamente nada pues no vas a obtener un buen producto, los trabajadores solo van y hacen su trabajo por cumplir no porque realmente lo quieran hacer no entonces desde ahí no hay una buena estrategia en ese aspecto. Claro que sí afecta en el desempeño, porque uno se siente como que está solo, sabes como que uno no tiene respaldo de nada si sucede algo pues uno mismo va a tener que resolverlo con los pocos recursos que tengan, entonces sí claro qué afecta, porque el personal se siente como que a la deriva, entonces no se siente identificado con la empresa y nunca va a poder ser como se dice camiseta no, uno no va a poder dar lo mejor de uno a la empresa si no recibe nada a cambio sin hablar fuera de lo económico, sí no hay una motivación no hay un incentivo, no hay un aliento, no hay nada de esas cosas que son importantes</p>

				para un trabajo en equipo, no hay nada, uno siente claro uno se no forma parte de..., se siente extraño.
11	¿Siente que es importante que las habilidades humanas se potencialicen?	Con lo del manejo de conflictos bueno han habido la verdad pocos inconvenientes y las veces que han sucedido bueno ellos han escuchado el descargo de ambas partes y bueno en su momento la solución la dieron ellos, y ya esos han sido los únicos inconvenientes que he tenido, también he escuchado comentarios de otros compañeros, ellos se han quejado de algunos malos tratos, pero son comentarios yo no tengo prueba de eso.	Bueno en el tiempo que llevo laborando han habido algunos inconvenientes sí siento que en ese aspecto falta mejorar la forma en la cual se maneja, ya que eso debería quedar en un grupo más interno de los encargados de liderar en el equipo sin embargo al final terminamos enterando de algunos problemas que puedan haber habido y se generan comentarios y a veces se han agrandado los problemas pero bueno han tenido solución de una u otra forma, pero sí han habido problemas y con algunos pacientes claro a veces nunca faltan no pero en ese aspecto sí se ha sabido manejar no si el paciente de repente no entiende la explicación que le está dando alguno de nosotros en la señorita administradora sale a explicarle de una manera tranquila y le da solución o trata de darme opciones.	No, ¿Qué es lo que has percibido? (entrevistador) , primero porque como mencionaba no tienen llegada al personal una cosa es ser jefe y otra ser líder, son 2 cosas diferentes, un jefe impone y da órdenes, el segundo enseña y predica con el ejemplo no porque a las finales quiere que su empresa camine de la mejor manera, entonces pienso que los jefes que están a la cabeza de esta empresa no tienen los recursos porque no tienen los conocimientos porque simplemente no están preparados, sin ir muy lejos en el policlínico ya se han presentado varios conflictos internos entre el personal sin embargo son conflictos que no han tenido la resolución que deberían y esto es generado que los problemas se agranden involucrando a más personas y definitivamente pues los jefes creo que no han tenido la habilidad para poder poner un stop al problema y dar una solución adecuada.
12	¿En su opinión por qué son importantes las habilidades básicas y conceptuales en los líderes de la institución?	Si considero que conocen cómo funciona, bueno la señora administradora que es la administradora si bien es cierto no es del área de salud pero ella se ha ido empapando del tema y en el caso de que no sepa o no conozca algo ella siempre pregunta y averigua, en mi caso siempre preguntas sobre mi área, cosas como para que sirven estos equipos o para que se use el material y lo que yo hago es informarle y también darle mi punto de vista de qué cosas podríamos añadir, por parte de los otros jefes bueno hasta el momento he podido darles el reporte de cómo he encontrado el área de laboratorio y realmente como mencionó han habido muchas deficiencias anteriormente yo no sé si es por parte del personal anterior o por parte de que los dueños quizás no conocían muy bien cómo funcionaba esta área o bien ahora se están poniendo recién las pilas, pero bueno hasta el momento creo que en esa parte ellos van bien. Claro sí considero que es importante, creo que siempre va a ser relevante que los líderes que son dueños de algún tipo de establecimiento en este caso es un policlínico conozcan cada una de las funciones que sus trabajadores tienen que desempeñar, ellos siempre deben recalcar las funciones quizás hacerlo esto mediante reuniones para enfatizar en aquellas cosas que están dándose o para reforzar algunos temas, entonces sí considero que es bastante importante.	Bueno con la administradora siento que sí conoce un poco el policlínico pero también entiendo que hay ciertos puntos que creo que aún no llega a conocer por completo, porque si veo que constantemente hay cosas que le está consultando a la otra compañera de trabajo que ya lleva muchísimos años aquí laborando entonces ella si lo conoce muy bien, entonces diría que ella pues todavía tiene un conocimiento básico, pero su desempeño en realidad es bueno y está interesada en conocer cómo funcionan las diversas áreas y si no sabe algo siempre pregunta, yo creo que los otros jefes también conocen cómo funciona su policlínico, hay cosas que me solicitan realizar como parte de farmacia entonces me piden que se los comunique de frente por ejemplo los cuadros de semana eso lo solicitan y se los mando por WhatsApp y ellos ya se encargan de evaluarlo. Sí sí claro es algo importante que conozcan su cómo funciona su establecimiento porque al final es una empresa no, es propiedad de ellos y les genera ingresos económicos también y si no conoces cómo funciona entonces lo que van a hacer es perder en muchos aspectos que podrían hacer que la empresa crezca	Para mí es básico, para mí es fundamental porque si uno como dueño o propietario de un negocio hablando en general no sabe cuál es la problemática que se vive en su es un negocio valga la redundancia entonces no va a poder solucionar ni mejorar absolutamente nada, entonces uno tiene que saber desde cómo funciona hasta el aspecto más sencillo hasta de que cómo se aplica el procedimiento más complicado entonces solamente conociendo todos esos aspectos vamos a poder mejorar y si ocurre algún problema pues poder solucionarlo de la mejor manera.

Cód.	Categoría	Código	Denominación	Contenido textual
C.1	GESTIÓN ESTRATÉGICA	C.1.1	Planificación	<p>E1= hacemos la planificación para el policlínico es reunirnos con mis otros 2 hermanos que también son los dueños y más o menos establecemos qué cosas podrían adicionarse, pero como un plan de trabajo como tal en realidad aún no contamos con eso, sin embargo hemos tratado de ir haciendo mejoras o implementando servicios o cosas que puedan ayudar a mejorar la calidad del servicio que brindamos, entonces junto a la administradora lo que hacemos es que nos informe sobre cómo está el policlínico y qué cosas podríamos hacer para mejorarlo es lo solemos hacer mediante coordinaciones de forma virtual. Visión y misión si tenemos es una que fue establecida ya hace bastantes años con la creación del policlínico y la que estuvo a cargo del desarrollo fue principalmente mi mamá que fue la médica gerente por casi 14 años del policlínico, como objetivos bueno para ser sincera no contamos con objetivos establecidos nosotros hemos venido trabajando en el policlínico en base al método el cual era aplicado por mi mamá durante todo este tiempo y es lo que ha servido para que el policlínico crezca de la manera en la que ha crecido, no tenemos un proceso de planificación como debería ser, pero hemos venido haciendo ciertas mejoras, siendo sincera siento que aún nos falta por mejorar y que bueno esto de planificar debería de hacerse de una forma mucho más estricta.</p> <p>E2: la planificación la vemos junto a los 3 dueños que vendrían a ser los jefes, lo que se hace es una reunión vía zoom o en el caso de que no podamos reunirnos como tenemos un grupo de trabajo vía WhatsApp les mando por ese medio toda la información de las campañas, o de alguna promoción que queramos hacer, no en realidad no contamos con un plan de trabajo anual, ni tampoco hemos elaborado alguno hasta el momento, eso en realidad es algo que nos falta porque es algo que debería hacerse sí o sí, no tenemos un plan de trabajo establecido, en realidad siento que a nosotros nos falta más planificación, más preparación, no tenemos un plan de trabajo establecido, en realidad siento que a nosotros nos falta más planificación, más preparación, estamos un poco en desventaja en realidad creo porque hay falta de coordinación entre los jefes eso sí es algo muy notorio y eso hace que en mi trabajo como administradora a veces sea complicado, lo digo por los 3 no, es algo que es necesario, entonces sí considero que en ese aspecto les falta, y por qué hacerlo bueno porque realmente si ellos mejoran en ese aspecto creo que muchas cosas aquí en el trabajo también mejorarían no, podríamos realizar un trabajo más en equipo, hacer una planificación como debería hacerse desde inicio y ya nosotros trabajaríamos en base a objetivos y también sentiríamos que pues ellos de cierta manera realmente si les es relevante que al policlínico le vaya bien.</p> <p>E3: pero nunca he tenido conocimiento ni me han hecho llegar un plan de trabajo formal del policlínico, Sí claro que sí, porque eso orienta a los trabajadores para que se enfoquen y se comprometan con los objetivos no, además de eso también les permite contrastar si están de acuerdo con sus propios objetivos y sus preferencias como profesionales y también ayuda a la empresa a ver si el trabajador está satisfecho y saber si se va a quedar como parte de su equipo, no es la apropiada porque uno se entera por otros trabajadores no por los mismos jefes o administradores, entonces no me parece la adecuada, muchas veces he podido percibir que cuando planifican actividades lo hacen de un momento a otro, no es que haya algún acuerdo previo o planificado con tiempo de las actividades.</p> <p>E4: no lo he visto, pero bueno por el tiempo que llevo trabajando aquí he podido observar que básicamente se trabaja para darle calidad de atención al paciente, sin embargo no conozco cuáles son los objetivos bajo los cuales el policlínico trabaja, considero importante que se cuente con un plan de trabajo porque en realidad de ahí partiríamos a subsanar varias cosas, nos permitiría innovar con nuevas ideas, implementar consolidar algunas cosas que puedan estar no yendo tan bien y de las que no nos damos cuenta por el mismo hecho en el que estamos en un proceso de rutina laboral diaria, pero la verdad es que sí pienso que para ser un policlínico les falta mejorar ese aspecto de hacer un plan para ver qué cosas voy a hacer o qué cosas le falta implementar, porque si lo vemos desde la parte económica este establecimiento está perdiendo bastante, porque tiene los espacios adecuados para poder ampliar su cartera de servicios obviamente también se tendría que contar con más personal pero bueno ahí veo no que ellos deberían elaborar mejor su plan de trabajo para ver cómo es que yo hago que venga más gente a mi policlínico y así yo poder tener un sustento y ampliar mi oferta eso es un factor que yo veo que aquí no lo están tomando en cuenta.</p> <p>E5: Explicado así tal cual en realidad no, pero más o menos la administradora que la señora administradora en el transcurso de los días que empecé a trabajar me fue explicando de forma verbal, hasta el momento no he visto un documento o que nos hayan dado de repente algún</p>

				<p>tipo de informe respecto cuál es el plan de trabajo o los objetivos bajo cuál deberíamos desempeñar nuestras funciones, Yo sí considero que es importante que se cuente con un plan de trabajo porque lo hace ver todo más organizado y a veces aquí eso falta un poco, en realidad sí siento que debería haber sobre todo para optimizar los tiempos porque siento que quedan como que huecos vacíos al aire de horas perdidas, Esa planificación en realidad aquí yo veo que no hay, o sea me imagino que la que lo manejan entre ellos y luego la que nos avisa es la señorita administradora.</p> <p>E6: No conozco las bases que tenga ni el perfil profesional que se busca en el policlínico, es una institución donde no dan inducción, no presentan ni informan sobre los valores de la empresa, tampoco dan a conocer la misión y visión ni nada por el estilo que tenga la institución, bueno me gustaría que se involucren más en la gerencia, dos que pudiesen instalar, plantear nuevas estrategias para poder mejorar la captación de pacientes, poder mejorar de repente la administración de los recursos del consultorio, de repente organizar actividades donde se pueda difundir más los servicios que brinda el policlínico, promocionar la atención etcétera ese tipo de cosas, , ellos al no tener un objetivo claro, al no tener un perfil de profesional desde que ellos hacen su contratación en este caso de odontólogos creo que no saben a dónde están apuntando.</p>
		C.1.2	Organización	<p>E1: en realidad funcionan tal cual se hacían en la época en la que mi mamá dirigía, entonces todo el policlínico lo manejamos bajo esa metodología, , es por eso que desde hace un año contamos con la señorita administradora que también hace funciones de supervisión y mediante la cual nosotros podemos estar al tanto de lo que pasa en el policlínico, tratamos de estar presentes en la medida de lo posible y bueno cada uno de ellos tiene nuestros teléfonos personales y en el caso de que ellos lo ameriten pueden comunicarnos o mandarnos un mensaje directamente hacia nosotros o comunicarlo a través de la señorita administradora, Quizás lo que mejoraría sería el hecho de que tenemos que estar un poco más presentes en el policlínico y todo lo que tenga que ver con él, pero es un asunto bastante complicado porque yo ahora me encuentro viviendo en el extranjero y desde aquí trato de hacer todas las coordinaciones con el personal y con la administradora, mis hermanos en Perú también tienen trabajos bastante demandantes, entonces en la medida que se puede tratan de estar presentes, implementar algún tipo de capacitación para que pueda potenciar sus capacidades, pero lastimosamente en estos momentos es algo que no podemos hacer debido a que se han estado haciendo cambios estructurales, modificaciones y que cierta manera el negocio ha ido variando.</p> <p>E2: claro que se entiende que nuestros jefes laboran en otras instituciones y por ende no tienen el tiempo que se requiere para poder hacer planes de trabajo, o para mejorar la coordinación, yo creo que en ese aspecto falta no falta mucho, no tenemos esa conexión para poder ejecutar un mejor plan de trabajo., como te digo que nosotros trabajamos con 3 jefes, por lo tanto tenemos 3 opiniones diferentes, que suelen no unificarse, uno dice hay que hacer esto y el otro dice hay que hacer lo otro, sin embargo no hay un consenso entre ellos, ellos deberían coordinarse y tener una decisión y luego ejecutarla con nosotros en el policlínico, a verdad que a veces me siento un poco quizás cansada porque como te comentaba son 3 opiniones diferentes que muchas veces no están de acuerdo entonces ellos les falta eso, poder reunirse y tomar las decisiones que yo tengo que ejecutar luego con el personal, entonces todo eso que uno tiene una idea y otro otra o quieren cosas diferentes en realidad también me genera bastante confusión, la verdad que eso no debería ser así, considero que deberían pasarme todo el mando con respecto al manejo de personal, porque muchas veces sucede que yo puedo tomar alguna decisión y ejecutarlas para el empleador, pero esta decisión genera inconformidad o quizá molestia a los trabajadores ellos fuera de recurrir en primera instancia a mí, pasan esa ese nivel y recurren a ellos, yo considero que el primer filtro debería ser mi persona y si yo no puedo solucionar el problema, y lastimosamente lo que sucede aquí es que los dueños hacen escucha directa de esas quejas o molestias del trabajador y terminan dándole otras opciones diferentes a las que yo ya había planteado con el personal, entonces queda en nada lo que yo pueda haber dicho u organizado, y la verdad eso termina generando que los trabajadores al final hagan lo que quieran porque no tienen un filtro no tienen una jerarquía no respetan la jerarquía pero eso sucede porque los mismos jefes se lo permiten, o sea lo que sucede es que no hay una sola persona al mando no, eso termina generando complicaciones con el personal en el trabajo, bueno quizás si falte un poco más reforzar esas a habilidades y capacidades en ellos, sobre todo debido a la ausencia, porque en realidad ellos no están tan informados de todo lo que pasa acá de cómo funciona cada cosa mínima porque realmente están ausentes aquí en el policlínico.</p> <p>E3: Bueno creo que nuestra administradora actual administradora me parece que recién está comenzando, ,bueno considero que la señora la señora administradora pues si tiene nociones de administración pero no netamente del área de la salud, eso también dificulta bastante el trabajo, porque se desconoce un poco en cuanto por ejemplo medicamentos, fármacos que se necesita, las funciones que cumple un médico, una enfermera o el personal de salud, entonces eso también es una traba., en el caso del doctor que es el jefe médico es más fácil manejar las situaciones relacionadas a los pacientes porque él tiene ese conocimiento hospitalario, y las otras dos dueñas buena el trato directo ha sido escaso y más que todo vía WhatsApp, si creo que como trabajadores quisiéramos un poco más de sus presencias sobre todo cuando hay momentos tensos con pacientes o con en cuanto a problemas internos entre el personal, ellos en realidad vienen de manera esporádica, Que sean un poco más involucrados no presencialmente porque entiendo que el jefe médico y las dos gerentas tienen a cargo pues a la señora (administradora) y en ese caso a ella igual se le informan los problemas pero a veces persisten y como administradora no conocen mucho sobre el aspecto del tema de salud, es un poco difícil que comprenda la relevancia o el grado de molestia en los problemas, sobre todo creo que debería haber mayor presencia del jefe médico, pues el doctor está pues en el ámbito hospitalario en sí, por tanto podría comprender mejor y darle una</p>

				<p>solución más rápida, hay ciertos problemas sobre todo entre el personal y creo que esos problemas deberían manejarse y de una forma más interna entre los líderes de la empresa sin necesidad de que de involucramos a los trabajadores asistenciales o de tener que enterarnos cuáles son esos problemas, entonces sí creo que debe de haber más cautela en cuanto a qué temas deberíamos enterarnos los trabajadores asistenciales qué temas deberían mantenerse netamente a nivel gerencial.. E4: yo trato directamente es con la administradora, y general todo bien, porque si tienen algún tipo de alcance con mi persona nos lo hace saber, con ella en términos generales en realidad el trato es muy bueno, con el jefe médico también todo ha sido muy bien, a pesar de que con él hay poco contacto, con las otras jefas también ellas están menos presentes aquí pero bueno las veces que han tenido que solucionar algún inconveniente el área de laboratorio lo han hecho, e si bien es cierto ellos tienen otros trabajos y veo la iniciativa de que nos escuchen y de que se ha mejorado el área de laboratorio, si noto que su presencia es bastante escasa entonces al final de cuentas esto es un negocio y los negocios y no funcionan si es que uno no está al tanto permanentemente no y también para que esto funcione ellos tienen que hacer que su personal se sienta y motivado se sienta cómodo viniendo a trabajar acá y se siente escuchado, claro el líder siempre tiene que estar bien capacitado porque este es un policlínico de salud y normalmente, bueno los jefes que están en la parte administrativa no tienen mucho contacto con el paciente, sí he percibido que de todas maneras por parte de los otros jefes que vendría a ser el doctor y sus hermanas a pesar de que vienen de vez en cuando siento que sí les falta reforzar un poco más esos aspectos con su personal., siempre va a ser relevante que los líderes que son dueños de algún tipo de establecimiento en este caso es un policlínico conozcan cada una de las funciones que sus trabajadores tienen que desempeñar, ellos siempre deben recalcar las funciones quizás hacerlo mediante reuniones para enfatizar en aquellas cosas que están dándose o para reforzar algunos temas. E5: deberían mejorar es que de todas maneras es necesario que haya un poquito más de presencia por parte de los otros jefes, que suelen venir poco aquí al establecimiento., es que esas capacitaciones de una u otra forma hacen que se trabaje mejor, Porque justo como comentaba y yo la vez pasada con la administradora no hay situaciones en las que uno como persona misma y no logra ver qué errores estamos cometiendo, entonces el capacitarla ella va a poder cómo interiorizar más Esos aspectos que tiene por mejorar, por parte de los otros jefes sí creo que falta un poco más esos aspectos, ellos en realidad no es que estén tan presentes en el día a día del policlínico, pero hasta el momento sí noto que hay un poco de ausencia de su parte. E6: Yo siento más que todo indiferencia por parte de ellos, me refiero a los jefes principales, porque si bien es cierto son jefes y dueños, siento que deben estar mucho más involucrados en la administración, Me gustaría que mejorara la parte de involucrarse más en los temas del policlínico no, está bien exigir a tu personal pero cómo se dice el ejemplo manda, jefes no están involucrados en la institución o en el crecimiento de la institución pues entonces nosotros solo nos limitamos a realizar nuestro trabajo y ya, en esta institución y hemos estado bajo el liderazgo ya de 3 personas no, creo que esa líder no estaba capacitada para poder dirigir personas o llevar una organización, mejor dicho manejar personas de por sí ya es complicado y si uno no está capacitado pues es el doble, aunque actualmente la nueva administradora hay aspectos que si han mejorado un poco, muchas veces no saben ni siquiera qué es lo que pasa de forma interna, bueno eso lo digo por los dueños, este es su negocio como mencionaba, anteriormente han ocurrido problemas en los que nosotros hemos tenido que solucionar inclusive nos hemos comunicado con ellos pero sin recibir respuestas inmediatas, la nueva administradora bueno si considero que esta haciendo el esfuerzo por empaparse de información de como funciona el policlínico, pero aun así siento que le falta, no tienen llegada al personal una cosa es ser jefe y otra ser líder, son 2 cosas diferentes, un jefe impone y da órdenes, el segundo enseña y predica con el ejemplo no porque a las finales quiere que su empresa camine de la mejor manera, entonces pienso que los jefes que están a la cabeza de esta empresa no tienen los recursos porque no tienen los conocimientos porque simplemente no están preparados.,</p>
		C.1.3	Dirección	<p>E1: evaluamos cómo va el rendimiento del policlínico, en los servicios con los que contamos, contamos con la ayuda de la señorita administradora que tiene la función de administrar y supervisar, sin embargo así estamos tratando de mejorar y en esa área, y mis hermanos que sí pueden acudir de manera presencial al policlínico tratan de supervisar en la medida en lo que se puede, supervisa el trabajo que todos hacen y de cómo ésta se va desempeñando, en el caso de que se presente un inconveniente los médicos o el personal asistencial tiene que hacérselo saber directamente a ella, al trabajo de supervisión de mi hermana ella lo realiza de manera esporádica, y lo que hace es ir ver cómo están funcionando los servicios, pide reporte al personal, pedimos que eleven su información de los tratamientos que hacen y los materiales e insumos que usan a una carpeta de Excel, el área de laboratorio también se nos hace llegar un informe mensual de todos los exámenes y pruebas que se toman, resto de las áreas lo que se hace es un cuadro de caja, quejas y los reclamos y se manejan básicamente y con la administradora no aunque también existe un cuaderno de reclamos como en todo establecimiento, E2: Bueno sí hasta donde estoy sí se está dando de manera normal la parte de la supervisión y el control de actividades, El monitoreo de quejas y reclamos usualmente se tiene que realizar conmigo, aunque también hay pacientes que van directamente con alguno de los jefes,, n el caso en el que no me encuentre en el turno lo que hacen o lo que le indican al paciente es que tienen que llamar por teléfono y le brindan mi número telefónico, y luego lo que yo hago es comunicarme con el paciente, escucharlo y tratar de darle algún tipo de solución,, considero que también es importante que se conozca a detalle cada actividad que se realiza y cada proceso como me dices, porque esto pues a los que estamos al mando de velar que en el policlínico todo vaya bien nos permite tener una mejor supervisión, E3: respecto a las otras dos líderes la señorita C es la que siempre viene a hacer una supervisión, actualmente estamos manejando registros de Excel lo que les permite llevar un control de los medicamentos que usamos y procedimiento que hacemos, esto termina siendo un poco</p>

				<p>exhausto por la cantidad de pacientes y a veces piden la información muy detallada porque ellos quieren hacer pues una evaluación de cómo se está haciendo la dispensación de medicamentos la compra y venta, por eso creo que debería implementarse un programa que permita un registro rápido y que a la vez lleve el cálculo detallado de lo que se va usando, respecto a la supervisión la señorita C La hace también de forma virtual ya que ya tiene el acceso a los libros de Excel en los que nosotros hacemos los registros y también supervisa nuestro trabajo, , creo que está muy bien, porque todo esto es parte de su patrimonio entonces tiene que verificar que todo esté bien y que se están usando las cosas.,</p> <p>E4: para la supervisión suelen solicitarme el Kardex, el inventario, el ingreso de pacientes, y ya con eso hemos podido ver qué cosas no habían antes y ahora se han estado implementando porque el laboratorio sí debería tenerlas,yo aquí no encontré muchas de esas cosas, incluso había cosas vencidas y los registros estaban mal almacenados, no sé si ellos no se dieron cuenta o había dejadez por parte de ellos o el colega anterior. el orden de las cosas, los registros de pacientes porque antes no había, ahora lo que yo he hecho es armar una data básica de cada uno, eso lo estoy haciendo por cada mes, también me he encargado de ver el orden de las cosas., le comento desde que he llegado yo pude notar las deficiencias que había en el laboratorio entonces lo que he hecho pues es implementar los programas y las cosas que ya le dije, por parte de los otros jefes bueno hasta el momento he podido darles el reporte de cómo he encontrado el área de laboratorio y realmente como mencionó han habido muchas deficiencias anteriormente yo no sé si es por parte del personal anterior o por parte de que los dueños quizás no conocían muy bien cómo funcionaba .</p> <p>E5: se debería llevar quizás un control más adecuado por ejemplo de los medicamentos que nosotros vendemos para que no se estancuen en farmacia, La supervisión la hace la administradora, da un informe, por eso lo que siempre me pide es que este al tanto de qué cosas faltan, qué cosas están quizás por vencer, de ver como va la limpieza del área de farmacia., también maneja el inventario veo que algunos documentos que le solicitan a los jefes superiores y también he visto que se encarga de hacer todo lo que es el diseño para la publicidad entonces sí considero que conoce y tiene los conocimientos básicos, en las pocas veces que vienen ellos se encargan de ver qué cosas faltan, verifican la limpieza o hacen algún tipo de control. , han habido problemas y con algunos pacientes claro a veces nunca faltan no pero en ese aspecto sí se ha sabido manejar no si el paciente de repente no entiende la explicación que le está dando alguno de nosotros en la señorita administradora sale a explicarle de una manera tranquila y le da solución o trata de darme opciones, E6: Claro lo considero muy importante porque de esa manera el policlínico como entidad va a poder medir los logros de cada profesional dentro de su institución y poder ver definitivamente si cumplen las expectativas o están debajo de los estándares que ellos establecen., sin embargo la supervisión desde mi punto de vista a veces en mi área que es odontología es casi inexistente porque no hay una forma en la cual se esté evaluando, no hay un indicador que esté midiendo cómo es que está creciendo el servicio, quizá como una forma de supervisión pero desde mi punto de vista es bastante básica es que al final de mes se hace un balance económico de la cantidad de dinero que ha entrado al servicio, pero creo que no es una forma adecuada de medir el éxito o las deficiencia que está teniendo cada consultorio. Yo siento que su supervisión es empírica y bastante improvisado, todo eso hace que uno no tenga motivación quizás para venir a trabajar para aportar ideas no, porque se siente el desinterés eh por parte de alguno de los dueños, ¿bajo qué parámetros te van a evaluar a ti como profesional? sobre ninguno, no hay una buena supervisión?,</p>
		C.1.4	Control	<p>E1: evaluamos cómo va el rendimiento del policlínico, en los servicios con los que contamos, contamos con la ayuda de la señorita administradora que tiene la función de administrar y supervisar, sin embargo así estamos tratando de mejorar y en esa área, y mis hermanos que sí pueden acudir de manera presencial al policlínico tratan de supervisar en la medida en lo que se puede, supervisa el trabajo que todos hacen y de cómo ésta se va desempeñando, en el caso de que se presente un inconveniente los médicos o el personal asistencial tiene que hacérselo saber directamente a ella, , al trabajo de supervisión de mi hermana ella lo realiza de manera esporádica, y lo que hace es ir ver cómo están funcionando los servicios, pide reporte al personal, pedimos que eleven su información de los tratamientos que hacen y los materiales e insumos que usan a una carpeta de Excel, el área de laboratorio también se nos hace llegar un informe mensual de todos los exámenes y pruebas que se toman, resto de las áreas lo que se hace es un cuadro de caja, quejas y los reclamos y se manejan básicamente y con la administradora no aunque también existe un cuaderno de reclamos como en todo establecimiento,</p> <p>E2: Bueno sí hasta donde estoy sí se está dando de manera normal la parte de la supervisión y el control de actividades, El monitoreo de quejas y reclamos usualmente se tiene que realizar conmigo, aunque también hay pacientes que van directamente con alguno de los jefes., n el caso en el que no me encuentre en el turno lo que hacen o lo que le indican al paciente es que tienen que llamar por teléfono y le brindan mi número telefónico, y luego lo que yo hago es comunicarme con el paciente, escucharlo y tratar de darle algún tipo de solución., considero que también es importante que se conozca a detalle cada actividad que se realiza y cada proceso como me dices, porque esto pues a los que estamos al mando de velar que en el policlínico todo vaya bien nos permite tener una mejor supervisión,</p> <p>E3: respecto a las otras dos líderes la señorita C es la que siempre viene a hacer una supervisión, actualmente estamos manejando registros de Excel lo que les permite llevar un control de los medicamentos que usamos y procedimiento que hacemos, esto termina siendo un poco exhausto por la cantidad de pacientes y a veces piden la información muy detallada porque ellos quieren hacer pues una evaluación de cómo se está haciendo la dispensación de medicamentos la compra y venta, por eso creo que debería implementarse un programa que permita un registro rápido y que a la vez lleve el cálculo detallado de lo que se va usando, respecto a la supervisión la señorita C la hace también de forma virtual ya que ya tiene el acceso a los libros de Excel en los que nosotros hacemos los registros y también supervisa nuestro trabajo, ,</p>

				<p>creo que está muy bien, porque todo esto es parte de su patrimonio entonces tiene que verificar que todo esté bien y que se están usando las cosas.,</p> <p>E4: para la supervisión suelen solicitarme el Kardex, el inventario, el ingreso de pacientes, y ya con eso hemos podido ver qué cosas no habían antes y ahora se han estado implementando porque el laboratorio sí debería tenerlas,yo aquí no encontré muchas de esas cosas, incluso había cosas vencidas y los registros estaban mal almacenados, no sé si ellos no se dieron cuenta o había dejadez por parte de ellos o el colega anterior. el orden de las cosas, los registros de pacientes porque antes no había, ahora lo que yo he hecho es armar una data básica de cada uno, eso lo estoy haciendo por cada mes, también me he encargado de ver el orden de las cosas,, le comento desde que he llegado yo pude notar las deficiencias que había en el laboratorio entonces lo que he hecho pues es implementar los programas y las cosas que ya le dije, por parte de los otros jefes bueno hasta el momento he podido darles el reporte de cómo he encontrado el área de laboratorio y realmente como mencionó han habido muchas deficiencias anteriormente yo no sé si es por parte del personal anterior o por parte de que los dueños quizás no conocían muy bien cómo funcionaba .</p> <p>E5: se debería llevar quizás un control más adecuado por ejemplo de los medicamentos que nosotros vendemos para que no se estanquen en farmacia, La supervisión la hace la administradora, da un informe, por eso lo que siempre me pide es que este al tanto de qué cosas faltan, qué cosas están quizás por vencer, de ver como va la limpieza del área de farmacia,, también maneja el inventario veo que algunos documentos que le solicitan a los jefes superiores y también he visto que se encarga de hacer todo lo que es el diseño para la publicidad entonces sí considero que conoce y tiene los conocimientos básicos, en las pocas veces que vienen ellos se encargan de ver qué cosas faltan, verifican la limpieza o hacen algún tipo de control. , han habido problemas y con algunos pacientes claro a veces nunca faltan no pero en ese aspecto sí se ha sabido manejar no si el paciente de repente no entiende la explicación que le está dando alguno de nosotros en la señorita administradora sale a explicarle de una manera tranquila y le da solución o trata de darme opciones,</p> <p>E6: Claro lo considero muy importante porque de esa manera el policlínico como entidad va a poder medir los logros de cada profesional dentro de su institución y poder ver definitivamente si cumplen las expectativas o están debajo de los estándares que ellos establecen., sin embargo la supervisión desde mi punto de vista a veces en mi área que es odontología es casi inexistente porque no hay una forma en la cual se esté evaluando, no hay un indicador que esté midiendo cómo es que está creciendo el servicio, quizá como una forma de supervisión pero desde mi punto de vista es bastante básica es que al final de mes se hace un balance económico de la cantidad de dinero que ha entrado al servicio, pero creo que no es una forma adecuada de medir el éxito o las deficiencia que está teniendo cada consultorio. Yo siento que su supervisión es empírica y bastante improvisado, todo eso hace que uno no tenga motivación quizás para venir a trabajar para aportar ideas no, porque se siente el desinterés eh por parte de alguno de los dueños, ¿bajo qué parámetros te van a evaluar a ti como profesional? sobre ninguno, no hay una buena supervisión?.</p>
C.2	COMPETENCIAS GERENCIALES	C.2.1	Habilidades técnicas	<p>E1: esos conocimientos técnicos como conocer diferentes programas nos ayudan a agilizar y a simplificar el trabajo, y también permiten estar al tanto de una manera más práctica de cómo va la empresa, en el policlínico por ejemplo lo que solemos implementar es que se maneja todo con cuadro de Excel en formatos digitales que son compartidos por todos los trabajadores, sin embargo si tengo que acotar que aún falta implementar varias cosas a nivel tecnológico.,</p> <p>E2: es importante porque estos programas nos han ayudado a tener un mejor orden, desde que yo empecé mis funciones aquí hemos usados programas básicos los que nos han permitido tener ahora un mejor orden de toda la información que maneja el policlínico, y es necesario que los trabajadores también de las diversas áreas manejen diversos programas para que también puedan hacer el balance de sus servicios, sin embargo aún hay cierto atraso en ese aspecto, actualmente sabemos que ya existen de repente otros aplicativos que son mucho más ventajoso y facilitan el trabajo y son más fáciles de manejar, se debería hacer para mejorar un poco más mis habilidades pero también las habilidades del personal porque es importante que ellos también conozcan del manejo de ciertos programas, es que deberían darnos capacitaciones porque acá en el policlínico contamos con personal bastante antiguo pero que no se encuentra actualizado a la forma de trabajo que se aplica,</p> <p>E3: aquí en el policlínico bueno no es que usemos algún tipo de software especializado, básicamente manejamos plantillas de Excel para hacer el vaciado de datos, para manejarlas consulta, los registros en relación a lo que es materiales e insumos también se maneja mediante cuadros de Excel, bueno al inicio cuando se registraba algún tipo de error en cuanto a los registros yo no sabía cómo corregirlos porque eso se hace en libros virtuales de Excel en el formato que brinda Google, en ese caso tuve que buscar información de cómo modificarlos o corregir error por mi propia cuenta en internet.</p> <p>E4: policlinico, sin embargo como ya mencioné en mi área cuando empecé a desempeñar mis funciones yo pude encontrar que aquí pues faltaban también muchas cosas, en base a esos aspectos no sé si habrá sido por desconocimiento o puede haber sido también por falta de interés en el área, , tampoco era usada pues para poder elaborar de repente los cuadros para manejar a los pacientes, para poder hacer la gestión de los resultados entonces esto es algo que yo he venido a implementar y a mejorar recién, entonces en ese sentido si siento que quizás no tengan el conocimiento adecuado para saber como manejar este servicio de salud, así que sí deben tener capacitaciones constantes de programas, de recolección de datos,</p> <p>E5: ella es la que está al tanto de las codificaciones de la caja para hacer los pagos de los tratamientos las consultas.,Cuando han habido inconvenientes con respecto a los programas, por ejemplo hay un programa de caja que se maneja para hacer los cobros entonces en ese caso yo lo que hago es comunicarle a la administradora y lo ella hace es comunicarse con el encargado de sistemas para que puedan darle una solución.</p> <p>E6: bueno dentro de lo que es mi servicio realmente se hace poco uso por parte de ellos de lo que son aplicativos, no sé PowerPoint o alguna</p>

				<p>herramienta para mejorar el servicio, se hace de una forma más básica,, sin embargo sí he observado que a nivel de lo que es recepción, lo que es caja, farmacia si aplican programa, yo considero que en ese aspecto deberían mejorar pues es fundamental ya que estamos entrando en una era tecnológica en la que todo debe manejarse digitalmente, aparte que lo digital ahorra tiempo, hace que sean más eficientes las cuestiones de atención. .</p>
		<p>C.2.2</p>	<p>Habilidades humanas</p>	<p>E1: bueno en realidad ahora la persona encargada directamente de liderar principalmente al grupo de trabajo es la administradora, el tiempo que lleva desempeñando funciones con nosotros hemos podido notar que es una persona que tiene características del líder, escucha a su personal, está al tanto, trata de siempre estar preguntándole a ellos qué mejoras harían si hay algún tipo de problemática e intenta dar soluciones si es que se presenta algún problema, otra habilidad fundamentales es la capacidad de comunicarse con los trabajadores,, en ese sentido el personal tiene bastante claro que tienen las puertas abiertas para hacernos saber algún tipo de inconvenientes o problemas, que utilizamos para resolver los inconvenientes básicamente es que pedir que se nos informe cuál es el problema, y que nos hagan llegar las versiones de las personas que están involucradas y normalmente las soluciones que se han dado han sido soluciones verbales dando algunas posibilidades.</p> <p>E2: para la parte de la retroalimentación es reunirme con cada uno de ellos, sobre todo cuando veo ese tipo de errores, falencias o aspectos por corregir, yo siempre suelo comentárselos para que hagan algún tipo pues de mejora, es importante decirles las cosas buenas o malas o ventajas y desventajas qué hay en los servicios de cada uno de ellos, eso obviamente lo hago de una manera como para mejorar la comunicación entre nosotros, llegar a mejores acuerdos, a mejorar aquella capacidad que tenemos de coordinar y podamos mejorar todos juntos., ntonces es necesario que podamos tener una comunicación más fluida con nuestro personal así como preguntar las diferentes inquietudes que puedan tener, como líderes nos ayudan a mejorar y también mediante esto podemos conocerlos más a ellos porque al final somos parte de una familia, siempre va a ser necesario estar a la expectativa de lo que pase día a día y poder cada día estar con el trabajador y preguntarles qué cosas pasó, que no pasó, qué cosas creen que deberíamos mejorar o que deberíamos implementar, justamente ahora que me estoy reuniendo con cada uno de ellos para que podamos en equipo realizar algún tipo de campaña o quiero escuchar sus aportes con la finalidad de mejorar.</p> <p>E3: entonces es bastante incómodo tener que lidiar con actitudes inadecuada desde el compañero de trabajo sobre todo cuando ese favor se pide delante de algún paciente., No me siento mal porque creo y hasta el momento con mi persona ha sido de forma educada y respetuosa, quizá en una ocasión que otra la forma de hacerme llegar alguna tarea no ha sido apropiada por parte de cierto personal sin embargo son situaciones que no han sido repetitivas y esos inconvenientes han sido más frecuentes con la anterior administradora, bastante comprensiva no, aunque bueno yo considero que a veces tiene respuestas más emocionales que racionales entonces cuando he podido notar que han habido problemas con otros personales siempre sale a relucir un poco esa reacción emocional y lo digo porque yo también soy así, ella si es bastante comprensiva sabe, aunque pues he notado que hay cierta rigidez con otros personales, y eso al final ha generado problemas que lastimosamente han surgido y ha sido como incómodo tener que enterarme y de una u otra forma estar en medio eso, han sido muy pocos los inconvenientes que he tenido sin embargo en oportunidades se genera en mí cierta incomodidad ya que al acercarme a hablar a los encargados para solicitar algún medicamento o algún producto que pueda faltar o alguna cosa que haya por mejorar y si bien es cierto ellos escuchan muchas veces las cosas no cambian o hay que estar repitiendo reiteradas veces lo que hace falta en el área de enfermería, en cuanto a la forma de corregir errores creo que sí sucede, es una forma personal mía la verdad, es que no me gusta que me señalen mis errores, pero si lo hacen que sea de una forma tranquila no, aquí en el trabajo ya he tenido una vez un inconveniente y bueno al corregir mi error fue de una forma poco amable y eso sí me molestó mucho porque uno hace lo mejor que se puede con las cosas que se tiene, el único que quizás a veces ha hecho eso es el doctor que es el jefe de médicos, con el trabajo en los turnos en los que viene y a veces hemos atendido juntos consultas a domicilio donde se han dado nuevas experiencias entonces en esos casos el doctor siempre me ha recalado que cosas debo mejorar o qué cosas debería implementar en mi atención, también creo que o sea es bastante fundamental no que se ayude a mejorar todo lo que es que son habilidades interpersonales de todos los líderes en general porque es un factor que permite crear un ambiente de trabajo mucho más bonito más estable en un igual las personas quieran quedarse mucho más tiempo, desde que ella asumió la administración he podido percibir que su forma de trabajar es la mayor parte de veces acercarse hacia nosotros y preguntarnos si todo está bien o qué cosas habría por mejorar, y si de cierta forma sí me motivan o nos dicen algunas palabra de aliento para seguir con nuestras labores., que nos motivan de cierta forma que en realidad solo es verbalmente, creo que uno se siente quizás exhausto de pedir mejoras o cosas y que se comprometan de una forma a tratar de lograrlo pero que al final solamente quede en palabras no.</p> <p>E4: en ese aspecto todo es muy cordial y respetuosos, claro que algunas veces han habido unos pequeños inconvenientes pero en realidad con mi jefa directa todo hasta el momento ha ido muy bien, , en ese sentido si me gustaría que escuchen más las peticiones que se les hace, también creo que los jefes principales deberían esforzarse un poco más por tratar de tener un contacto más cercano con todos sus trabajadores, creo que es un aspecto que falta mejorar un poquito, creo que sí lo hacen en gran parte el escuchar a su personal pero siento que falta que ellos se integren más con nosotros, en ese sentido ellos han sabido agradecer y felicitarme la iniciativa de mejora que he tenido con el servicio, ese agradecimiento ha sido por parte del doctor y por parte de la señorita administradora y cuando ha habido un error ellos me lo han hecho saber de forma tranquila y se ha podido establecer una solución, , de trato al paciente e incluso de cómo manejar las relaciones a nivel grupal no internamente como trabajadores, aquí hay bastante comprensión con respecto al trabajo, actualmente yo tengo 2 trabajos uno de</p>

				<p>ellos es el turno nocturno en algunos días, entonces se me permite llegar con unos minutos de retraso, si siento que se esfuerzan por escuchar, con lo de la comunicación bueno al tener yo trato más directo con la administradora ella si se esfuerza por estar en comunicación constante con el servicio, han habido la verdad pocos inconvenientes y las veces que han sucedido bueno ellos han escuchado el descargo de ambas partes y bueno en su momento la solución la dieron ellos, también he escuchado comentarios de otros compañeros, ellos se han quejado de algunos malos tratos, pero son comentarios yo no tengo prueba de eso..</p> <p>E5: no he sentido que haya algún tipo de mal trato, también me gustaría que se mejore la integración entre todos los trabajadores del policlínico porque si se nota que eso falta, nos conocemos muy poco entre nosotros, ella lo que hace es ver que todo este en correcto funcionamiento y si es que nota que hay que hacer algo más o mejorar algo lo hace saber, eso ha sido algo que yo he informado pero hasta el momento no cambia, Si se han presentado algunos inconvenientes por ejemplo han habido pagos de consultas médicas especializadas por parte de pacientes pero yo no sabía que esas consultas se tenían que coordinar previamente con la licenciada, entonces ahí se generó una incomodidad en el paciente pero que se pudo solucionar, quizás fue un error mío, pero en realidad tampoco no es que al inicio me hayan explicado que esa era la forma en la que se tenía que proceder con las citas, así que eso fue algo que me corrigieron pero fue una explicación bastante educada, siempre en realidad hay un trato bastante cordial y con respeto, con respecto a las felicitaciones en realidad no ha habido hasta ahora una felicitación por el trabajo que venimos realizando pero supongo que eso ya se irá dando con el tiempo., o si se esfuerza por comunicarse con nosotros y también escucha al personal, no puedo negar esa, cuando se presente mi molestia la respuesta que obtuve fue que ese era el problema que siempre había tenido con ese personal, y en realidad no se hizo mucho para cambiar la situación sin embargo creo que es algo que ellos les corresponde gestionar no a mí, hasta ahora yo no he recibido algún tipo de palabra quizás para que motiven a hacer mejor mi trabajo, pero igual yo de todas maneras vengo y hago las funciones que tengo que hacer y la hago de la de la forma más cordial y amable que pueda hacerlo, pero si siento que eso es algo importante porque de todas maneras es como que un impulso para que realice y cualquier personal realice sus funciones con más ánimos, han habido algunos inconvenientes sí siento que en ese aspecto falta mejorar la forma en la cual se maneja, ya que eso debería quedar en un grupo más interno de los encargados de liderar en el equipo sin embargo al final terminamos enterando,</p> <p>E6: aquí no hay ese incentivo, no hay esa motivación y creo que por esa parte está descuidado y pierden valores, pierden cosas que se puede explotar del personal., pero he visto que compañeros de trabajo sí, cuando estuvimos con la anterior administradora ellos han sido señalados por algún error cometido y no me apareció en lo absoluto la forma en que los corregían, uno debe saber llegar, deben tener una comunicación asertiva para poder llegar a la persona, hasta para poder corregirlo hay forma entonces lo que he podido observar es que no saben llegar al personal y de la misma manera cuando les ha tocado felicitar a algún tipo de trabajo de repente es tan superficial que "la felicitación" no llegan al trabajador no se siente reconocido, entonces ahí vemos el alejamiento, la disociación que tienen las cabezas con la empresa, como tal entonces no están involucrados no están en el momento en que se necesita la resolución del problema, los dueños principales para mí ellos no son las personas que van y se acercan y te preguntan si has tenido inconveniente, si no que esperan que uno vaya y les diga lo que sucedió, empezando de por ahí ya está mal la situación no escuchan, entonces si no escuchan no se enteran y si no se enteran no van a poder dar solución al problema, no hay comunicación fluida por lo menos de mi servicio, ahora con respecto a la administradora con ella si he visualizado que hay mayor interés a comunicarse con nosotros y esta al tanto de cualquier molestia que se le haga saber, mpoco considero que se esfuerzen ni conmigo ni con el personal en general en motivarnos de alguna forma, creo que ellos lo están viendo por la parte económica, si bien es cierto es un negocio que les debe de generar ganancias, pero no todo es no todo es generar ganancias, también hay que invertir, entonces si se invierte se invierte tanta infraestructura en mejorar el material, etc. pero también hay que invertir en tu capital humano que es son tus trabajadores, si tus trabajadores no están motivados o no son incentivados con absolutamente nada pues no vas a obtener un buen producto, los trabajadores solo van y hacen su trabajo por cumplir no porque realmente lo quieran hacer no entonces desde ahí no hay una buena estrategia en ese aspecto, que sí afecta en el desempeño, porque uno se siente como que está solo, sabes como que uno no tiene respaldo de nada, no se siente identificado con la empresa y nunca va a poder ser como se dice camiseta no, uno no va a poder dar lo mejor de uno a la empresa si no recibe nada a cambio sin hablar fuera de lo económico, sí no hay una motivación no hay un incentivo, no hay un aliento, no hay nada de esas cosas que son importantes para un trabajo en equipo, no hay nada, uno siente claro uno se no forma parte de..., se siente extraño., sin ir muy lejos en el policlínico ya se han presentado varios conflictos internos entre el personal sin embargo son conflictos que no han tenido la resolución que deberían y esto es generado que los problemas se agranden involucrando a más personas y definitivamente pues los jefes creo que no han tenido la habilidad para poder poner un stop al problema y dar una solución adecuada.</p>
				<p>E1: conocer cómo funciona la institución y todas las actividades que dentro de ella se realizan porque es la única forma en que nos va a pedir poder permitir ver es que el policlínico está creciendo, si considero que es bastante primordial que los líderes o dueños conozcamos cómo funcionan las diversas áreas pero eso también está bastante ligado al tiempo y la experiencia que uno tiene trabajando, uno ya se va empapando un poco de cada área, es bastante importante conocer cuáles son los problemas que pueda tener nuestra institución, E2: el conocer cada área nos permite mejorar el control, especificar qué cosas podemos realizar acá qué cosas tenemos que derivar, qué podemos hacer o que no, cuánto tiempo nos toma hacer ciertas cosas, para poder ver qué insumos estoy utilizando más o menos, esas cosas, yo opino que es muy importante el hecho de conocer cuáles son los problemas que tiene un lugar donde uno trabaja, porque es la única forma</p>

		<p>C.2.3</p>	<p>Habilidades conceptuales/ básicas.</p>	<p>que nos va a permitir mejorar o sobresalir como institución, porque ahora con toda esta situación no estamos realmente tan bien, nosotros como institución estamos en un nivel intermedio. E3: así es que un jefe o un líder puede gestionar en las diversas áreas de la empresa en la cual dirige, también va a ser importante porque esos conocimientos ayudan a gestionar todo lo relacionado al personal los horarios que con qué personal cuenta, le va a ayudar a gestionar sobre insumos medicamentos, poder ver los registros de sus pacientes de sus clientes y según eso trabajar de repente algún tipo de estrategia que le permita al policlínico mejorar o captar más pacientes, también le va a permitir ver qué áreas deberían implementarse o mejorarse, en general yo sí creo que conocen cómo funciona el policlínico no, comenzando por la señorita administradora creo que con el tiempo que ya lleva ejerciendo funciones ya está conociendo más a fondo la dinámica de cómo funciona el policlínico, respecto a la supervisora una de las dueñas bueno en general supongo que sí conoce un poco, pero en realidad no es que haya tenido mucho contacto conmigo, sí consideró muy importante, porque sólo así es que un jefe o un líder puede gestionar en las diversas áreas de la empresa en la cual dirige, también va a ser importante porque esos conocimientos ayudan a gestionar todo lo relacionado al personal los horarios que con qué personal cuenta, le va a ayudar a gestionar sobre insumos medicamentos, poder ver los registros de sus pacientes de sus clientes y según eso trabajar de repente algún tipo de estrategia que le permita al policlínico mejorar o captar más pacientes, también le va a permitir ver qué áreas deberían implementarse o mejorarse. E4: qué es la administradora si bien es cierto no es del área de salud pero ella se ha ido empapando del tema y en el caso de que no sepa o no conozca algo ella siempre pregunta y averigua, en mi caso siempre preguntas sobre mi área. E5: la administradora siento que sí conoce un poco el policlínico pero también entiendo que hay ciertos puntos que creo que aún no llega a conocer por completo, porque si veo que constantemente hay cosas que le está consultando a la otra compañera de trabajo que ya lleva muchísimos años aquí laborando entonces ella si lo conoce muy bien, entonces diría que ella pues todavía tiene un conocimiento básico, pero su desempeño en realidad es bueno y está interesada en conocer cómo funcionan las diversas áreas y si no sabe algo siempre pregunta, al final es una empresa no, es propiedad de ellos y les genera ingresos económicos también y si no conoces cómo funciona entonces lo que van a hacer es perder en muchos aspectos que podrían hacer que la empresa crezca. E6: , dirigir una empresa de salud es bastante compleja y considero que la persona que ocupe un cargo debe estar bien preparada. , es fundamental porque si uno como dueño o propietario de un negocio hablando en general no sabe cuál es la problemática que se vive en su es un negocio valga la redundancia entonces no va a poder solucionar ni mejorar absolutamente nada, entonces uno tiene que saber desde cómo funciona hasta el aspecto más sencillo hasta de que cómo se aplica el procedimiento más complicado entonces solamente conociendo todos esos aspectos vamos a poder mejorar y si ocurre algún problema pues poder solucionarlo de la mejor manera.</p>
--	--	---------------------	--	--