



## **Estructura organizacional y su incidencia en la satisfacción de usuarios del sistema de salud pública**

Organizational structure and its impact on the satisfaction of users of the public health system

Evelyne Cristina Arellano Espinoza<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0009-0005-2930-2365>

Otto Eulogio Arellano Cepeda<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9580-1625>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.

\*Autor para la correspondencia. Correo electrónico: [cris.arellano.espinoza@gmail.com](mailto:cris.arellano.espinoza@gmail.com)

### **RESUMEN**

**Introducción:** La calidad de los servicios de salud determina la satisfacción de los usuarios; sin embargo, existen elementos de la estructura organizacional que influyen en la calidad de los servicios. La gestión de salud incluye una adecuada organización estructural.

**Objetivo:** Exponer los elementos de la estructura organizacional que influyen en la satisfacción de usuarios del sistema de salud pública.

**Desarrollo:** Se analizó la estructura organizacional del sistema de salud en los cantones Guano y Penipe, compuesto por 21 unidades de salud. Se identificaron los principales elementos de la estructura organizacional y su implicación en la calidad de los servicios y satisfacción de los usuarios. Se señalaron los problemas de accesibilidad geográfica, déficit de recurso, insumos y medicamentos y falta de talento humano especializado como los elementos que afectan la calidad de la atención de salud y en la satisfacción de los usuarios.

**Conclusiones:** La estructura organizacional constituye el punto de partida para garantizar la calidad del servicio, de esto depende la satisfacción de los usuarios; sus principales elementos incluyen accesibilidad

<http://scielo.sld.cu>

<https://revmedmilitar.sld.cu>



de los servicios, calidad de la atención, disponibilidad de citas médicas, tiempo de espera, disponibilidad de medicamentos e insumos y sistema de retroalimentación.

**Palabras clave:** calidad de la atención de salud; gestión en salud; modelos organizacionales; satisfacción del paciente.

## ABSTRACT

**Introduction:** The quality of health services determines user satisfaction; however, there are elements of the organizational structure that influence the quality of services. Health management includes adequate structural organization.

**Objective:** Expose the elements of the organizational structure that influence the satisfaction of users of the public health system

**Development:** The organizational structure of the health system in the Guano and Penipe cantons, composed of 21 health units, was analyzed. The main elements of the organizational structure and their implication in the quality of services and user satisfaction are identified. The problems of geographical accessibility, lack of resources, supplies and medicines and lack of specialized human talent are pointed out as the elements that negatively affect the quality of health care and the satisfaction of users.

**Conclusions:** The organizational structure constitutes the starting point to guarantee the quality of the service, user satisfaction depends on this; Its main elements include accessibility of services, quality of care, availability of medical appointments, waiting time, availability of medications and supplies, and feedback system.

**Keywords:** health management; organizational models; patient satisfaction; quality of health care.

Recibido: 07/11/2024

Aprobado: 08/03/2025



## INTRODUCCIÓN

La salud es considerada un derecho humano fundamental, reconocido y protegido por diversas legislaciones nacionales y tratados internacionales.<sup>(1,2)</sup> Implica que toda persona debe tener acceso a los servicios de salud necesarios para vivir una vida digna y saludable, sin discriminación de ningún tipo. La salud, como derecho de las personas, no solo abarca el acceso a los servicios médicos, sino también a la creación de condiciones sociales y económicas que permitan a todos llevar una vida saludable. Es un derecho que requiere acción tanto a nivel de políticas públicas de salud como de la sociedad en su conjunto, ambas persiguen la finalidad de que todas las personas puedan disfrutar del más alto nivel posible de salud.<sup>(2)</sup> Dentro de las políticas públicas de salud contar con una adecuada estructura organizacional es fundamental para lograr elevados índices de calidad en la atención médica.

La estructura organizacional de una institución de salud tiene una influencia significativa en la calidad de los servicios que se prestan; a su vez, esto se refleja en el nivel de satisfacción de los usuarios. Es un determinante crítico en la calidad de los servicios de salud. Una organización bien estructurada no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que el enfoque en el paciente se mantenga en el centro de todas las actividades y decisiones.<sup>(3)</sup>

La organización estructural del sistema de salud pública en Ecuador incluye los distritos como unidades operativas que gestionan los servicios de salud; en el cantón Riobamba, que pertenece a la provincia Chimborazo, una de las áreas de salud más grandes es el distrito Guano Penipe, que comprende 21 establecimientos de salud de los cuales 16 se encuentran ubicados en el cantón Guano y los restantes 6 en el cantón Penipe.<sup>(4)</sup> La mayoría de los establecimientos de salud se encuentran ubicados en comunidades rurales donde existen dificultades de acceso, de distribución de medicamentos e insumos y otros factores y situaciones que afectan la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.<sup>(3,4)</sup>

Estos elementos, al ser abordados desde la perspectiva de una adecuada estructura organizacional, pueden tener una resolutiveidad que beneficie la función del sistema de salud y se exprese en el mejoramiento de la calidad de los servicios. El objetivo de este trabajo es exponer los elementos de la estructura organizacional que influyen en la satisfacción de usuarios del sistema de salud pública.



## DESARROLLO

El análisis de la estructura organizacional del sistema de salud en los cantones Guano y Penipe, y su influencia en la satisfacción de los usuarios, debe abordarse desde varios puntos de vista. Deben analizarse, de forma individual y conjunta, los factores específicos del contexto local y los principios generales que rigen la organización de sistemas de salud.

### **Estructura organizacional del sistema de salud en Guano y Penipe**

Los cantones Guano y Penipe, ubicados en la provincia de Chimborazo, Ecuador, cuentan con una estructura del sistema de salud, organizada en niveles de atención. El primer nivel de atención incluye centros y subcentros de salud que proporcionan atención primaria y servicios básicos de salud. Estos centros tienen como función desarrollar una medicina orientada a la promoción de salud y prevención de enfermedades; en ellos se realiza la atención sanitaria de pacientes con enfermedades comunes.<sup>(5,6)</sup> En este sentido es importante destacar que en ocasiones se presentan complicaciones de salud en forma de debut o como complicaciones de una enfermedad ya preexistente cuya capacidad resolutoria de los centros de salud es limitada y compromete el estado de salud del paciente, su satisfacción y la de sus familiares. Una de las características de la organización del sistema de salud en Ecuador, y por ende en los cantones Guano y Penipe, es la presencia de una red de servicios de salud complementaria.<sup>(5,7)</sup> En estos cantones, los servicios de salud se organizan en una red que incluye tanto establecimientos públicos como privados, aunque la mayoría de la población depende del sistema público en ocasiones, ante la falta de cobertura de servicios o de disponibilidad, es necesario acudir a servicios privados. Los hospitales de referencia en la zona suelen estar ubicados en ciudades más grandes, como Riobamba, para la atención especializada de pacientes cuya complejidad de estado de salud rebaza la capacidad resolutoria de los servicios del primer nivel de atención de salud.

Si bien es cierto que existe transporte de salud (ambulancia) en la coordinación del distrito; la disponibilidad es insuficiente y el estado técnico no es adecuado, situación generalizada en todo el sistema de salud ecuatoriano<sup>(4,6)</sup> y que limita la capacidad resolutoria del sistema. Esta situación condiciona dificultades económicas, inseguridad en el traslado de paciente y demora en recibir atención médica especializada que afectan la satisfacción de los usuarios.



Una adecuada estructura organizacional implica coordinación entre los niveles de atención primaria, secundaria, y terciaria.<sup>(4)</sup> Los centros de salud en Guano y Penipe sirven como primer punto de contacto, funcionan como unidades de salud del primer nivel de atención de salud; los pacientes que necesitan otro tipo de atención más especializada o compleja deben ser remitidos a centros de segundo y tercer nivel que se encuentran distantes de los centros de salud del primer nivel de atención. La lejanía, la insuficiente estructura de transporte sanitarios y la no garantía de atención en las unidades de salud del segundo y tercer nivel, condicionan insatisfacción en los usuarios.

La disponibilidad y distribución del personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios es un factor crucial para el adecuado funcionamiento de los servicios de salud.<sup>(6,7)</sup> Si bien es cierto que en las nóminas de personal están cubiertas las plazas planificadas, el análisis del talento humano de los centros de salud pertenecientes al distrito Guano Penipe muestran dos dificultades principales.

La primera de ellas se relaciona con la retención de profesionales de la salud; mantener niveles elevados de retención constituye un verdadero desafío. Los problemas de accesibilidad, el poco sentido de pertenencia y las escasas posibilidades de superación profesional son algunos de los elementos que inciden de manera negativa en este sentido. La segunda situación se deriva de un problema local; la población referente que recibe atención de salud en las unidades del distrito Guano Penipe es población en su mayoría rural y con elevada tendencia al envejecimiento.

Esta situación implica la necesidad de aumentar la presencia de personal médico y de enfermería que pueda cumplir con los requerimientos de planes de salud nacionales como es el de atención materno fetal, el de salud reproductiva, el de atención a niños y adolescentes y programa de atención de adultos mayores. Existe necesidad no documentada de especialistas en medicina interna, pediatría, ginecología, reumatología, dermatología y psicología clínica entre otras, para brindar una atención de salud con elevados índices de calidad. Gestionar la asignación y cumplimiento de este requerimiento es parte fundamental de la estructura organizacional que define responsable en cada uno de sus puestos claves.

## **Factores organizacionales que influyen en la satisfacción de los usuarios**

Desde el punto de vista organizacional el análisis estructural del distrito de salud Guano Penipe permite identificar los siguientes factores como determinantes para la satisfacción de los usuarios: accesibilidad de los servicios, calidad de la atención, disponibilidad de citas médicas, tiempo de espera, disponibilidad



de medicamentos e insumos y sistema de retroalimentación. Cada uno de ellos, de manera individual o conjunta son un reflejo de la calidad de la atención de salud e influyen en la satisfacción de los usuarios; por lo tanto, deben ser monitoreados de forma permanente. A continuación, se hace referencia a los componentes fundamentales de estos factores.

La accesibilidad de los servicios se refiere a la posibilidad que tiene los usuarios de acceder a los centros de salud y la factibilidad de atención en relación con los horarios establecidos. Al ser cantones con amplia extensión rural y geografía montañosa se dificulta la accesibilidad tanto por la situación geográfica como por la infraestructura vial y de transporte (no sanitario) existente en los cantones. Esta situación conlleva a desplazamientos difíciles, demorados y complicados de los usuarios para acceder a los servicios de salud; ante esta situación debe de analizarse los horarios de atención, si es posible extenderlos y no limitarlos a días u horarios específicos que pueden generar insatisfacción en los usuarios.

La calidad de la atención de salud es otro de los factores claves en la satisfacción de los usuarios. Bajo este término se incluye no solo el personal médico y de enfermería; sino también personal de servicio, administrativo y otros. La formación especializada, experiencia en el servicio y el trato amigable, respetuosos y cordial del personal de salud son determinantes en la percepción de calidad. Los usuarios valoran que se les brinde un trato respetuoso, que se les ofrezca información clara y precisa y que sean atendidos con empatía por parte de los profesionales de salud. Los directivos de salud deben de estar pendiente en todo momento de estos elementos subjetivos cuya adecuada implementación generan satisfacción garantizada.

La disponibilidad de citas para atención médica es quizás uno de los elementos claves en la satisfacción de los usuarios. Se incluye no solo las citas médicas, sino también para otros servicios como rehabilitación, laboratorio clínico y otros. Si bien es cierto que las nóminas de los centros de salud del distrito Guano Penipe, en cuanto a personal médico y de enfermería se refiere, están cubiertas, esto no se refleja de manera positiva en disponibilidad de turnos y tiempo de espera para acceder a los servicios que se brindan. Los usuarios se encuentran, de manera frecuente, con imposibilidad para acceder a citas por ser insuficientes para cubrir la demanda, en parte por la carga de trabajo administrativo que deben asumir los profesionales médicos y de enfermería que resta tiempo al cumplimiento de las actividades



asistenciales. La estructura organizacional también impacta en los tiempos de espera y la eficiencia en la atención. Un sistema bien organizado reduce los tiempos de espera y mejora la fluidez en la atención.

Otro de los factores claves de la estructura organizacional que influye en la satisfacción de los usuarios es la poca disponibilidad de medicamento e insumos médicos y no médicos, situación que se presenta en todas las unidades del sistema nacional de salud.<sup>(4,8)</sup> Esta problemática afecta la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios. Ante su presencia es necesaria una adecuada gestión basada en la racionalización de la prescripción de fármacos y exámenes de laboratorio. Es necesario consolidar el uso de la medicina natural y tradicional, basar la atención médica en el método clínico y crear protocolos de actuación y guías terapéuticas para su adecuado cumplimiento en las enfermedades más frecuentes.

Por último, se considera necesario abordar la importancia que reviste la implementación de mecanismos de retroalimentación. La existencia de canales para que los usuarios expresen sus quejas, sugerencias, o comentarios sobre los servicios recibidos es esencial. Una adecuada estructura organizacional debe incluir un sistema de respuesta a las inquietudes de los usuarios. La realización de encuestas de calidad constituye una medida aplicable de bajo costo, rápida aplicación y elevada significación para la interpretación de los elementos de mejora que pueden identificarse en el proceso de atención de salud.

Los principales desafíos que enfrenta el distrito de salud Guano Penipe, desde el punto de vista de estructura organizacional, incluyen la falta de personal especializado para hacer frente a los programas priorizados del Ministerio de Salud Pública, limitaciones en infraestructura, accesibilidad, recursos, insumos y medicamentos y la centralización de servicios especializados en ciudades más grandes, en este caso en la ciudad de Riobamba que es la más cercana y accesible. Esto puede generar insatisfacción debido a la necesidad de desplazarse largas distancias para recibir atención adecuada. En la manera en que estos elementos se solucionen, se verá favorecida la calidad de la atención de salud y con ello el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio brindado.

La estructura organizacional del sistema de salud en los cantones Guano y Penipe influye en la satisfacción de los usuarios. Una organización bien estructurada, que asegure la accesibilidad, calidad, y eficiencia en la atención, contribuye a mejorar la experiencia del paciente y a fortalecer la confianza en el sistema de salud. Es esencial que se realicen evaluaciones continuas y se implementen mejoras basadas en las necesidades y expectativas de la población local.



Se concluye que la estructura organizacional constituye el punto de partida para garantizar la calidad de los servicios, y de esto depende la satisfacción de los usuarios; sus principales elementos incluyen accesibilidad de los servicios, calidad de la atención, disponibilidad de citas médicas, tiempo de espera, disponibilidad de medicamentos e insumos y sistema de retroalimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Román Collazo CA, Hernández Rodríguez YC, Álvarez Ochoa RI, Andrade Campoverde DP. Ciencia, responsabilidad y derecho a la salud en el diagnóstico de la COVID-19 [Internet]. *Educ Med Súper.* 2020 [acceso: 02/08/2024]; 34(4):25-9. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000400012&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000400012&lng=es)
2. Lozano Rodríguez F, Muñoz CF, González Martínez E. (2020). La tutela del derecho a la salud mental en época de pandemia [Internet]. *Opinión Jurídica.* 2020 [acceso: 02/08/2024]; 19(spe40):369-92. Disponible en: <https://doi.org/10.22395/ojum.v19n40a18>
3. Sánchez González M, Segredo Pérez AM, Casanova González MF. Clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy” [Internet]. *Rev Cub Sal Públ.* 2022 [acceso: 03/08/2024]; 48(3):e723. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662022000300006&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662022000300006&lng=es)
4. Morales Guanoluiza KE. Seguimiento farmacoterapéutico en pacientes con diabetes mellitus tipo II del subcentro de Salud Guano-Chimborazo [Internet]. [Tesis de Grado]. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo; 2022. [acceso: 02/08/2024]. Disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17336>
5. Parreño Urquiza ÁF, Ocaña Coello SP, Bonilla Caicedo MC. Evaluación de la Satisfacción con los Servicios de Salud Prestados en Unidades de Primer Nivel [Internet]. *Rev Cubana Med Gen Integr.* 2022 [acceso: 05/08/2024]; 38(2):e1102. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252022000200010&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252022000200010&lng=es)



6. Carrillo Vera PE. Análisis del Engagement laboral en profesionales de atención primaria en salud de la Provincia de Santa Elena – Ecuador [Internet]. Revista San Gregorio. 2022 [acceso: 03/08/2024]; 8(40):77-89. Disponible en: <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1307>
7. Quimí López DI, Giraldo Barbery EJ, Rojas Riera JM, Avilés Quinto JM, Pazos Galeas SG. Recomendaciones para el primer nivel de atención de salud frente a la emergencia por Covid-19 [Internet]. Rev Eug Esp. 2021 [acceso: 04/08/2024]; 15(1):73-88. Disponible en: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2661-67422021000100073&lng=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2661-67422021000100073&lng=es)
8. Lescano Guerrero AF. Propuesta de mejora en el proceso de abastecimiento de medicamentos en el Hospital General Ambato IESS [Internet]. [Tesis de Grado]. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato; 2022. [acceso: 03/08/2024]. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/35384>

### **Conflictos de interés**

Los autores no refieren conflictos de interés.

### **Información financiera**

Los autores declaran no recibir ninguna financiación.

### **Disponibilidad de datos**

No hay datos asociados con este artículo.