



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA DEL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”
TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GIOCONDA ESTHER MALAVÉ CRUZ
TUTORA: EC. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA DEL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: GIOCONDA ESTHER MALAVÉ CRUZ

TUTORA: EC. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, Septiembre de 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012” elaborado por la Srta. Gioconda Esther Malavé Cruz, egresada de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....

Ec. Margarita Panchana Panchana
TUTORA

DEDICATORIA

A mi hijo Uriel David (+), quien desde el cielo me cuida y guía mi camino.

A mis abuelitos Catalina y Ciro,

A mis padres Carlos y Celedina,

A mis hermanas Karina, Jessica y Anggie y a mi hermano Carlos,

A mis tíos,

quienes con su ayuda y apoyo contribuyeron a la culminación de esta tan
ansiada meta.

Gioconda

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi guía y por su inmenso amor demostrado día a día.

A mis padres y abuelos por el apoyo incondicional y los sabios consejos.

A la Econ. Margarita Panchana y a Lcdo. Eduardo Pico, MSc, por su dirección permanente en la elaboración del presente trabajo.

Al Dr. Guido García Moya, Sra. Norma Suárez y trabajadores de la Clínica Maternidad García, quienes me dieron la oportunidad y el apoyo para desarrollar el proyecto de tesis en las instalaciones de esta institución de salud.

Gioconda

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Ec. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR-TUTOR

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA DEL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”**

AUTORA: Gioconda Esther Malavé Cruz

TUTORA: Ec. Margarita Panchana Panchana

RESUMEN

La Clínica Maternidad García no dispone de un departamento administrativo, lo que conlleva a la falta de ciertos instrumentos y procesos que demanda una administración eficaz, fenómeno que perjudica tanto a la clase trabajadora como a sus propietarios. Para el desarrollo del presente trabajo, la recopilación de datos se realizó mediante la aplicación de las siguientes técnicas: la observación, talleres, encuestas y entrevistas, con las que se pudo confirmar las necesidades y falencias de la CMG, al mismo tiempo se constató la inobservancia de conocimientos y herramientas gerenciales, para lo cual se procedió a realizar el modelo de gestión administrativa, que incluye todo el proceso administrativo, además del proceso de recursos humanos y el desarrollo de los formatos más utilizados. El MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012, tiene como objetivo general fortalecer el desarrollo de las actividades de la mencionada institución de salud, para la mejora continua de la calidad de los servicios que brinda. En la actualidad se están implementando cambios importantes como la designación de una administradora, dando paso a la utilización de las herramientas gerenciales propuestas en el presente trabajo y la legalización para el correcto permiso de funcionamiento de la institución.

INDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
INDICE GENERAL	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TEMA.....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. Sistematización	3
2.2. Formulación.....	3
3. JUSTIFICACIÓN.....	4
4. OBJETIVOS	6
3.1. General	6
3.2. Específicos.....	6
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	7
5.1. Hipótesis.....	7
5.2. Operacionalización de las variables	7
5.2.1. Independiente	8
5.2.2. Dependiente	9

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.....	10
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.2.1. Gestión administrativa	12

1.2.1.1.	Concepto de administración	12
1.2.1.2.	La gestión administrativa.....	13
1.2.1.3.	Concepto de modelo de gestión	13
1.2.1.4.	Proceso Administrativo.....	13
1.2.1.5.	El administrador y sus acciones	16
1.2.2.	La planeación	17
1.2.2.1.	Concepto	17
1.2.2.2.	Etapas de la planeación.....	17
1.2.2.3.	La planeación estratégica.....	17
1.2.2.3.1.	Conceptualización	17
1.2.2.3.2.	Clasificación.....	18
1.2.2.3.3.	Fases.....	19
1.2.2.3.4.	Misión	19
1.2.2.3.5.	Visión.....	20
1.2.2.3.6.	Objetivos	20
1.2.2.3.7.	FODA.....	20
1.2.2.3.8.	La cultura organizacional.....	21
1.2.2.3.9.	Valores institucionales	21
1.2.3.	Organización	22
1.2.3.1.	Concepto	22
1.2.3.2.	Etapas.....	22
1.2.3.3.	Estructura y diseño organizacional.....	23
1.2.3.3.1.	Definición de estructura organizacional	23
1.2.3.3.2.	Elementos de la estructura.....	23
1.2.3.3.3.	Características para estructurar la organización	24
1.2.3.3.4.	Organigrama.....	25
1.2.3.3.4.1.	Tipos de Organigrama.....	26
1.2.3.3.4.2.	Elementos a representar	27
1.2.3.3.4.3.	Estructura Funcional	28
1.2.3.4.	La Gestión del Recurso Humano.....	28
1.2.3.4.1.	Qué es la gestión del recurso humano.....	28

1.2.3.4.2.	Proceso de la gestión del recurso humano	28
1.2.3.5.	Perfiles profesional con base en competencias	32
1.2.3.5.1.	Concepto.....	32
1.2.3.5.2.	Las competencias: concepto y tipos.....	33
1.2.3.6.	Diseños de perfiles.....	34
1.2.3.6.1.	Análisis y descripción de cargos	34
1.2.4.	Dirección.....	35
1.2.4.1.	Concepto	35
1.2.4.2.	Etapas.....	35
1.2.4.3.	Herramientas Gerenciales	36
1.2.4.3.1.	Concepto	36
1.2.4.3.2.	Herramientas Gerenciales Moderna	36
1.2.4.4.	Liderazgo.....	40
1.2.4.5.	Comunicación	41
1.2.4.6.	Motivación	41
1.2.4.7.	Grupos y Equipos de Trabajo.....	41
1.2.4.8.	Tecnología de la Información.....	42
1.2.4.9.	Toma de Decisiones.....	42
1.2.4.10.	Fuentes de Poder en la Organización	43
1.2.5.	Control	43
1.2.5.1.	Definición de control.....	43
1.2.5.2.	Bases del control	43
1.2.5.3.	Pasos del proceso de control	43
1.2.5.4.	Principios del control.....	44
1.2.5.5.	Tipos de control según su peridiosidad	45
1.2.5.6.	Técnicas para el control.....	45
1.2.6.	Recursos.....	45
1.2.6.1.	Tipología de los Recursos de la empresa.....	46
1.2.7.	Acciones.....	46
1.2.7.1.	Elementos de las acciones	47
1.2.8.	Objetivo.....	47

1.2.9.	Servucción.....	48
1.2.10.	Procesos	48
1.2.10.1.	¿Qué son los procesos?.....	48
1.2.10.2.	Tipos de procesos	48
1.2.10.3.	Los elementos de los procesos	49
1.2.10.4.	Descripción y análisis de procesos.....	49
1.2.11.	Satisfacer necesidades.....	49
1.3.	FUNDAMENTACION LEGAL.....	50
1.3.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	50
1.3.2.	Ley Orgánica de Salud	50
1.3.3.	Ley Orgánica de Régimen Tributario	50
1.3.4.	Código de Trabajo	50
1.3.5.	Ley del Registro Único de Contribuyentes.....	51
1.3.6.	Ley de Compañías	51
1.3.7.	Reglamento para otorgar Permisos de Funcionamiento	51
1.4.	MARCO REFERENCIAL	52

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	58
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	59
2.6.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
2.8.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	65

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.	ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN	66
3.2.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	69
3.3.	ANÁLISIS DE LOS TALLERES.....	75
3.4.	ANÁLISIS DE LOS RRESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	76
3.4.1.	Encuestas a usuarios externos.....	76
3.4.2.	Encuestas a usuarios internos.....	86
3.5.	CONCLUSIONES	98
3.6.	RECOMENDACIONES	99

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1.	Título de la propuesta.....	100
4.2.	Presentación	100
4.3.	Objetivos.....	101
4.3.1.	General.....	101
4.3.2.	Específicos	101
4.4.	Modelo de Gestión Administrativa para la CMG	102
4.4.1.	Planeación.....	103
1.	Misión	103
2.	Visión.....	103
3.	Objetivos	103
3.1.	General.....	103
3.2.	Específicos	103
4.	Valores	104
5.	Cultura Organizacional	104
6.	Metas.....	105
7.	Análisis y Diagnóstico: Ambientes Organizacionales.....	105

7.1.Ambiente Externo	105
7.1.1.Pasos del Ambiente Externo	105
7.1.2.Segmentos del Ambiente General	106
7.2..Ambiente Interno	107
7.2.1.Recursos.....	107
7.2.2.Reputación	107
7.2.3.Capacidades.....	107
7.2.4. Aptitudes Centrales.....	109
7.2.5. Subcontratación de actividades	109
7.2.6..Advertencias y recordatorios.....	110
7.2.7. Insumos Estratégicos y Acciones Estratégicas.....	110
8.Diagnóstico.....	110
9.Árbol de Problemas	111
10.Análisis FODA	112
11. Estrategias / tácticas.....	114
12. Políticas.....	116
13. Procedimientos	116
13.1. Procedimiento para la admisión de pacientes..	116
13.2. Procedimiento para registro de control de ingreso y salida de los trabajadores.....	118
13.3. Procedimiento para registro y control de ingreso y egreso hospitalario de pacientes	119
13.4. Procedimiento para provisión de materiales y suministros médicos.....	119
13.5. Procedimiento para adquisición y pago de medicamentos, materiales y suministros médicos, bienes u otros.....	121
13.6. Procedimiento para suministro de medicamentos de farmacia al paciente.....	122
13.7. Procedimiento para control de historias clínicas.....	123
13.8. Procedimiento para los inventarios.....	125

14.	Normas Generales de Bioseguridad	127
15.	Programas.....	129
4.4.2.	Organización	130
4.4.2.1.	Estructura Organizacional.....	130
4.4.2.2.	División y distribución de funciones	131
4.4.2.3.	Recursos Humanos	132
4.4.2.4.	Selección	132
4.4.2.5.	Resultados	133
4.4.2.6.	Inducción.....	134
4.4.2.7.	Capacitación.....	134
4.4.2.8.	Evaluación.....	136
4.4.2.9.	Perfiles y funciones en base a competencias laborales	137
4.4.2.10.	Integración de personal.....	155
4.4.2.11.	Instrumentos técnicos de apoyo	155
4.4.3.	Dirección.....	156
4.4.3.1.	Herramientas necesarias para la alta dirección	156
4.4.3.2.	Liderazgo	156
4.4.3.3.	Comunicación.....	157
4.4.3.4.	Motivación	157
4.4.3.5.	Grupos y equipos de trabajo.....	157
4.4.3.6.	Tecnología de la información.....	158
4.4.3.7.	Toma de decisiones	158
4.4.3.8.	Fuentes del poder.....	159
4.4.4.	Control.....	160
4.4.4.1.	Sistema.....	160
4.4.4.2.	Niveles	160
4.4.4.3.	Herramientas de Control de Calidad	162
4.4.4.3.1.	Cuadro de Mando Integral.....	161
4.4.5.	Recursos.....	162
4.4.6.	Proyectos	163
4.4.7.	Elementos específicos	163

4.4.7.1. Adquisiciones y pagos	163
4.4.7.2. Proveedores	164
4.4.8. Procesos	164
4.4.9. Servicio al cliente	166
4.4.9.1. Reglamento Interno para el Paciente	166
4.5. Conclusiones	166
GLOSARIO	168
BIBLIOGRAFÍA	170
LINCOGRAFÍA	172
ANEXOS	173

INDICE DE GRAFICO

GRÁFICO # 1 – Las acciones del administrador	16
GRÁFICO # 2 – Tipos de Competencias.....	33
GRÁFICO # 3 – Ejemplo de CMI.....	37
GRÁFICO # 4 – Observación a Usuarios Externos.....	67
GRÁFICO # 5 – Observación a Usuarios Internos	68
GRÁFICO # 6 - ¿Es usted un paciente frecuente.....	76
GRÁFICO #. 7: ¿Cómo calificaría el tiempo que tuvo que.....	77
GRÁFICO # 8: Califique la comodidad y/o confortabilidad	78
GRÁFICO # 9: La información recibida de los profesionales.....	79
GRÁFICO # 10: Califique el trato y/o amabilidad dispensado.....	80
GRÁFICO # 11: El horario en el que acude a la consulta le parece:	81
GRÁFICO # 12: Califique de 1 a 10 el nivel de atención	82
GRÁFICO # 13: ¿Considera que el personal médico y.....	84
GRÁFICO # 14: ¿La institución de salud ha satisfecho sus expectativas?	85
GRÁFICO # 15: ¿Cuenta la Clínica con los recursos necesarios tecnológicos, humanos, logísticos) para desempeñar las actividades diarias?	86

GRÁFICO # 16: ¿Tiene la Clínica la estructura, actividades	87
GRÁFICO # 17: ¿La clínica provee de información necesaria y oportuna, referente a las actividades que desempeña?	88
GRÁFICO # 18: ¿En la clínica existe un sistema de control.....	89
GRÁFICO # 19: ¿La clínica les provee de capacitación necesaria.....	90
GRÁFICO # 20: ¿Están definidas las tareas y competencias?.....	91
GRÁFICO # 21: ¿Reciben los empleados incentivos y.....	92
GRÁFICO # 22: ¿Cree que en la clínica se fomenta el compañerismo	93
GRÁFICO # 23: ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar las tareas cotidianas?	94
GRÁFICO # 24: ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?.....	95
GRÁFICO # 25: ¿Cree que tiene posibilidad de progresar.....	96
GRÁFICO # 26: ¿Considera que el salario neto recibido.....	97
GRÁFICO # 27: Modelo de Gestión Administrativa	102
GRÁFICO # 28: Árbol de Problemas.....	112
GRÁFICO # 29: Proceso para la admisión de pacientes	117
GRÁFICO # 30: Procedimiento para Registro de Control de Ingreso y Salida de Trabajadores.....	118
GRÁFICO # 31: Procedimiento para Registro y Control de Ingreso y Egreso Hospitalario de Pacientes.....	119
GRÁFICO # 32: Procedimiento para Provisión de Materiales y Suministros Médicos	120
GRÁFICO # 33: Procedimiento para Adquisición y Pago de Medicamentos, Materiales y Suministros Médicos, Bienes u otros	122
GRÁFICO # 34: Procedimiento para Suministro de Medicamentos de Farmacia al Pacientes	123
GRÁFICO # 35: Procedimiento para control de Historias Clínicas	125
GRÁFICO # 36: Procedimiento para Inventarios	126
GRÁFICO # 37: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CMG	130
GRÁFICO # 38: PERFIL Y FUNCIONES DE GERENTE.....	137
GRÁFICO # 38A: PERFIL Y FUNCIONES DE GERENTE.....	138

GRÁFICO # 39: PERFIL Y FUNCIONES DE MÉDICO ESPECIALISTA.....	139
GRÁFICO # 40: PERFIL Y FUNCIONES DE MÉDICO GENERAL	1400
GRÁFICO # 41: PERFIL Y FUNCIONES DE MÉDICO RESIDENTE	141
GRÁFICO # 42: PERFIL Y FUNCIONES DE TECNÓLOGO EN RAYOS X	142
GRÁFICO # 43: PERFIL Y FUNCIONES DE OBSTETRIZ.....	143
GRÁFICO # 44: PERFIL Y FUNCIONES DE ANESTESISTA	144
GRÁFICO # 45: PERFIL Y FUNCIONES DE PROFESIONAL EN LABORATORIO CLÍNICO	145
GRÁFICO # 46: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE ENFERMERÍA	146
GRÁFICO # 46A: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE ENFERMERÍA	147
GRÁFICO # 47: PERFIL Y FUNCIONES DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA.....	148
GRÁFICO # 47A: PERFIL Y FUNCIONES DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA.....	149
GRÁFICO # 48: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE ESTADÍSTICA – CAJERA.....	150
GRÁFICO # 49: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE FARMACIA .	151
GRÁFICO # 50: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE LIMPIEZA....	152
GRÁFICO # 51: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE LAVANDERÍA...	153
GRÁFICO # 52: PERFIL Y FUNCIONES DE GUARDIÁN.....	154
GRÁFICO # 53: TOMA DE DECISIONES EN.....	159
GRÁFICO # 54: NIVELES ORGANIZACIONALES.....	160
GRAFICO # 55: CMI PARA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA	161
GRÁFICO # 56: PROCESO DE ADQUISICIONES Y PAGO	163
GRÁFICO # 57: PROCESOS	164
GRÁFICO # 58: PROCESO DE ATENCIÓN A USUARIOS EXTERNOS	165

INDICE DE TABLA

TABLA # 1 – Variable independiente	6
TABLA # 2 – Variable dependiente	9
TABLA # 3 – Proceso administrativo, conceptualización.....	14
TABLA # 4 – Conceptualización de FODA	21
TABLA # 5 - Nivel de Análisis y Alternativas para la observación.....	66
TABLA # 6 - Observación a los Usuarios Externos	67
TABLA # 7 - Observación a los Usuarios Internos	68
TABLA # 8: ¿Es usted un paciente frecuente	76
TABLA # 9: ¿Cómo calificaría el tiempo que tuvo que.....	77
TABLA # 10: Califique la comodidad y/o confortabilidad	78
TABLA # 11: La información recibida de los profesionales.....	79
TABLA # 12: Califique el trato y/o amabilidad dispensado.....	80
TABLA # 13: El horario en el que acude a la consulta le parece:	81
TABLA # 13: Califique de 1 a 10 el nivel de atención	82
TABLA # 15: ¿Considera que el personal médico y	84
TABLA # 16: ¿La institución de salud ha satisfecho sus expectativas?.....	85
TABLA # 17: ¿Cuenta la Clínica con los recursos necesarios.....	86
TABLA # 18: ¿Tiene la Clínica la estructura, actividades	87
TABLA # 19: ¿La clínica provee de información necesaria y.....	88
TABLA # 20: ¿En la clínica existe un sistema de control.....	89
TABLA # 21: ¿La clínica les provee de capacitación necesaria	90
TABLA # 22: ¿Están definidas las tareas y competencias?.....	91
TABLA # 23: ¿Reciben los empleados incentivos y.....	92
TABLA # 24: ¿Cree que en la clínica se fomenta el compañerismo.....	93
TABLA # 25: ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio	94
TABLA # 26: ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las	95
TABLA # 27: ¿Cree que tiene posibilidad de progresar en la clínica?	96

TABLA # 28: ¿Considera que el salario neto recibido.....	97
TABLA # 29: Análisis FODA.....	113
TABLA # 30: Objetivos y estrategias organizacionales.....	114
TABLA # 31: División y distribución de las áreas funcionales.....	131
TABLA # 32: Proceso de selección de personal.....	132
TABLA # 33: Plan de capacitación.....	135
TABLA # 34: Sistema de control de procesos.....	160

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: FORMULARIOS

Formulario # 1: Plan Operativo Anual.....	174
Formulario # 2: Requisición de Personal.....	175
Formulario # 3: Solicitud de Empleo.....	177
Formulario # 4: Informe de Entrevista.....	179
Formulario # 5: Ficha Personal.....	180
Formulario # 6: Ficha Social.....	182
Formulario # 7: Registro Diario de Asistencia.....	183
Formulario # 8: Autorización de Salida/Permiso/Cambio de Guardia.....	184
Formulario # 9: Calendario de Vacaciones.....	185
Formulario # 10: Plan de Capacitación.....	186
Formulario # 11: Evaluación de Desempeño por Competencias.....	187
Formulario # 12: Hoja de Inventario.....	189
Formulario # 13: Hoja de Kardex.....	190

ANEXO 2: GUÍAS

Guía de Observación – Usuarios Externos.....	191
Guía de Observación – Usuarios Internos.....	191
Guía de Entrevista.....	192

ANEXO 3: ENCUESTAS APLICADAS

Usuarios Externos	193
Usuarios Internos.....	195

ANEXO 3: ENCUESTAS APLICADAS

Fotos de Taller realizado el 30 de Octubre del 2011.....	197
Fotos de Taller realizado el 6 de Noviembre del 2011.....	198

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de grado se desarrolla frente a la necesidad manifestada por el Gerente Propietario de la Clínica Maternidad García, Dr. Guido García Moya, para dotarla de una herramienta de gestión administrativa para el personal que ejerce actividades de todos los niveles de la institución.

Mediante este trabajo investigativo se pretende llegar a conocer los aspectos más relevantes del sistema de gestión gerencial y administrativo desde el punto de vista de diferentes autores, analizando sus conceptualizaciones como medio eficaz para su manejo y alcanzar un nivel competitivo dentro de su campo de acción, basándose en la confianza y credibilidad de los pacientes, que han sido adquiridos en el transcurso de sus seis años de servicio, tratando de dar una asistencia óptima y eficiente; y para poder cumplir con lo cometido, se debe tener en consideración el papel importante de los usuarios internos, base fundamental de la imagen institucional.

En el capítulo I se expresa el marco teórico, basado en la teoría de diferentes autores, entre los que tenemos a Correa Fernando, Dimitri Colón, Méndez Julio, Roldán Luis, etc. La definición de los principales temas tratados está de acuerdo a la operacionalización de las variables dependientes e independientes. La fundamentación legal, está cimentado en las normativas legales para el sustento del presente trabajo, entre las que tenemos: Constitución de la República, Ley Orgánica de Salud, Código de Trabajo, Ley del Registro Único de Contribuyentes, Ley de Compañías, Reglamento para otorgar permiso de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.

En el capítulo II consta la metodología de la investigación utilizada, describiendo la modalidad, tipo, métodos, técnicas e instrumentos que me ayudaron a

identificar la problemática de la Clínica Maternidad García; analizando su conceptualización, utilicé las que creí que serían de mi utilidad dentro de la diferente gama que presenta el autor Wilson Paredes, en su libro *Cómo desarrollar una tesis*. Finalmente se procedió a determinar la población y muestra.

El capítulo III, presenta el análisis de la observación, entrevistas, talleres y encuestas realizadas a los usuarios internos y externos; la observación y encuesta se las desarrolló de forma aleatoria a los usuarios internos y externos, mientras que los talleres y entrevistas fueron exclusivamente con los usuarios internos.

Para finalizar, el capítulo IV presenta el Modelo de Gestión Administrativa para la Clínica Maternidad García, basado en los procesos de planeación, organización, dirección y control, teniendo como elementos importantes a los recursos, elementos específicos, proyectos y servicio al cliente.

En la planeación resalta el involucramiento que tuvo el personal de la CMG, al diseñar ellos mismos su misión, visión, valores y objetivos institucionales, y el análisis FODA.; se ha considerado la importancia de las políticas, procedimientos y normas. En el proceso de organización se ha hecho incapié la jerarquía, funciones y el proceso en sí de recursos humanos, ya que esta institución no consta con un área administrativa ni de talento humano. La dirección está enmarcada en el liderazgo, la comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, la tecnología, toma de decisiones y las fuentes del poder. Y el control se pretende efectuarlo en todos sus niveles con herramientas para el control de calidad, basado en los diferentes recursos.

Con el desarrollo de los proyectos se pretende mejorar las condiciones financieras de la institución; mientras que con los elementos específicos, procesos y servicio al cliente se busca mejoras para la adquisición de insumos y la atención de sus pacientes.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA CLINICA MATERNIDAD GARCIA DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación

Cómo incide un modelo de gestión administrativa en el desarrollo de las actividades de la Clínica Maternidad García, del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

2.2. Sistematización

¿Cómo influye la falta de tiempo para dedicarse a las tareas administrativas?,

¿Influye la falta de empoderamiento en las organizaciones?

¿Qué efecto tiene en las organizaciones la falta de conocimientos administrativos?

¿Es esencial un departamento administrativo en las empresas para emplear las herramientas gerenciales?

¿Cómo influye la falta de un departamento administrativo en la Clínica Maternidad García y la aplicación de las herramientas gerenciales?

¿Cómo incide un modelo de gestión administrativa en el desarrollo de las actividades de la Clínica Maternidad García, del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena?

3. JUSTIFICACIÓN

Las personas en general, en algún momento de la vida se enferman y deben acudir a un centro de atención de salud, público o privado, donde se puede observar ofrecen una buena o mala atención; el recurso humano se lo siente comprometido con ella o no; todo esto depende de algo esencial, una buena administración, y si se encuentra un ambiente desagradable y mala atención médica, entonces se puede prever que en esta organización tambalea el futuro como ente jurídico y productivo de la provincia, disminuyendo fuentes de trabajo y desarrollo del PEA (población económicamente activa).

El trabajo es el medio para obtener ingresos necesarios para satisfacer necesidades materiales y básicas, también parte de una necesidad propia proporcionando satisfacción, realización individual, reconocimiento, sentirse útil ante la sociedad, todo esto, sin tomar en cuenta que si no hay trabajo hay pobreza y por lo tanto repercute en la economía de un país.

La Clínica Maternidad García, institución privada de salud, no cuenta con reglamentos internos legalizados, sistema computarizado, manual de funciones, manual de procesos, misión, visión, valores, estrategias, perfiles, funciones y proceso de selección de personal, empoderamiento del personal, buen manejo de historias clínicas, pero sobretodo no cuenta con un área administrativa para la ejecución de todos estos procesos .

El presente trabajo de investigación es de vital importancia para el talento humano y pacientes de la Clínica Maternidad, partiendo del diagnóstico de la situación actual de esta empresa; los procedimientos que se prevé implementar para tratar esta problemática surgen de este estudio y tomando en consideración experiencias de otras que realicen esta misma actividad.

La no aplicación de herramientas gerenciales constituye un problema macroeconómico que afecta a las empresas de manera más directa, ya que si no se realiza de forma correcta, tomando en consideración las competencias, aptitudes, destrezas y habilidades de las personas, impide su correcto desarrollo y como peninsulares, aportando al desarrollo productivo debemos tomar en consideración que las organizaciones deben contribuir de manera especial con el progreso local, ya que se tiene conocimiento que los entes productivos actualmente no funcionan adecuadamente empleando las herramientas gerenciales, como indicadores, PELP y POA, y otras no tienen establecida una planificación estratégica.

Si bien es cierto, en muchas ocasiones, las personas son reacias al cambio, en ésta organización se cuenta con personal joven y predispuesto a brindar su contingente en beneficio de todos, muy a pesar, de que no existe un verdadero sentido de pertenencia.

Se debe realizar un trabajo arduo, ya que el estudio, prevé mejorar la situación de los trabajadores, y así conseguir su motivación, dejando en claro que la implementación del área administrativa y sus respectivas herramientas ayudarán a facilitarles el desarrollo normal y diario de las actividades, logrando con ello eficiencia y eficacia en sus procesos, además de ahorro de tiempo, para que sus clientes internos y externos se sientan satisfechos.

Para conseguir estos resultados se trabaja con usuarios internos y externos, así como también con los dueños, tratando de obtener información clave para determinar sus verdaderas necesidades y hasta qué punto se puede contar con

ellos; el horario es incierto, por las múltiples ocupaciones de los dueños y las jornadas laborales de los profesionales de la salud.

Al finalizar la presente propuesta, se entrega a la organización herramientas gerenciales, para que: logre ser sostenible a largo plazo, su personal esté motivado, sabiendo hacia dónde quieren llegar, conscientes del por qué laboran en esa organización; encontrándose legalmente constituida, según lo que estipula la Ley, pero sobre todo que sus dueños sean conscientes de la magnitud e importancia de gerenciar una empresa y sus beneficios.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Diseñar un modelo de gestión administrativa mediante el análisis de los procesos y servicios para el desarrollo de las actividades de la Clínica Maternidad García del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

4.2. Específicos

- a. Sustentar el modelo de gestión administrativa mediante estudio teórico de los principales conceptos, determinando las herramientas y principios generalmente aceptados para el desarrollo y mejoramiento del proceso gerencial.
- b. Realizar un estudio situacional de la organización, mediante observación, entrevistas y encuestas a los dueños, empleados y pacientes de la Clínica Maternidad García, determinando las condiciones actuales de la empresa.

- c. Analizar los datos obtenidos mediante la observación, encuestas y entrevistas realizadas a los dueños, al personal y pacientes estableciendo las necesidades organizacionales.
- d. Desarrollar el modelo de Gestión Administrativa mediante la creación e implementación del área, de procesos, planificación estratégica, normas, parámetros e indicadores, mejorando su funcionamiento y desarrollo organizacional.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

5.1. Hipótesis

El modelo de gestión administrativa incidirá en el desarrollo de las actividades de la Clínica Maternidad García del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

5.2. Operacionalización de las Variables

5.2.1. Independiente

Modelo de gestión administrativa

5.2.2. Dependiente

Desarrollo de actividades de la Clínica Maternidad García

TABLA # 1 – VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTOS
Modelo de gestión administrativa	Proceso de diseñar y mantener las actividades de planeación, organización, dirección, control e integración para determinar y alcanzar los objetivos con el uso de recursos. Permite en forma oportuna efectuar el proceso de comunicación e información, para la ejecución de las actividades dentro de los tiempos establecidos, asegurando la calidad	Planeación Organización Dirección Control Recursos	Metas Actividades Estructura Funciones Comunicación Motivación Sistemas Gestión Talento Humano Tecnología	¿Tiene la Clínica la estructura, actividades y metas establecidas? ¿Están definidas las tareas y competencias? ¿La clínica provee de información necesaria y oportuna, referente a las actividades que desempeña? ¿Reciben los empleados incentivos y todos los beneficios de Ley? ¿En la clínica existe un sistema de control para su eficiencia y eficacia? Califique la comodidad y/o confortabilidad de la sala de espera ¿Cuenta la Clínica con los recursos necesarios (tecnológicos, humanos, logísticos) para desempeñar las actividades diarias?	1.- Entrevistas a trabajadores de la clínica 2.- Cuestionario estructurado a usuarios internos y externos 3.- Observación 4.- Talleres al personal de la clínica

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

TABLA # 2 – VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTOS
Desarrollo de actividades de la Clínica Maternidad García	<p>Conjunto de tareas o acciones, impulsadas por el instinto, la razón, la emoción, o la voluntad, hacia un objetivo.</p> <p>Proceso a través del cual el hombre transforma los insumos, materias primas, recursos naturales y otros, con el objetivo de producir bienes y servicios que se requieren para satisfacer las necesidades</p>	<p>Acciones</p> <p>Objetivo</p> <p>Producción de servicios (Servucción)</p> <p>Procesos</p> <p>Satisfacer necesidades</p>	<p>Capacitación</p> <p>Trato a los pacientes</p> <p>General</p> <p>Específico</p> <p>Calidad</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Nivel de atención</p> <p>Tecnología</p> <p>Información</p> <p>Expectativas</p>	<p>¿La clínica les provee de capacitación necesaria para cumplir con sus actividades?</p> <p>¿Es usted un paciente frecuente de la Clínica Maternidad García?</p> <p>¿Cree que tiene posibilidad de progresar en la clínica?</p> <p>¿Cómo calificaría el tiempo que tuvo que esperar hasta que fue atendido/atendida?</p> <p>¿Considera que el personal médico y administrativo es el necesario?</p> <p>Califique de 1 a 10 el nivel de atención global respecto a la atención recibida</p> <p>La información recibida de los profesionales acerca del su tratamiento médico ha sido:</p> <p>¿La institución de salud ha satisfecho sus expectativas?</p>	<p>1.- Entrevistas a trabajadores de la clínica</p> <p>2.- Cuestionario estructurado a usuarios internos y externos</p> <p>3.- Observación</p> <p>4.- Talleres al personal de la clínica</p>

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

La Clínica Maternidad García tiene 6 años de prestar atención médica a la comunidad peninsular, atendiendo un promedio de 500 pacientes subsecuentes al año, contando con 22 (trabajadores y pacientes), de los cuales 2 son considerados como parte administrativa porque realizan funciones en estadística y otras actividades adicionales.

La Clínica Maternidad García pertenece al Cantón Salinas, está ubicada en la vía La Libertad - Punta Carnero, siendo una institución privada, tiene una amplia población a la que ofrece sus servicios, ya que se encuentra en los límites de los cantones La Libertad y Salinas.

Posee las siguientes prestaciones de servicios: Consulta Externa: medicina general y obstetricia, Especialidades (Urología, Pediatría, Cirugía General, Traumatología y Cardiología), Centro Quirúrgico y Obstétrico, Neonatología, Hospitalización, Admisión y Estadística, Laboratorio, Emergencia, Rayos X, Área de terapia respiratoria, Capilla

Con respecto al personal médico de especialidades atienden en horarios no bien establecidos, cuando llegan pacientes se les llama para dar consulta; el personal profesional del área de emergencia es cambiado constantemente; los anestelistas están a la llamada, ya que la institución no puede ofrecerles un salario de acuerdo a sus necesidades y al título que poseen debido a que los valores que cobran por los servicios son económicos; sin ser una organización no gubernamental y

tomando en consideración que la mayor parte de sus trabajadores no están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Esta institución de salud, por no contar con un departamento administrativo, no trabaja con las herramientas necesarias para desarrollarse normalmente ni cuenta con personal capacitado para ejercer funciones administrativas, sin embargo no hay que dejar de mencionar que ha crecido en poco tiempo, debido a la confianza y prestigio ganado, pero necesita ayuda urgente en lo que se refiere a la parte administrativa. Su capacidad instalada promete desarrollarse eficazmente, pero necesita de ayuda externa, ya que previo a estos años nadie se ha preocupado de realizar un estudio técnico y administrativo.

Además, se debe hacer hincapié que muchas de las organizaciones públicas y privadas del medio trabajan con herramientas gerenciales, cuentan con misión y visión y su PDI Plan de Desarrollo Institucional, por ello se encuentran en pleno desarrollo empresarial y la Clínica Maternidad García no puede quedarse atrás de todos estos conocimientos, impulsando así su desarrollo y el de su talento humano.

Los procedimientos, procesos y reglamentos existen tácita y verbalmente, no poseen una misión, visión, organigrama, plan de desarrollo institucional, sistema de selección de personal, tampoco existen los perfiles ocupacionales, ni todo lo que ello conlleva; las funciones de sus trabajadores no están definidas, ya que todos hacen un poco de todas las actividades cotidianas.

Otro de los factores que perjudica a esta institución es no contar con un sistema computarizado que lleve controles de historias clínicas, contabilidad, producción e informes, se podría decir que lo hacen de forma manual y empíricamente, debido a la falta de recursos necesarios y tiempo para buscar proveedores; además es de suma importancia en las instituciones que ejercen esta actividad económica, que el control de las historias clínicas y todos los documentos reglamentarios que ésta

conlleve, sean llenados minuciosamente, ya que los asuntos legales se pueden presentar en el momento menos esperado y toda organización debe prever estas situaciones y estar preparados.

En lo que respecta al funcionamiento esta casa de salud no está legalmente constituida como Clínica Maternidad García, durante el proceso de investigación se conoció que desde hace aproximadamente seis años comercializa servicios de esta naturaleza con la autorización del Servicio de Rentas Internas a favor de su propietario Dr. Guido García Moya, es decir como persona natural.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Gestión Administrativa

1.2.1.1. Concepto de Administración

Para Ramírez, Carlos, 2010, administración es la “acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos”. Fritz Mostern Marx. La Administración es “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Luther Gulick. La Administración “es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias, pág. # 4.

La administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control encaminada al logro de objetivos, con la utilización de herramientas gerenciales, áreas funcionales, recursos y elementos tecnológicos, orientados por la acción humana y el esfuerzo cooperativo para alcanzar los objetivos y hacerlos realidad, mediante la eficiencia y eficacia.

1.2.1.2. La Gestión Administrativa

Velásquez Andrés, 2006, “La gestión, acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo, pág. # 68.

Como definición de gestión administrativa: es el conjunto de trámites o diligencias para cumplir las metas establecidas en una empresa, determinada por utilidades mediante la toma de decisiones.

1.2.1.3. Concepto de Modelo de Gestión

Un modelo de gestión administrativa es una representación cualitativa o cuantitativa de procesos que nos sirve de referencia para los propósitos establecidos de la empresa, permitiendo el desarrollo de actividades, pudiendo hacer ajustes continuos para obtener una mayor eficacia e eficiencia, orientada a los clientes internos y externos. Los modelos de gestión no siguen un patrón en especial, debido a que se adaptan a la realidad de cada institución, sin embargo deben constar las fases de la administración.

1.2.1.4. Proceso Administrativo

En el estudio realizado por Méndez Julio C., 2010, expone que Agustín Reyes Ponce considera como el primer paso fundamental de su proceso la división hecha por Lyndall Urwick, que es la fase mecánica y la fase dinámica, después, relaciona los elementos con preguntas asignadas en cada una y que son respondidas al momento de su aplicación, pág. # 9 – 10..

Los procesos administrativos se los considera como la secuencia de pasos para producir, registrar, conservar o modificar información. Tomando en

consideración, la evolución de la teoría administrativa, considero que la división realizada por Agustín Reyes Ponce es la más adaptada y actualizada, para ello se lo fundamenta en los siguientes criterios:

TABLA # 3 - PROCESO ADMINISTRATIVO, CONCEPTUALIZACION

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA CLAVE	ETAPAS
MECÁNICA	1. PREVISIÓN: Determina lo que se desea lograr por medio de una organización, la investigación y valoración de condiciones futuras, hasta los diversos cursos de acción posibles.	¿Qué puede hacerse?	a. Objetivos: Fijar los fines. b. Investigaciones: Análisis y descubrimiento de los recursos con que cuenta. c. Cursos Alternativos: Adaptación general de los medios, fines destinados, observar probabilidades de acción.
	2. PLANEACIÓN. Determina el camino de acción a seguir, fijando principios que lo habrán de presidir y orientar, las operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias	¿Qué se va hacer?	a. Políticas. Vías para orientar la acción. b. Procedimientos. Secuencias de operaciones o métodos. c. Programas. Fijación de tiempos requeridos, presupuestos, y visiones futuras.
	3. ORGANIZACIÓN. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales	¿Cómo se va a hacer?	a. Jerarquía. Autoridad y responsabilidad que corresponden a cada nivel. b. Funciones. Cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas c. Obligaciones. Las que tiene cada unidad de trabajo a ser desempeñada por una persona.

DINÁMICA	4. INTEGRACIÓN. Son los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.	¿Con qué se va a hacer?	<p>a. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.</p> <p>b. Introducción. Lograr que los nuevos elementos ingresen mejor y lo más rápidamente posible dentro de la organización.</p> <p>c. Desarrollo. Todo el recurso humano busca y necesita progresar y mejorar.</p>
	5. DIRECCIÓN. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados	Responde al problema ver que se haga correctamente.	<p>a. Mando o autoridad. Cómo delegarla y ejercerla.</p> <p>b. Comunicación. Proceso por el cual se transmite y recibe información, siendo este el sistema nervioso</p> <p>c. Supervisión. Determinar si las acciones se están haciendo tal y como se habían planeado y delegado.</p>
	6. CONTROL. Establecimiento de sistemas o métodos que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; también para corregir, mejorar y formular nuevos planes.	¿Cómo se ha realizado?	<p>a. Establecimiento de normas. Porque sin ellas no es posible hacer la comparación.</p> <p>b. Operación de controles. Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.</p> <p>c. Interpretación de resultados. Esta es la función que vuelve a constituir un medio de planeación.</p>

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: División realizada por Agustín Reyes Ponce

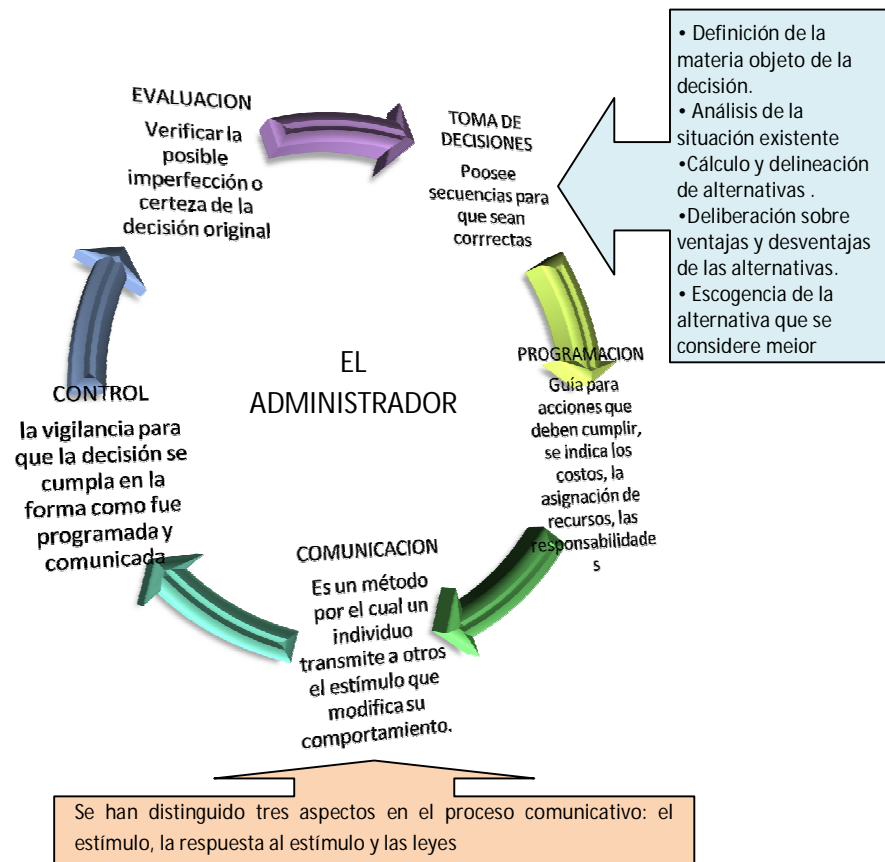
1.2.1.5. El administrador y sus Acciones

Ramírez Carlos, 2010, “Las acciones del administrador”, constituyen ciclos de acción humana administrativa, pág. # 158 – 159.

Cada ciclo comprende las etapas de:

- Toma de decisiones.
- Programación.
- Comunicación.
- Control.
- Evaluación.

GRÁFICO # 1 – LAS ACCIONES DEL ADMINISTRADOR



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Ramírez Carlos, 2010, “Las acciones del administrador”

1.2.2. La Planeación

1.2.2.1. Concepto de Planeación

Para Méndez Julio, 2009, en su libro “La administración” la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente”, escribe que la planeación consiste a la determinación del camino concreto de acción que habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuela de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización, pág. # 10.

1.2.2.2. Etapas de la Planeación

Méndez J., 2010, describe que la planeación comprende tres etapas:

- a. Políticas. Vías para orientar la acción.
- b. Procedimientos. Secuencias de operaciones o métodos.
- c. Programas. Fijación de tiempos requeridos. En este punto, también comprende presupuestos, que se define como programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diferentes pronósticos que se definen como visiones futuras, pág. # 10.

1.2.2.3. La Planeación Estratégica

1.2.2.3.1. Conceptualización

Dimitri Colón, Renato Rodríguez, Salvador Ángel, 2009, en su libro “Planeación estratégica”, la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, pág. # 6.

Evoli, Jeftee, 2009, La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de recursos disponibles, pág # 12.

La planificación estratégica es una herramienta que enmarca un proceso en el cual las organizaciones desarrollan actividades (quién, cómo, cuándo), mediante preguntas técnicas, planteándose y ejecutando soluciones, evaluando los resultados, para reiniciar nuevamente el proceso, con la finalidad de ingresar en el juego de la competitividad, basados en su entorno, misión, visión, objetivos, valores institucionales y FODA.

1.2.2.3.2. Clasificación

Para Dimitri Colón, Renato Rodríguez, Salvador Ángel, 2009, hay catorce alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber:

A.- Intensivas

1. Estrategia de Penetración en el Mercado.
2. Estrategia de Desarrollo del Mercado
3. Estrategia de Desarrollo del producto

B.- Integrativas

4. Estrategia de Integración hacia Adelante
5. Estrategia de Integración hacia Atrás.
6. Estrategia de Integración Horizontal.

C.- Diversificadas

7. Estrategia de Diversificación Concéntrica
8. Estrategia de Diversificación de Conglomerado
9. Estrategia de Diversificación Horizontal

D.- Otras

10. Estrategia de Asociaciones
11. Estrategia de Reducción
12. Estrategia de Desposeimiento
13. Estrategia de Liquidación
14. Estrategia de Combinación, pág. # 11, 12

1.2.2.3.3. Fases

El autor Evoli, Jeftee, 2009, manifiesta que la planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- a. Formulación de objetivos organizacionales
- b. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa
- c. Análisis del entorno
- d. Formulación de alternativas estratégicas, pág. 13 - 14

1.2.2.3.4. Misión

Para Dimitri Colón, Renato Rodríguez, Salvador Ángel, 2009, una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización, revela el concepto de una organización, pág. # 6.

La misión es la razón de ser de las organizaciones, en ella se contempla su actividad o actividades, de preferencia debe ser una frase breve, sencilla,

inspiradora y comprensible para que los trabajadores/empleados se identifiquen pero sobre todo que exista un empoderamiento de ella.

1.2.2.3.5. Visión

Entre las páginas web consultadas, se resume que la visión es un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que se quiere que la organización llegue a ser. Debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan.

La visión es lo que los clientes, directivos y trabajadores desean que sea la organización en un determinado tiempo, con características de proyección realista ante clientes internos y externos, en cada una de sus partes y funciones.

1.2.2.3.6. Objetivos

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Son los ideales y los sueños viables de los empresarios. Proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones, indican las prioridades de la organización y la selección de estrategias.

Es un conjunto de metas establecidas, con la finalidad de obtener resultados planteados, y medidos a partir de un año, pudiendo en ella indicar las prioridades y estrategias a utilizar para llegar a cumplir con lo determinado.

1.2.2.3.7. FODA

Evoli, Jeftee, 2009, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización, pág. # 18.

El FODA es considerado como una herramienta, que permite determinar el estado de una organización, obteniendo resultados para la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos establecidos.

TABLA # 4 – CONCEPTUALIZACIÓN DE FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	OPORTUNIDADES: Agentes favorables que le permiten tener ventaja competitiva dentro de su entorno que deben ser descubiertas	AMENAZAS: Situaciones negativas del entorno, pueden atropellar el normal desenvolvimiento de la empresa
INTERIOR	FORTALEZAS: Capacidades, recursos y habilidades con los que cuenta y la colocan en una buena posición con respecto a la competencia	DEBILIDADES: Agentes que conducen a una posición desfavorable frente a la competencia; es decir no posee recursos, capacidades, habilidades

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Evoli, Jeftee, 2009

1.2.2.3.8. La Cultura Organizacional

Correa, Fernando, 2009, La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten. Se puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la misma es estable y no cambia rápidamente, pág, # 14.

1.2.2.3.9. Valores Institucionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos son

las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991). Son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985).

Son las creencias y conceptos básicos de la empresa, son sus cimientos ya que están fijados en base a los valores personales de cada uno de los empleados y van en una misma dirección y de ellos depende el éxito de la misma, por eso es importante que en la formulación de los valores se involucre a los trabajadores.

1.2.3. Organización

1.2.3.1. Concepto

Méndez J., 2009, La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente, se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en un organismo social para mejorar la eficiencia, pág. # 10.

La organización involucra el grupo social, debido a la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos; de esto surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización; y otra necesidad es establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

1.2.3.2. Etapas

Consiste en tres etapas:

- a. Jerarquías. Establecer la autoridad y responsabilidad que le corresponden a cada nivel.

- b. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.
- c. Obligaciones. Las que tiene por concreto cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

1.2.3.3. Estructura y Diseño Organizacional

1.2.3.3.1. Definición de Estructura Organizacional

Soto Concha, Raúl Fernando; Schovelin, Roberto (Contributor), 2009, “Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica LTDA”, define que significa el proceso de organizar, describiéndose todos sus componentes y, en base a éstos, se concluirá como se encuentra actualmente la empresa en cuestión, pág. # 12.

La estructura organizacional corresponde a las distintas maneras en que se divide una institución para lograr la coordinación y agrupación de tareas en busca de coordinación orientándolo al logro de objetivos dentro de un marco formal, de acuerdo a tareas divididas, agrupadas, coordinadas y controladas y comprende tanto la estructura formal como la estructura informal.

1.2.3.3.2. Elementos de la Estructura

Según indica Correa, Fernando, 2009, los elementos que conforman la estructura organizacional son:

- a. El núcleo operativo: abarca a aquellos miembros, los operarios, que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios.
- b. La línea media: va desde los altos gerentes, a los supervisores de contacto (capataces de planta).

- c. La cumbre estratégica: está integrada por aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (director general y gerentes de alto nivel).
- d. La tecnoestructura: comprende a los analistas. Es efectiva sólo cuando puede usar sus modelos analíticos, para hacer más efectivo el trabajo de otros.
- e. El staff de apoyo: es una unidad que existe para dar apoyo a la organización. Se diferencia de la tecnoestructura en que no se ocupa de estandarización ni tampoco es consejero (aunque puede actuar como tal). Son ejemplos de staff de apoyo: relaciones públicas, estafeta de correo, cafetería, etc., pág. # 14.

1.2.3.3.3. Características para Estructurar una Organización

Las características que se deben de tomar en consideración para formar la estructura de una organización, son:

- a. Carácter específico: la estructura debe ser delineada en función de sus características y medida
- b. Carácter dinámico: debe ser flexible, para soportar cambios, manteniendo su crecimiento armónico y sólido
- c. Carácter humano: se debe tener en cuenta las capacidades de las personas que la integran en el presente y en el futuro.
- d. El ascenso en la organización: se deben tomar en cuenta el cumplimiento de requisitos, para que sean dados a favor de personas debidamente calificadas.
- e. Orientación hacia los objetivos organizacionales: los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales, con el liderazgo como herramienta
- f. Asignación de responsabilidades: es inherente al cargo, además de que se debe contar con una persona que haga las veces de autoridad.
- g. Unidad de mando: no pueden existir más de una autoridad o superior, sólo se recibirán instrucciones de una solo jefes/superior/supervisor.

- h. Alcance del control y segmentación de la estructura organizacional: es trascendental mejorarla y evitar distorsiones, disminuyendo la posibilidad de una estructura horizontal.
- i. Coordinación: "sincronización y unificación de las acciones de un grupo" para lograr mejores resultados con trabajo en equipo.
- j. Vinculación de los procesos de planeamiento y control, con la estructura organizacional: dependiendo de la estructura, se establecerá el tipo de control a implementarse.
- k. Complejidad de la organización: En la estructura se debe fomentar un buen desenvolvimiento, debiendo existir fluidez y eficiencia para que no se torne conflictiva.
- l. Estructuras para lineales: comités, asistentes, etc. son muy discutidas, la experiencia demuestra que las mismas son casi siempre ineficientes.
- m. La estructura organizacional y la organización informal: se debe tener en cuenta a la organización informal, con sus grupos, líderes, conflictos, etc.

1.2.3.3.4. Organigrama

Correa, Fernando, 2009, en su obra de "Administración", expone que el organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad, pág. # 20.

La descripción de cargos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama.

Es una representación de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos; es la representación gráfica de una empresa, su esquema, la posición de sus áreas, líneas de autoridad, niveles, jerarquía, etc.

1.2.3.3.4.1. Tipos de Organigrama

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas"), 2007, y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pone a consideración la siguiente clasificación de organigramas:

1. Por su Naturaleza

- a. Microadministrativos: Corresponden a una sola organización
- b. Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.
- c. Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

2. Por su Finalidad

- a. Informativo: Se diseñan para ser puestos a disposición de todo público
- b. Analítico: Analiza determinados aspectos del comportamiento organizacional.
- c. Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, es escrito y aprobado.
- d. Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. Por su Ámbito

- a. Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- b. Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

4. Por su Contenido

- a. Integrales: Son representaciones gráficas de las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

- b. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
- c. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias, se incluyen los nombres.

5. Por su Presentación o Disposición Gráfica

- a. Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior y desagregan la jerarquía en forma escalonada.
- b. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.
- c. Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
- d. De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar mayor número de unidades en espacios reducidos.
- e. Circulares: La unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos y el último círculo, pág. # 20.

1.2.3.3.4.2. Elementos a Representar

Según Correa, Fernando, 2009, manifiesta que se debe representar dos partes en el desarrollo de la estructura organizacional:

- a. Posición o cargo: representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona. Se representa gráficamente mediante un rectángulo.
- b. Relaciones entre cargos: muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad funcional o "staff" mediante una línea de trazo partido, pág. # 19.

1.2.3.3.4.3. Estructura Funcional

Ramírez, Carlos, 2010, Fundamentos de administración. “La teoría de Fayol parte de un modelo de estructura funcional de la empresa, el cual fue presentado por él mismo de la siguiente manera: todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden asociarse en los seis grupos siguientes:

1. Operaciones técnicas: producción, fabricación y transformación
2. Operaciones comerciales: compras, ventas y permutas.
3. Operaciones financieras: búsqueda y administración de capitales.
4. Operaciones de seguridad: protección de bienes y de personas.
5. Operaciones de contabilidad: registros contables, inventarios, balances, etc.
6. Operaciones administrativas: previsión, organización, coordinación y control, pág. # 147.

1.2.3.4. La Gestión del Recurso Humano

1.2.3.4.1. ¿Qué es la Gestión del Recurso Humano?

Es un proceso encaminado al desarrollo de las empresas contando y promoviendo una relación de cooperación entre el nivel jerárquico y el resto de los niveles de la organización, a la vez que trabaja para que el recurso humano se sienta comprometido con la misión, visión, objetivos y cultura, mediante elaboración de sus políticas.

1.2.3.4.2. Proceso de la Gestión del Recurso Humano

Según Hernández Silva, Frank E., 2007, Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano, indica que Belamaric, Arrastra y Cañizares, presentan la gestión de recursos humanos como un sistema compuesto por nueve subsistemas interrelacionados, y cada subsistema con diferentes objetivos:

1. Planificación

Determinar las necesidades de personal, actuales y perspectivas, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Prevé los recursos necesarios para la capacitación, remuneración y estimulación.

2. Organización

Se encarga de otorgar a la organización de la flexibilidad para su estructura y procesos. Consta de 2 tipos de programación: de salidas y del trabajo.

3. Selección de Personal

Define políticas y prácticas para la provisión del personal idóneo a la organización, así como escoger el personal, sea para incorporarlo, para promoción o capacitación. Sus subsistemas son:

- a. Comparación de Recursos Humanos: verificar si existe o no en la empresa el personal planificado.
- b. Reclutamiento de Personal: identifica a candidatos idóneos para cubrir vacantes, empieza con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de trabajo.
- c. Selección de Personal: con un grupo idóneo de solicitantes, se da inicio al proceso de selección que radica en una serie de pasos específicos que se emplean para determinar qué solicitantes son las idóneas.

4. Formación

Consiste en dotar al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para un alto desempeño y desarrollo. Los subsistemas se componen de las siguientes partes:

- a. Orientación/Inducción, para que los recién llegados sienten la necesidad de la aceptación, deben optar por pautas de conducta, proporcionándoles toda información necesaria, como la historia, políticas, misión, visión, etc.
- b. Capacitación, se debe programar capacitación al nuevo personal o al que no tenga los suficientes conocimientos o habilidades para desempeñar sus labores cotidianas, determinadas en una evaluación del desempeño.

5. Evaluación

Este subsistema evalúa el comportamiento laboral del recurso humano en un período determinado, a la vez que compara lo existente con los pedidos realizados, o sea, ayuda a realizar un análisis de la capacidad laboral, en un tiempo determinado. Entre las finalidades de la evaluación están:

- a. Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- b. Evaluación global del potencial humano.
- c. Proporcionar oportunidades de crecimiento a todos los miembros.
- d. Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- e. Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- f. Proporcionar un sistema de doble vía de información - retroalimentación.
- g. Obtener información para motivar a los empleados e incrementar su rendimiento.
- h. Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- i. Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- j. Detección de necesidades de formación.
- k. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- l. Obtener información del clima laboral y detectar problemas ocultos.
- m. Se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos.
- n. Actualización de información de los puestos.

6. Promoción y Desarrollo

Permite la plena realización personal de cada trabajador según sus potencialidades y expectativas, establece una línea de promoción y desarrollo para todos los cargos y desarrollar acciones para su ejecución.

El subsistema con que se maneja, es un programa de desarrollo personal o profesional para que adquiera ciertas habilidades y conocimientos que necesitará la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones en un puesto de mayor responsabilidad y autoridad jerárquicos, previo a un ascenso o promoción.

7. Retribución y Estimulación

Establece las compensaciones al trabajo y a las metas alcanzadas, además, es el camino para los mecanismos de satisfacción de las necesidades del personal. En lo referente a la denominada "Motivación concreta" o satisfacción laboral es importante destacar que a partir de las 28 variables o dimensiones esenciales (López 1994, Alvarez 1997) se expresan las necesidades y motivos más generales clasificados en los 5 subsistemas vinculados a:

- a. La naturaleza y contenido de trabajo.
- b. El trabajo en grupo y sus directivos
- c. Las condiciones de trabajo
- d. El esfuerzo y los resultados individuales.
- e. Las condiciones de bienestar

8. Seguridad, Salud, Condiciones de Trabajo

Constituye el conjunto de agentes que influyen sobre el trabajador en el ambiente laboral; incluye desde las condiciones higiénico-ambientales hasta cuestiones organizativas, psicofisiológicas y psicosociales.

La salud laboral se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

9. Comunicación e Información

Su principal función es la de proporcionar información necesaria por medio de vías de comunicación adecuadas para lograr el mejor desempeño de los empleados en sus actividades y procesos. La existencia de un buen sistema de comunicación ayuda a:

- a. Comprensión de los problemas
- b. Eliminación de tensiones y conflictos
- c. Creación de una cultura organizacional
- d. Toma de decisiones con participación amplia en sus procesos.

Estos subsistemas están formados por políticas para instaurar un tipo de dirección plana, donde es de vital importancia la relación individual frente a la relación colectiva y entre los directivos y los recursos humanos, que posibilita la participación de estos últimos en la toma de decisiones y las actividades de la organización, pág. 29.

1.2.3.5. Perfiles Profesionales con Base en Competencias

1.2.3.5.1. Concepto

El perfil profesional con base en competencias, es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir, en condiciones óptimas, determinada profesión, fundamentados en la combinación integral de conocimientos, habilidades y actitudes, encaminados al buen

desempeño, al desarrollo de una o más funciones laborales y en diferentes ámbitos ocupacionales de la organización.

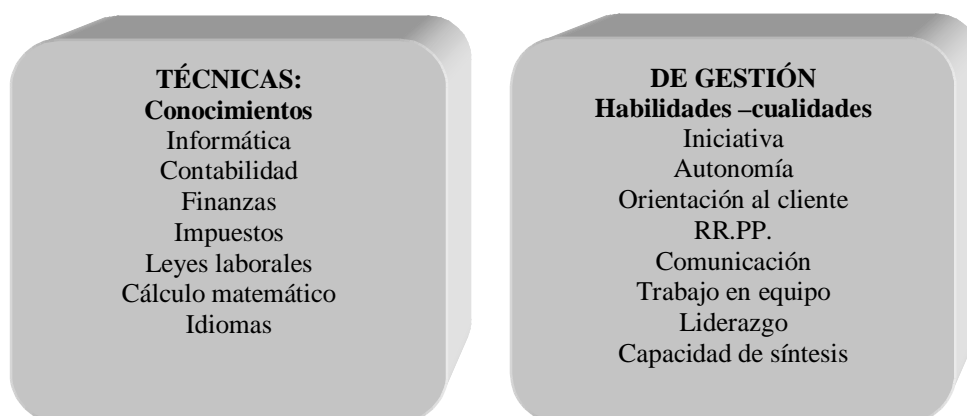
1.2.3.5.2. Las Competencias: Concepto y Tipos

Leal de Suárez, Raiza; Zabala Castañeda, Arellys, 2006. Las competencias del capital humano en las clínicas privadas del municipio Lagunillas, definen como las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, pág. # 8.

Consisten en las actitudes, valores, habilidades, conocimientos y talentos que se encuentran en el individuo y que se manifiestan en los diferentes comportamientos que asume el empleado, sea en el campo laboral o personal. En el ámbito privado permiten verificar las habilidades, conocimientos y conducta de los trabajadores de acuerdo a un estándar establecido por la empresa y que son sometidas a evaluaciones.

Los tipos de competencias son: Técnicas y De Gestión

GRÁFICO # 2 – TIPOS DE COMPETENCIAS



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Leal de Suárez, Raiza; Zabala Castañeda, Arellys, 2006. Las competencias del capital humano en las clínicas privadas del municipio Lagunillas

1.2.3.6. Diseño de Perfiles

Al elaborar el perfil ocupacional o profesional, en base a la descripción y en el análisis del cargo se necesita identificar los requisitos en cuanto a rasgos de personalidad, experiencia, estudios, habilidades, motivación, conocimientos, responsabilidades, condiciones físicas y demográficas, necesarios en el individuo para el desempeño en el puesto de trabajo.

1.2.3.6.1. Análisis y Descripción de Cargos

Soto Concha, Raúl Fernando; Schovelin, Roberto (Contributor), 2009, Diseño de una estructura organizacional, dice: La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

- a. Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan que trabajan por horas y los obreros.
- b. Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas (los que trabajan por meses o los funcionarios).
- c. Función: es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.
- d. Cargo: Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, y en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad), pág. # 30.

1.2.4. Dirección

1.2.4.1. Concepto

Méndez J., 2009. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados, pág. # 11.

La dirección es llamada también ejecución o liderazgo; es trascendental porque ejecuta y motiva los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

Debe apoyar los esfuerzos de los subalternos, promoviendo una buena comunicación, con buenas técnicas para la resolución de conflicto, manejando de forma eficiente y eficaz los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de decisiones.

1.2.4.2. Etapas

Méndez J., 2009, La dirección comprende tres etapas:

- a. Mando o autoridad. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- b. Comunicación. Es el proceso por el cual se transmite y recibe información, siendo este el sistema nervioso, llevando al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción, debidamente coordinadas.
- c. Supervisión. La última función de la dirección es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado, pág. # 12.

1.2.4.3. Herramientas Gerenciales

1.2.4.3.1. Concepto

El enlace <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>, nos dice que las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

1.2.4.3.2. Herramientas Gerenciales Modernas

Los métodos modernos que facilitan el funcionamiento del sistema empresarial, entre otros, tenemos:

1. El Coaching Gerencial

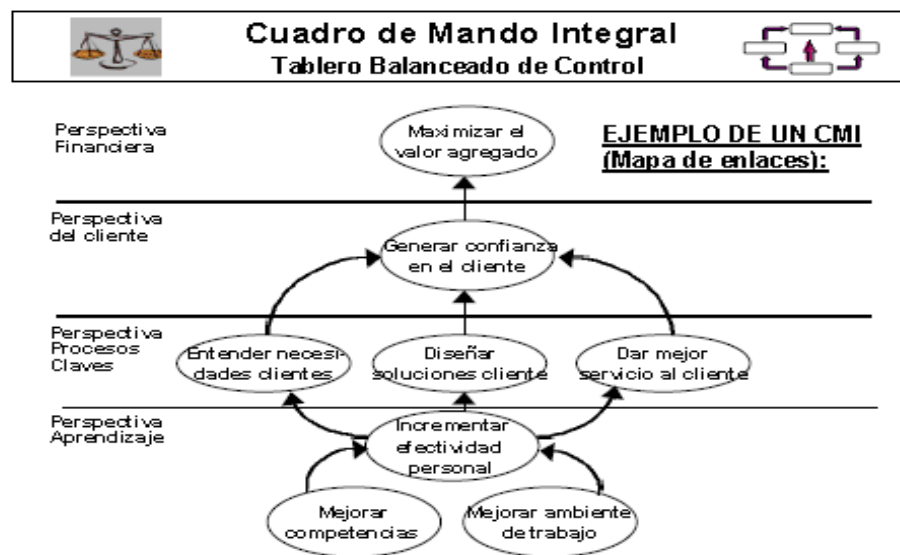
Para Dezerega (2007), el Coaching “es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal. El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: el Coach (persona que sugiere) y el Coachee (persona que expresa sus inconvenientes)”; requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

Beneficios: Entre otros, los beneficios que da esta herramienta gerencial, tenemos la mejora el desempeño y la productividad, el comportamiento y la actitud en todas las áreas, las relaciones entre gerentes y subordinados, incrementa la capacidad de aprendizaje, aprende a aprender más rápido y produce más ideas creativas.

2. Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card)

El CMI o Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa con la que cuentan los gerentes para evaluar el desarrollo de la empresa, en el que mide sus actividades en términos de visión y cumplimiento de estrategias y metas establecida en el PELP.

GRÁFICO # 3 – EJEMPLO DE CMI



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm05/rm05.pdf>

2.1. Tipos de CMI

A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- a. La situación económica.
- b. Los sectores económicos.
- c. Otros sistemas de información.

3. Just of Time (Justo a Tiempo)

La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerado como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo).

4. Reingeniería

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

5. Downsizing

El downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

El término tiene dos interpretaciones: en el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo, en el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el rightsizing y el rethinking, y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial.

6. Benchmarking

El Benchmarking, definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Según Robert Camp el Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones.

Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos

6.1. Fases

Fases que un modelo de benchmarking debe tener presente:

1. Definición de objetivos
2. Diagnostico interno
3. Comparación

4. Definición de actividades

5. Implementación

7. Outsourcing

El Outsourcing es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa. De esta forma, con el uso del outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo.

8. Seis sigma

El 6 Sigma es una filosofía de calidad al extremo que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales.

1.2.4.4. Liderazgo

Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

1.2.4.5. Comunicación

La comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

1.2.4.6. Motivación

Motivación en el ámbito laboral es el conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

A menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento.

1.2.4.7. Grupos y Equipos de Trabajo

Un grupo puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí para lograr resultados o determinar requerimientos específicos. Un equipo es un grupo cuyos miembros colaboran estrecha e intensamente en la obtención de un resultado u objetivo común.

En función de estos conceptos, todos los equipos son grupos: pero no todos los grupos, constituyen equipos. Las características fundamentales que los diferencian son:

1. La integración e intensidad con la que los componentes de un equipo trabajan
2. La especificidad de metas u objetivos como equipo, y
3. El grado de dificultad para integrar equipos con un nivel de comportamiento homogéneo.

Ambos interactúan entre sí para un propósito, pero con distintos niveles de compromiso hacia el rendimiento organizacional.

1.2.4.8. Tecnología de la Información

La tecnología de la información son aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

La tecnología de la Información (TI) está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan la TI cotidianamente mediante el uso de Internet, las tarjetas de crédito, el pago electrónico de la nómina, entre otras funciones.

1.2.4.9. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.

Generalmente, se utiliza para tomar cualquier decisión en la empresa (estratégicas, decisiones que son poco frecuente, etc.).

1.2.4.10. Fuentes del Poder en las Organizaciones

El poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización, varias tendencias en las organizaciones están cambiando la definición de poder desde “tener autoridad sobre otros” hacia “capacidad para lograr que las cosas se hagan”. Dentro de las fuentes de poder se pueden identificar tres esferas de interés:

1. Las fuentes que pueden tener, o desarrollar, los individuos;
2. Las fuentes que se derivan de situaciones o decisiones organizacionales;
3. Las relacionadas con sistemas y procesos de integración de intereses, individuales o grupales.

1.2.5. Control

1.2.5.1. Definición de Control

El control es uno de los procesos que consiste en medir los actuales resultados en relación con los planes y metas, diagnosticando la razón de las desviaciones para la toma de las medidas correctivas necesarias.

1.2.5.2. Bases del Control

El control se basa en las siguientes actividades: planear y organizar, hacer, evaluar, mejorar, objetivos.

1.2.5.3. Pasos del Proceso de Control

Los pasos del proceso de control se divide en cuatro etapas fundamentales, que son:

- a. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación, incluyen fechas límites específicos.
- b. Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; se compara los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.
- c. Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares). y si el análisis indica que se deben tomar medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.
- d. Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

1.2.5.4. Principios del Control

- a. Equilibrio: a cada grupo o equipo de trabajo debe dársele un trato igualitario
- b. De la oportunidad: debe ser oportuno, utilizarse antes de que se efectúe el error, para tomar medidas correctivas.
- c. De los objetivos: el control existe en función de los objetivos.
- d. De las desviaciones: se presenten en relación con los planes y deben ser analizadas detalladamente para la correspondiente toma de decisiones.
- e. De la costeabilidad: el sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
- f. De excepción: toma como base métodos estadísticos aleatorios, debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- g. De la función controladora: indica que la persona que realiza el control no debe estar implicada con la actividad que se va a auditar, pudiendo contratar los servicios a empresas especializadas.

1.2.5.5. Tipos de Control según su Peridiosidad

Existen 3 tipos de controles según su peridiosidad:

- a. Control preliminar: Puede ser al recurso humano, equipos de trabajo, de materiales, al capital
- b. Control concurrente: Básicamente consiste en la inspección realizada por los supervisores, jefes inmediatos y hasta del gerente, revisando que las tareas sean realizadas de forma efectiva.
- c. Control de retroalimentación: consiste en destacar los resultados de períodos anteriores para corregir las acciones del futuro.

1.2.5.6. Técnicas para el Control

Entre algunas de las técnicas más importantes, tenemos:

- a. Contabilidad y Auditoría
- b. Presupuestos
- c. Reportes, informes
- d. Archivos/memorias digitales
- e. Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- f. Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- g. Métodos cuantitativos
- h. Redes
- i. Estadísticas y modelos matemáticos

1.2.6. Recursos

Los recursos constituyen un suministro que produce beneficios, éstos pueden ser de índole material u otros activos que pasan por transformaciones para obtener un bien o servicio que en el proceso pueden ser consumidos o utilizados.

1.2.6.1. Tipología de los Recursos de la Empresa

Tres son los tipos de recursos que pueden darse en una empresa:

- a. Recursos Tangibles: Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Financieros y Físicos
- d. Recursos Intangibles: Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera; pueden ser:
 - 1. Reputación.- Está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor.
 - 2. Tecnología.- Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales.
 - 3. Cultura.- La cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos.
- d. Recursos Humanos: Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Los recursos humanos son un activo importantísimo para que la empresa sobreviva, pero no aparece su valoración en el activo del Balance de la empresa. Tres aspectos muy importantes consideran las empresas que deben tener las personas que trabajen en ellas: conocimiento, comunicación, motivación.

1.2.7. Acciones

Según lo que nos dice el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, la acción es el ejercicio de la posibilidad de hacer, el resultado de hacer y el efecto que causa un agente sobre algo.

1.2.7.1. Elementos de la Acciones

Los elementos de las acciones son:

- a. Creencia: lo que nos hace mover, aquello que ya opera en nuestro interior cuando actuamos.
- b. Ideas: las pensamos, son fruto de una construcción intelectual y sólo existen mientras son pensadas
- c. Intención: cuando una persona tiene la tendencia a hacer algo, tiene inclinación a realizarla.
- d. Actitud: disponen a la persona para obrar en una dirección concreta y reforzar esta manera de actuar, creando así hábitos en el sujeto.
- e. Finalidades y medios: son los objetos de deseos de los cuales nos hemos hecho conscientes y nos proponemos realizar.
- f. Consecuencias: el resultado de una acción es el estado final del proceso que implica.
- g. Sentido: lo que permite comprender por qué ocurre y por qué ha sido así y no de otra manera.

1.2.8. Objetivo

Es la meta o fin propuesto en una actividad determinada; mientras un objetivo organizacional es la meta deseada que los miembros de la organización proponen lograr a futuro para llegar a hacerla real, pudiendo determinarla en un plazo definido.

Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas.

El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

1.2.9. Servucción

Parra Ferié, Cecilia; Negrin Sosa, Ernesto; Gómez Figueroa, Olga, 2009. Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión, la servucción es un sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios, pág. # 48.

1.2.10. Procesos

1.2.10.1. ¿Qué son los Procesos?

Roldán González de las Cuevas, Luis, 2007. 10 pasos para aumentar su rentabilidad DS-3: un método simple y práctico de optimización de procesos para empresas de productos, comercio y servicios, dice: Proceso es: «Secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, objetivo de dicho proceso». Sin embargo, la definición de proceso desde la calidad es: «Secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente», pág. # 48.

Los procesos son toda actividad o grupo de éstas, mediante el cual uno o varios insumos sufren una transformación, pudiendo adquirir un valor agregado.

1.2.10.2. Tipos de Procesos

Para Roldán González de las Cuevas, Luis, 2007, existen los siguientes tipos de procesos a saber:

- a. Producción: cuando el resultado es un bien material, tangible. El propósito de un proceso es producir transformaciones, de alguna manera, cambios en el objeto sobre el que se está trabajando.
- b. Servicios: cuando ese resultado es un bien intangible, como la salud, el transporte, servicios profesionales variados, etc.

- c. Administrativos: cuyo fin es un acto administrativo como una compra, un cobro, un pago, o conduce a producir o modificar información, pág. # 17.

1.2.10.3. Los Elementos de los Procesos

Posee los siguientes elementos principales:

- a. Input: Entrada de materiales o servicios del proveedor (externo o interno).
- b. Etapas: Pasos o tareas que se van dando para obtener el bien o servicio.
- c. Output: Es la salida de productos o servicios
- d. Control: Se debe tener indicadores para verificar el cumplimiento de normas y satisfacción del cliente interno y externo.

1.2.10.4. Descripción y Análisis de Procesos

Para poder realizar una descripción de los procesos se emplea la observación, determinando cada paso registrándolos tratando que no se cometan omisiones o errores. El informe debe ser comprensible para todas las personas, empleando gráficos y símbolos, describiendo las operaciones o etapas, indicando las tareas y resultados, a esto se llama diagrama de flujo.

1.2.11. Satisfacer Necesidades

<http://es.thefreedictionary.com/satisfacer>, en relación al término satisfacer, en los textos virtuales consultados, nos dice que es cubrir una necesidad, dar respuesta o solución a una cosa, pagar o dar lo que se debe, resultar suficiente o convincente. Para Laura Fisher y Jorge Espejo definen la necesidad como la "diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado". En base a estos conceptos se puede concluir que satisfacer necesidades es cubrir o suplir la carencia de algo para el ser humano, desapareciendo la brecha entre lo real y lo deseado, resolviendo un determinado problema.

1.3. FUNDAMENTACION LEGAL

1.3.1. Constitución de la Republica del Ecuador

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

1.3.1.Ley Orgánica de Salud

Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Art. 185.- Los servicios de salud funcionarán, de conformidad con su ámbito de competencia, bajo la responsabilidad técnica de un profesional de la salud.

1.3.2.Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Art. 56.- Se encuentran gravados con tarifa cero los siguientes servicios: 2.- (Sustituido por el Art. 112 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los de salud, incluyendo los de medicina prepagada y los servicios de fabricación de medicamentos.

1.3.3. Código de Trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a

realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

1.3.4. Ley del Registro Único de Contribuyentes

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

1.3.5. Ley de Compañías

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

1.3.6. Reglamento para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario

Art. 7.- A las direcciones provinciales de salud les corresponde otorgar el permiso de funcionamiento anual, para lo cual el interesado deberá presentar una solicitud dirigida al Director Provincial de Salud de la jurisdicción a la que pertenece el domicilio del establecimiento, con los siguientes datos:

- Nombre del propietario o representante legal.
- Nombre o razón social o denominación del establecimiento.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Actividad o actividades que se realizan en el establecimiento.
- Ubicación del establecimiento: cantón, parroquia, sector, calle principal número e intersecciones, teléfono, fax, correo electrónico si lo tuviere.

A la solicitud debe adjuntar:

- a) Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC);
- b) Copia de la cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento;
- c) Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda;
- d) Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública,
- e) Plano del establecimiento a escala 1:50;
- f) Croquis de ubicación del establecimiento;
- g) Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos; y,
- h) Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del MSP

1.4. MARCO REFERENCIAL

Una clínica es una instalación sanitaria donde se atiende a los enfermos para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan, su estructura esta especialmente diseñada para cumplir las funciones de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Existen diferentes tipos de denominaciones, según las clasificaciones del Ministerio de Salud Pública y según éste órgano regulador, la institución, fuente del presente estudio queda clasificada como Clínica, y dentro de ella existen las diferentes ramas de medicina.

La administración de la Clínica Maternidad García presenta la siguiente situación: no disponen de un departamento específico, no existe la correcta asignación de funciones, no hay la debida valoración de puestos (sueldos), no reciben algunos de los beneficios sociales, ni trabajan con herramientas administrativas, fenómeno que perjudica tanto a la clase trabajadora como a sus propietarios, por no llevar el correcto control de los recursos, limitando el normal y eficiente desarrollo de las actividades diarias, generando a la vez cierta inconformidad entre sus colaboradores.

La aplicación de las técnicas de recopilación de información permitió conocer las causas de la problemática que antecede, después del correspondiente análisis se determinó que se debe a la poca o nula importancia dada a la correcta ejecución y legalización de procesos, concluyendo que ésta institución sanitaria, es una de las muchas que existen en nuestro con administración empírica.

A pesar de existir dificultades económicas y falta de infraestructura para un departamento administrativo, la Clínica Maternidad García dispone de equipamiento tecnológico y personal profesional médico para diferentes especialidades y en los últimos años, se encuentran asumiendo conscientemente un proceso de incorporación y legalización laboral de su personal de planta, ya que la mayor parte no se encontraba dentro del marco legal.

En la provincia de Santa Elena funcionan tres entidades sanitarias privadas con un buen flujo de pacientes y que cuentan con un departamento administrativo legalmente constituido y en marcha, por lo que es imprescindible que en la CMG se cultive e institucionalice la funcionalidad administrativa, viabilizando la prestación de salud debidamente calificada por las grandes aseguradoras, ya que con ello se contribuirá al desarrollo económico de la provincia.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación o plan general para obtener respuestas a las interrogantes generadas, estuvo diseñado con la finalidad de comprobar la hipótesis, una vez procesada la información recopilada a través de las diferentes técnicas empleadas.

El lugar donde se realizó las encuestas a los usuarios externos e internos fue la Clínica y Maternidad García, durante el mes de Julio, de lunes a sábado de 09h00 a 12h30 y de 15h00 a 19h00, que corresponde a los horarios de mayor afluencia de pacientes y permanencia de la mayoría del personal.

Se realizaron talleres con los usuarios internos, con la finalidad de definir la misión, visión, valores y objetivos institucionales y FODA los días domingo durante los meses de julio y agosto del 2011. Dentro de ésta actividad se obtuvo información para alimentar el reglamento interno y el manual de normas y funciones.

Cabe indicar, que dichas acciones se desarrollaron con cierta dificultad de programación, por la dificultad de reunir a todos o a las personas indicadas, debido a los horarios rotativos que se manejan en la institución. Las reuniones de trabajo se programaron en horarios fuera de la consulta médica del Dr. Guido García, Gerente Propietario y de la jornada laboral de la Sra. Norma Suárez, encargada de estadística y de ciertas funciones administrativas.

Desde el punto de vista técnico, se va a investigar el uso de herramientas gerenciales, si aplica los lineamientos de la planeación estratégica, estructura, funciones, la comunicación, motivación, los sistemas y del talento humano.

1.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades de investigación utilizadas en el trabajo fueron:

a. Apoyada en Investigación Documental

Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Para el presente trabajo investigativo se la utilizó el subtipo bibliográfico, analizando enfoques y conceptualizaciones, basándose en fuentes primarias y secundarias, obteniendo criterios científicos para determinar las concepciones de los temas tratados en el presente trabajo.

b. De Campo

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En ésta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador desde el mismo lugar de los hechos. Con respecto a la presente investigación se realizaron entrevistas, encuestas y observaciones en las instalaciones donde funciona la CMG para obtener información primaria, que ayudaron a su diagnóstico situacional.

1.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Por el Propósito

2.3.1.1. Aplicada

Este tipo de investigación sirve para resolver problemas prácticos y concretos.

Recurrí a este tipo de investigación para resolver de forma práctica el problema de falta de un área administrativa aplicando herramientas gerenciales y conociendo los debidos procesos administrativos, tomando en consideración el uso de los recursos (humanos y materiales). La aplicación de estas herramientas será de forma congruente y paralela al desarrollo del presente estudio.

1.3.2. Por el Nivel de Estudio

1.3.2.1. Descriptiva

Científicamente describir es medir. En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para describir lo que se investiga.

Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en un ambiente natural como social, la descripción puede ser con información primaria o secundaria. Este nivel está encaminado al descubrimiento de relaciones entre variables (grado de correlación). Están comprendidos los estudios de caso, las encuestas, el análisis documental y los estudios de correlación.

Se la utilizó con las encuestas, observación y fenómenos presentados, se pretende reflejar el ambiente interno y externo mediante la obtención de información primaria, confirmando lo establecido en las variables.

2.3.2. Por el Lugar

2.3.2.1. Documental - Bibliográfica

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diverso autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones.

Fue aplicada para entender y concluir enfoques, teorías y criterios de diversos autores de libros y publicaciones de índole legal, administrativa y gerencial, que me sirvió para definir el modelo acorde a las necesidades de la CMG.

2.3.2.2. De Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación se la realizó en las mismas instalaciones de la Clínica Maternidad García, tomando contacto directo con la realidad de la institución para obtener investigación esencial, por ser al lugar donde se producen los hechos y en busca de los usuarios internos y externos que acuden a dicha institución.

2.3.2.3. Diseño por la Dimensión Temporal

2.3.2.3.1. Diseño Longitudinal

El término de diseño longitudinal, al igual que los transversales, es amplio y aplicable a diferentes tipos de diseño. El denominador común de todos es la

obtención de datos en un grupo determinado en diferentes puntos de tiempo, obteniéndose medidas repetidas a lo largo de un determinado parámetro temporal.

Con este diseño se proyecta obtener datos a un grupo determinado en diferentes puntos de tiempo, en este caso específico, en diferentes días y de manera aleatoria, obteniendo medidas repetidas de acuerdo a encuestas en la escala de Licker.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Método Inductivo

Es aquel que va de lo particular a lo general. Es la acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones, causas o experiencias particulares que determinan el efecto motivo de estudio.

Entonces, es un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

Para aplicar este método se basó en la experiencia y la observación de hechos; existió involucramiento directo con la Clínica Maternidad García, especialmente con sus colaboradores. En cuanto a la inducción fue aplicada en base a la experiencia y conocimientos, orientada a los fenómenos presentados.

Los procedimientos utilizados en el procedimiento del método inductivo, en diferentes fechas fueron:

- a. La observación directa, describiendo y registrando los fenómenos, sin ejercer juicios de valor, de forma aleatoria, en diferentes tiempos, a los usuarios que asistieron a la CMG a recibir los servicios médicos.

- b. Estudio del grupo estudiado, sus fenómenos y respuestas, tanto en los talleres, focus group y encuestas.

2.4.2. Método Analítico

Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

Se estudió los hechos y fenómenos organizacionales, separando sus elementos constitutivos para determinar: su funcionamiento, importancia, relación y clasificación para aplicarlos en el modelo propuesto. Se analizaron las áreas, procesos y datos proporcionados de las entrevistas y los talleres, para comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a. La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Se realizó bajo el tipo de observación natural y estructurada, para conocer las instalaciones, áreas, afluencia de los usuarios externos y movimientos de los usuarios internos, teniendo la posibilidad de que surjan los fenómenos de interés para la investigación.

Además, se procedió a la observación de las instalaciones de la CMG, para determinar sus necesidades tanto en equipamiento como en infraestructura.

b. Entrevista

Es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o experiencia. Se hace cara a cara permite aclarar la información. Puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas para obtener información.

Se aplicó al entrevista, mediante el diálogo con dueño y la persona a cargo de las tareas administrativas, previa planificación y de acuerdo a horarios de disponibilidad.

El tipo de entrevista utilizada fue la estandarizada, con ello se obtuvo información relacionada a las gestiones que realizan las personas que ejecutan los procesos administrativos determinando sus falencias para poder plantear las soluciones.

c. Encuesta

Es una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtiene puede ser útil para relacionar variables.

Las encuestas se las aplicó a un total de 371 pacientes y a 16 usuarios internos, mediante preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple, que permitió tabular los resultados de forma más eficiente y eficaz para su posterior análisis e interpretación.

d. Grupos Focales

Los Focus Group ó Grupos Focales, es la reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación

En el presente caso, se utilizó esta técnica con procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, específicamente para obtener información sobre las inquietudes, aceptaciones e inconformidades de los trabajadores. El grupo de trabajo es pequeño comparado a otras instituciones de salud, y gracias a esto se pudo realizar un trabajo rápido, práctico y manejable.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron son:

a. Cuaderno de Notas

Es un libro de pequeño o gran tamaño que se usa para tomar notas, dibujar, escribir, hacer tareas o añadir apuntes.

Se anotó los acontecimientos e impresiones más importantes en el momento mismo de los hechos, para que sirvan de referencia en la elaboración del presente trabajo de investigación.

b. Guión de Entrevista

Entrevista es un término que está vinculado al verbo, para lo cual se debe tener una matriz o guía a seguir para el desarrollo de esta técnica.

Para la ejecución de las entrevistas, se consideró 4 fases: contacto inicial con el entrevistado, formulación de las preguntas, anotación mediante el cuaderno de notas y terminación del proceso mediante un atento saludo de agradecimiento.

Las entrevistas se realizaron a dos personas: Dr. Guido García Moya y Sra. Norma Suárez, Gerente Propietario y Encargada de los asuntos administrativos, respectivamente.

Este instrumento se lo utilizó para llevar correctamente el proceso, sirviéndome para obtener valiosa información administrativa con delimitación preguntas claves y el tiempo de dicha actividad, debido a las diversas actividades que deben realizar los entrevistados.

c. Cuestionario

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Se realizaron dos tipos de cuestionarios: uno para los usuarios internos y uno para los externos, preparados cuidadosamente a fin de obtener la información necesaria y confiable. Este instrumento fue utilizado aplicando la escala de Likert que mide las actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

d. Ficha de Registro de Observación

Recoge de forma sistemática el resultado de las observaciones realizadas. A partir de lista de control, se elabora la información y transcribirla en una ficha de registro de la observación. Al diseñarla se incluye dificultades que se observan, así como también los logros y aprendizajes alcanzados.

Las fichas de registro son referidas a dos grupos de usuarios (internos y externos), se la aplicó para llevar un patrón para su desarrollo y evitar la omisión de algún dato importante.

e. Talleres

Para la autora María Teresa González Cuberes, nos dice: “Me refiero al taller como tiempo - espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como

síntesis del pensar, el sentir y el hacer. Como el lugar para la participación y el aprendizaje.

Se realizaron talleres, para involucrar la participación de los trabajadores y el énfasis está puesto en el desarrollo de temáticas, dándoles a conocer conceptualizaciones sobre temas estratégicos, para formular misión, visión, objetivos, valores a los usuarios internos, además de investigar sobre puntos positivos y negativos de la CMG.

Los talleres fueron de gran importancia ya que en el transcurso de los mismos, los trabajadores entraron en confianza y dieron buena apertura al diálogo para conocer más sobre la institución investigada.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

Es la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita. Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos.

La población a estudiar es de 5.151, que corresponde al promedio de pacientes subsecuentes atendidos durante los años 2009 (5447) y 2010 (4855) y que viven en diferentes localidades de la provincia de Santa Elena; éstos corresponden a los datos estadísticos presentados al INEC.

Se toma en consideración a los pacientes subsecuentes para poder evaluar a los usuarios externos que han retornado a la CMG para continuar con el tratamiento médico, con la seguridad que tendrán un mejor criterio evaluatorio.

2.7.2. Muestra

Es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo.

La muestra se compone de 371 pacientes o usuarios externos, a quienes en forma aleatoria se les aplicó una encuesta con el fin de obtener información para el desarrollo del presente estudio.

Dentro de la CMG se encuentran 12 personas de planta que laboran en horarios rotativos, quienes también serán considerados para el estudio del ambiente organizacional en calidad de usuarios internos.

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1} = \frac{5151}{(0,05)^2(5151-1)+1} = 371 \quad \longrightarrow \quad 371$$

- n** Tamaño de la muestra
- N** Tamaño de la población
- E** Error admisible

2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los procedimientos empleados en el presente trabajo investigativo fueron:

- a. Planteamiento del problema
- b. Revisión bibliográfica
- c. Definición de la población
- d. Selección de la muestra
- e. Definir las variables
- f. Elaboración de los instrumentos
- g. Estudio de campo
- h. Proceso y análisis de datos
- i. Conclusiones y recomendaciones
- j. Formulación de la propuesta

Para el procesamiento y análisis de la información, se utilizó la computadora bajo los siguientes pasos:

- a. Clasificación y Codificación.
- b. Ingreso de datos
- c. Tabulación
- d. Análisis estadísticos.
- e. Elaboración de tablas y gráficos.
- f. Interpretación de los resultados.
- g. Diseño de la Propuesta

Se utilizó el análisis y la síntesis, complementándose entre sí, procedimientos que permitieron establecer una estructura, no definida antes ni especificada por la institución; la interpretación de datos permitió establecer conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados de tabulación de las encuestas, relacionándolas con las variables de operacionalización, los objetivos y la hipótesis.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN

El primer paso es definir el nivel de análisis y posibles alternativas para la observación del proceso de compra del servicio obedeciendo a la finalidad y al momento:

NIVEL DE ANÁLISIS Y ALTERNATIVAS PARA LA OBSERVACIÓN

TABLA # 5

NIVEL DE ANÁLISIS	ALTERNATIVA
Individuo	Niño, hombre, mujer
Establecimiento	Clínica Maternidad García
Grupo	Usuarios internos, usuarios externos
Proceso de compra	Reflexivo o impulso
Proceso operativo	Personal de diferentes áreas
Edades	Todas

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Observación realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

La medida aplicada en la observación es la ocurrencia que informa sobre si determinado fenómeno ocurrió o no durante la observación. La frecuencia nos indica el número de veces que un determinado dato de observación aparece durante la misma.

El segundo paso, es el registro de los datos observados, basados en la Guía de Observación para su posterior análisis (elaboración de conclusiones y recomendaciones).

**OBSERVACIÓN REALIZADA A USUARIOS EXTERNOS
(AL MOMENTO DE SOLICITAR LOS SERVICIOS DE SALUD)**

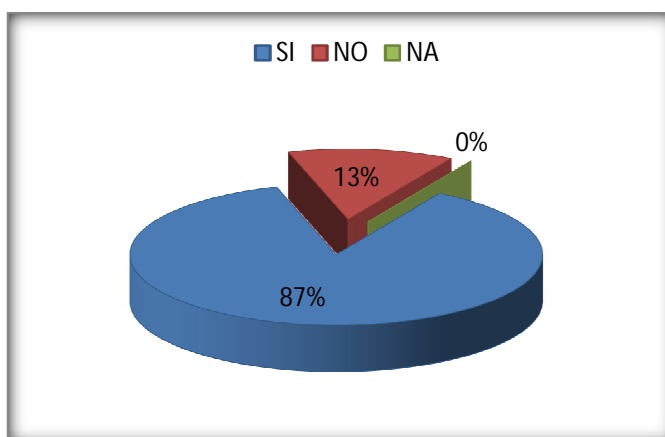
TABLA # 6

ITEM	OPCIÓN	FRECUENCIA	%
1	SI	1291	87%
	NO	193	13%
	NA	0	0
	TOTAL	1484	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Observación realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 4



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Observación realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Las instalaciones de la CMG están adecuadas para otorgar un buen servicio de salud, con la disponibilidad, seguridad, eficiencia, eficacia, sus áreas están limpias y ordenadas, y sus trabajadores dan todo de sí por servir a los usuarios externos, esto se sustenta en que los resultados de la frecuencia con una respuesta positiva, llega al 87%, mientras que el 37% fue negativa, en referencia a los puntos observados.

**OBSERVACIÓN REALIZADA A USUARIOS INTERNOS
(AL MOMENTO DE OTORGAR LOS SERVICIOS DE SALUD)**

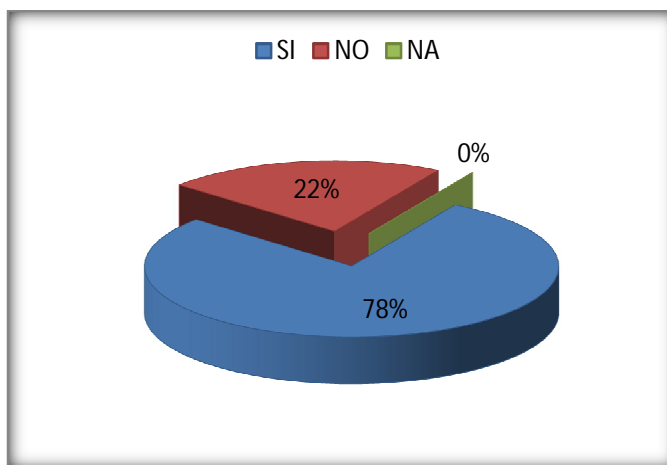
TABLA # 7

ITEM	OPCIÓN	FRECUENCIA	%
2	SI	50	78%
	NO	14	22%
	NA	0	0
	TOTAL	1484	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Observación realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 5



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Observación realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Según lo observado, el 78% de los usuarios internos poseen los implementos e insumos necesarios para realizar su trabajo, el ambiente de trabajo sea el óptimo, se encuentran en condiciones funcionales, cumplimiento de horario de trabajo. Sin embargo no se debe dejar de lado el 22% que se siente inconforme porque consideran que todas estas características no se las cumplen; aunque éste sea un porcentaje bajo no se debe descuidar por que este podría aumentar.

3.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista permite aclarar la información mediante una conversación entre dos o más personas para que el problema sea entendido. Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos.

El proceso de las entrevistas fue realizada en base a un guión previamente elaborado, de forma individual, involucrando personas y temas claves para fines prácticos de la tesis, siendo las preguntas de tipo concreta, adaptada a la situación de cada entrevistado.

Las personas investigadas fueron el Dr. Guido García Moya, Gerente Propietario; y con la Sra. Norma Suárez, encargada de la parte administrativa de la CMG, por considerarlas personas estratégicas en el manejo de la CMG y quienes operan los asuntos administrativos, guardando valiosa información para el desarrollo del modelo de gestión.

Los lugares escogidos fueron el Consultorio No. 1 de Medicina General y la oficina donde funciona el área de Estadística, en horario que no afecte el desarrollo normal de sus actividades; las preguntas se las realizó de forma secuencial, tomando en consideración un tiempo determinado de no mayor de 30 minutos.

ENTREVISTA DIRIGIDA LOS ENCARGADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLINICA MATERNIDAD GARCÍA

2 minutos Abrir la entrevista y presentación

Agradecer al entrevistado por el tiempo prestado a la entrevista. Presentar el propósito de la entrevista: Conocer la problemática administrativa de la CMG

1 minuto

¿Posee la CMG un departamento administrativo?

No, no existe un espacio físico donde funciones el área o departamento administrativo, sin embargo las funciones administrativas están distribuidas entre el Dr. Guido García y la Sra. Norma Suárez, quienes ejercen estas funciones paralelamente a las de gerente y auxiliar de estadística, respectivamente.

1 minuto

¿Posee todos los documentos de Ley para el correcto funcionamiento de la CMG?

Los dos coincidieron en que no poseen todos los documentos legales de Ley (reglamento interno, manual de procedimientos, permiso de cuerpo de bomberos, permiso de funcionamiento que otorga el Ministerio de Salud), actualmente sólo poseen el que otorga el SRI (Servicio de Rentas Interna) que es el RUC (Registro Único de Contribuyentes). Según lo manifestado por el Dr. García, la CMG funciona como una sociedad conyugal, pero no se encuentra nada de esto legalizado, ya que como los dos son profesionales de la medicina decidieron emprender este negocio.

3 minutos

¿Tienen conocimiento de las herramientas gerencias y las emplean para el desarrollo de sus actividades?

Los entrevistados expresaron que no poseen conocimientos gerenciales administrativos y lo que aplican en las tareas diarias ha sido de conversaciones con otras personas que dirigen instituciones de salud privadas.

El en caso del Dr. García ha escuchado sobre el POA y otras herramientas pero no posee conocimientos debido a que la consulta y la dirección no le permiten estar al tanto sobre este tipo de gestiones.

La Sra. N. Suárez, posee múltiples ocupaciones (como control de caja, de personal y bodega, entre otros), tampoco ha tenido la oportunidad de conocer sobre estos temas pero se mostró interesada por emprender estudios universitarios de esta rama.

2 minutos

¿Tienen estructurada la CMG la misión, visión, valores y objetivos institucionales?

Expresaron que no cuentan con la misión, visión, valores y objetivos, simplemente ellos y los trabajadores realizan las actividades que mejor consideren necesarios, pero que cuentan con un buen equipo humano de trabajo.

3 minutos

¿Cuáles son los mecanismos que emplean para el control de los recursos?

En el caso de los recursos materiales (suministros, materiales y equipos) emplean un cuaderno en que anotan los ingresos y egresos de dichos recursos, tanto en bodega como en emergencia y cirugía, supervisado por la Sra. Suárez, quien además, es la responsable de todo lo que se encuentra en dicho espacio. En el caso de pérdida de medicina, suministros y equipos, estos valores son descontados a los empleados.

Para el control del recurso humano, sólo se vigila la asistencia mediante un registro manual firmando la entrada y salida en una hoja impresa en computadora,

y de acuerdo a los horarios de trabajo que es elaborado por la Sra. Suárez. Los permisos y cambios de guardia sólo son expresados de forma verbal.

De forma externa, existe un contador que realiza las funciones contables, no se cuentan con un software instalado en los equipos de la CMG, el mismo que va sólo a retirar documentos para procesar información.

4 minutos

¿Proveen a los trabajadores de todos los beneficios de Ley?

Los entrevistados opinaron que existen 16 trabajadores de planta y 13 profesionales que laboran a la llamada (se le avisa cuando tienen pacientes que atender).

Sólo las 16 personas están aseguradas, recibiendo los beneficios y Ley y el resto sólo está por prestación de servicios profesionales, cancelándoles lo que les corresponde en el momento en que terminan su trabajo.

15 minutos

¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrentan administrativamente?

Son dos: el manejo de recurso humano y la sostenibilidad financiera. Si bien es cierto, cuentan con un buen recurso humanos, el manejo se torna un tanto difícil, ya que el personal de planta posee diferentes criterios que afectan el normal desarrollo de las actividades, como por ejemplo la entrada y salida de la jornada laboral, inconformidad con descuentos y con el sueldo. En referencia al personal profesional, como están a la llamada, los pacientes se quejan por la espera, pero no se cuenta con recursos financieros para ofrecerles un sueldo.

Los ingresos económicos que tiene la CMG no son los suficientes para cubrir todas las necesidades, lo que aplaza el pago de los sueldos en días. Se están buscando otras fuentes de ingreso, como convenios con otras instituciones ya que los valores que cobran no bajan en relación a otras clínicas particulares y sin dejar de lado la competencia.

4 minutos

¿Tienen programas de capacitación establecidos para el personal?

No, la única capacitación que ofrece a su personal son cursos dictados por una estudiante de enfermería (licenciatura en enfermería) y ex trabajadora de la CMG, que da indicaciones a las auxiliares de enfermería y al personal de limpieza para el manejo de desechos sólidos y orgánicos.

1 minutos

¿Proveen al personal de los suministros y equipos necesarios para que realicen el trabajo con eficiencia?

Los directivos dijeron lo principal es tener los suministros y equipos necesarios para brindar una buena atención a sus trabajadores ya que sin ellos no se podría dar una atención de excelencia a los pacientes.

Si falta de algún suministro se llama por teléfono al proveedor y como tienen créditos con ellos, se les facilita la provisión de los mismos.

En el caso de que algún equipo de dañe, se llama al técnico de la rama para que actúe en el arreglo del mismo. Cuando se presentan daños pequeños y que no ameritan de un técnico, el arreglo lo realiza alguno de los compañeros de limpieza que poseen conocimientos básicos de electricidad

1 minutos

¿Están establecidas las funciones de los trabajadores, dentro de algún manual de recursos humanos?

Opinaron que las actividades se las indica al momento de ingresar a laborar a la institución y que no existe por escrito estas indicaciones y reglamentaciones. No poseen un jefe de recursos humanos por falta de recursos económicos.

Si la nueva persona que ingresa es médico o auxiliar de enfermería se hace cargo el Dr. García y si es administrativo, entonces interviene la Sra. Norma Suárez.

2 minutos

¿Considera que el personal es el idóneo?

Son buenas personas, ellos han entrado a laborar por recomendación de otros, se les ha tenido que enseñar el trabajo que van a desempeñar, pero en sí el ingreso a la CMG ha sido sin un correcto proceso de selección, ya que como se dijo anteriormente no existe una persona responsable por el recurso humano ni mucho menos se emplean herramientas para este proceso.

El Dr. García manifestó que se siente preocupado, por él ha dado su apoyo al personal para que se prepare profesionalmente, en el caso de las y los auxiliares de enfermería, pero una vez que se han preparado, abandonan la institución por buscar mejores horizontes, siente que esta ayuda no es retribuida, pero está consciente que ellos buscan mejores oportunidades, al ver que la CMG no puede darle mejores beneficios, entre ellos un buen sueldo.

Total de tiempo de duración de entrevista:

27 minutos.

3.3. ANÁLISIS DE LOS TALLERES REALIZADOS

Se ejecutaron dos talleres participativos: el primero el domingo 30 de octubre y el segundo el 6 de noviembre del 2011, de 09h00 a 13h00, en la Sala de Espera de la CMG.

Se prepararon dispositivas ilustrativas sobre la formulación y estructuración de misión, visión y valores. En el desarrollo de éstas, pude escuchar inquietudes y preocupaciones de los trabajadores que ayudaron a sustentar la problemática de la CMG.

Entre ellas, los trabajadores manifestaron lo siguiente:

- a. El personal trabaja más de las 8 horas diarias y 40 por semana, percibiendo un sueldo bajo, que en ocasiones ni siquiera llega al básico, desconocen sus derechos laborales
- b. Poseen necesidades insatisfechas y desatendidas, no todas las áreas reciben la misma atención de parte de los dueños – propietarios, generando cierto nivel de desmotivación
- c. No tienen conocimiento sobre herramientas y procedimientos que se manejan en el área administrativa y de talento humano.
- d. El personal ejerce diversas funciones, en muchos de los casos; existe una rotación constante, por deserción del talento humano.
- e. En ocasiones el ambiente se torna tenso por la existencia de personas que bloquean o interceden negativamente la buena comunicación e información, provocando malestar.
- f. La concentración de poder está en los dueños está causando inconvenientes en el desarrollo de ciertos aspectos, ya que no tienen un jefe inmediato para tratar asuntos inherentes al cargo; existe falta de delegación de funciones y niveles jerárquicos

3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.4.1. Encuestas a usuarios externos

1. Frecuencia de pacientes de la CMG

¿Es usted un paciente frecuente de la Clínica Maternidad García?

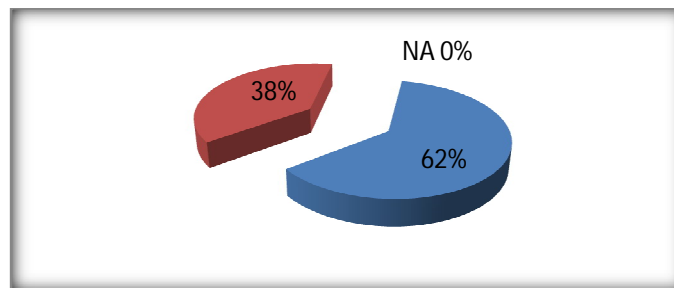
TABLA # 8

ITEM	OPCIÓN	No.	%
1	SI	230	62%
	NO	141	38%
	NA	0	0%
	TOTAL	371	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 6



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

De las 371 personas encuestadas, 230 respondieron que si son pacientes frecuentes, mientras que 141 no son usuarios habituales, y corresponden al 62% y 38%, respectivamente, se puede considerar, que existe confianza en la institución y en los profesionales de esta casa de salud.

2. Tiempo de espera antes de ser atendido/atendida

¿Cómo calificaría el tiempo que tuvo que esperar hasta que fue atendido/atendida?

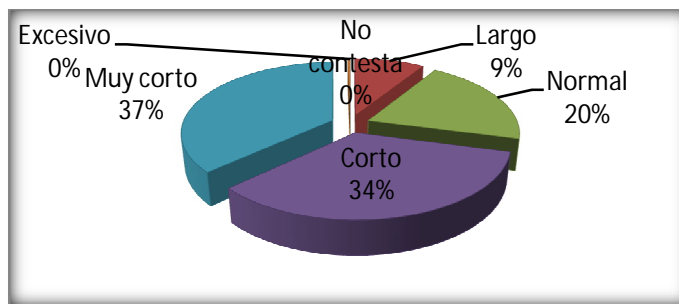
TABLA # 9

ITEM	OPCIÓN	No.	%
2	EXCESIVO	0	0
	LARGO	33	9%
	NORMAL	75	20%
	CORTO	126	34%
	MUY CORTO	136	37%
	NO CONTESTA	1	0%
	TOTAL		371

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO No. 7



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

En la pregunta número dos, el 37% de los encuestados piensan que el tiempo de espera para ser atendidos es muy corto, mientras que el 34% dice que es corto, el 20% que es normal y sólo un 9% que es largo; ninguno piensa que es excesivo. En general, se puede decir que el tiempo de espera entre un turno y el otro, es relativamente aceptable.

3. Comodidad y confortabilidad de sala de espera

Califique la comodidad y/o confortabilidad de la sala de espera

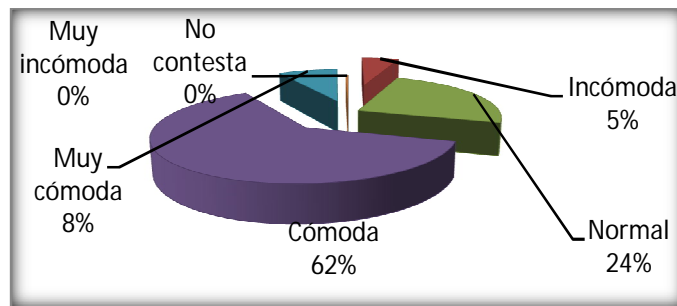
TABLA # 10

ITEM	OPCIÓN	No.	%
3	MUY INCÓMODA	0	0
	INCÓMODA	20	5%
	NORMAL	90	24%
	CÓMODA	230	62%
	MUY CÓMODA	30	8%
	NO CONTESTA	1	0%
	TOTAL		371

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 8



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Con respecto a la pregunta tres, la sala de espera es considerada cómoda por el 62% de los usuarios externos, el 24% piensa que es normal, muy cómoda el 8% y el 6% incómoda. Esta área es amplia y acorde al nivel de pacientes que recibe, posee una televisión para distracción de los usuarios, y al momento de realizar las encuestas, estaba en mantenimiento (pintada de paredes).

4. Información recibida sobre tratamiento medico

La información recibida de los profesionales acerca del tratamiento médico ha sido:

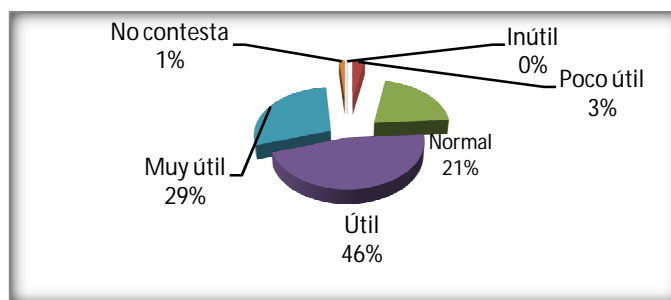
TABLA # 11

ITEM	OPCIÓN	No.	%
4	INÚTIL	0	0
	POCO ÚTIL	11	3%
	NORMAL	78	21%
	ÚTIL	171	46%
	MUY ÚTIL	106	29%
	NO CONTESTA	5	1%
	TOTAL	371	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 9



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Los pacientes manifiestan que la información recibida por los profesionales acerca de su tratamiento ha sido: útil en el 46%, muy útil en el 29%, normal en el 21% y poco útil con el 3%; el 1% no contestó y ninguno lo consideró como inútil. Existe confianza y a la vez los profesionales que laboran en esta institución poseen credibilidad y preparación.

5. Trato y/amabilidad del personal de la consulta

Califique el trato y/o amabilidad dispensado por el personal de esta consulta

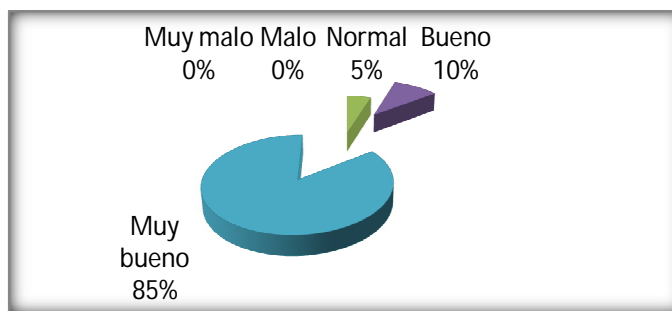
TABLA # 12

ITEM	OPCIÓN	No.	%
5	MUY MALO	0	0%
	MALO	0	0%
	NORMAL	18	5%
	BUENO	36	10%
	MUY BUENO	317	85%
	TOTAL		371

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 10



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

En lo que concierne al trato y/o amabilidad de parte del personal que brindó la consulta, el 85% manifestó que es muy bueno, el 10% calificó como bueno y el 5% como un trato normal. Los usuarios internos prestan sus servicios de una manera consciente y con la finalidad de aliviar las dolencias de todos y cada uno de sus pacientes. Cabe mencionar que nadie calificó como malo y muy malo la atención recibida.

6. Horario de consulta

El horario en el que acude a la consulta le parece

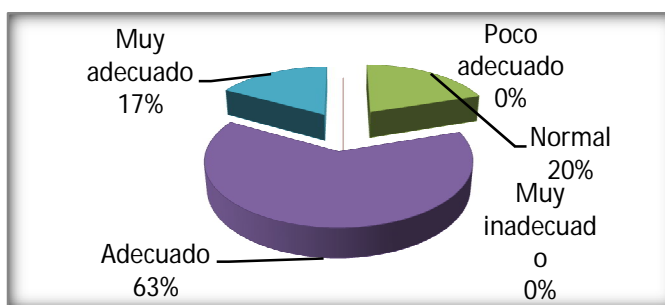
TABLA # 13

ITEM	OPCIÓN	No.	%
6	MUY INADECUADO	0	0%
	POCO ADECUADO	0	0%
	NORMAL	74	20%
	ADECUADO	234	63%
	MUY ADECUADO	63	17%
	TOTAL		371

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 11



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

En cuanto a los horarios de consulta, el 63% de los usuarios piensan que son adecuados, el 20% dicen que son normal y el 17% manifiestan que son muy adecuados; ninguno calificó como inadecuado o poco adecuado, existe atención médica las 24 horas del día, los pacientes acuden con la seguridad que van a recibir el servicio. En general los pacientes están satisfechos con los horarios de atención médica.

7. Calificación global de la atención recibida

Califique de 1 a 10 el nivel de atención global respecto a la atención recibida

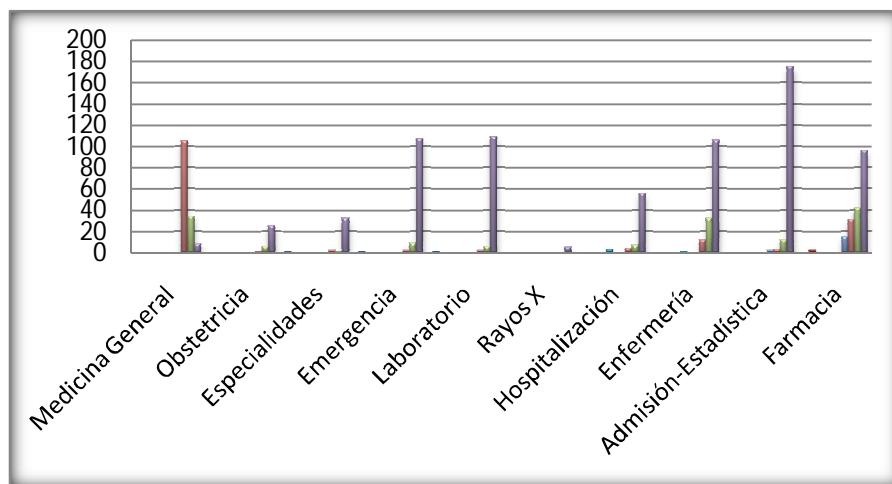
TABLA # 14

ITEM	SERVICIO MEDICO	CALIFICACIONES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Medicina General	0	0	0	0	0	0	0	105	34	8
	Obstetricia	0	0	0	0	0	0	0	1	6	25
	Especialidades	1	0	0	0	0	0	0	2	1	32
	Emergencia	1	0	0	0	0	0	0	2	9	107
	Laboratorio	1	0	0	0	0	0	0	2	6	109
	Rayos X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	Hospitalización	0	0	0	0	3	0	0	4	7	56
	Enfermería	0	0	0	0	1	0	0	12	32	106
	Admisión-Estadística	0	0	0	0	0	0	2	3	12	175
	Farmacia	0	2	0	0	0	0	15	31	42	96

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 12



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Entre las calificaciones otorgadas a diferentes áreas, tenemos que las más altas fluctúan entre 8 y 10. De acuerdo a esto tenemos:

1. 175 personas calificaron sobre 10 al área de admisión-estadística
2. 109 personas calificaron sobre 10 al área de laboratorio
3. 107 personas calificaron sobre 10 al área de emergencia
4. 106 personas calificaron sobre 10 al área de enfermería; 32 personas calificaron sobre 9.
5. 96 personas calificaron sobre 10 al área de farmacia y 42 personas calificaron sobre 9
6. 56 personas calificaron sobre 10 al área de hospitalización
7. 32 personas calificaron sobre 10 a las especialidades
8. 25 personas calificaron sobre 10 a obstetricia
9. 8 personas calificaron sobre 10 a medicina general; 34 personas calificaron sobre 9 y 105 sobre 8.
10. 5 personas calificaron sobre 10 al área de rayos X.

Los usuarios externos que han calificado entre 1 y 7 son muy pocos, la mayoría calificó las áreas con notas altas, según lo describe el gráfico. Las áreas con mejor puntuación son admisión, laboratorio, emergencia, sobre 10; a continuación, enfermería y farmacia; lo que quiere decir que éstas son áreas potenciales en la atención a los clientes externos.

Con respecto a las áreas de hospitalización, las especialidades, obstetricia, medicina general y rayos x, las calificaciones son bajas, debiendo investigar el por qué del pronunciamiento desfavorable, para corregir las falencias. Sin embargo, en los talleres, los usuarios internos manifestaron que las calificaciones bajas, en el caso de las áreas antes mencionadas, se deben a que no existe un horario fijo para atención a los usuarios, en el caso de los especialistas y rayos x porque están a la llamada y tienen que esperarlos hasta que lleguen; el médico de consulta externa hace cirugía y la obstetrix atiende partos en sus horarios de consultas.

8. Necesidad de personal

¿Considera que el personal médico y administrativo es el necesario?

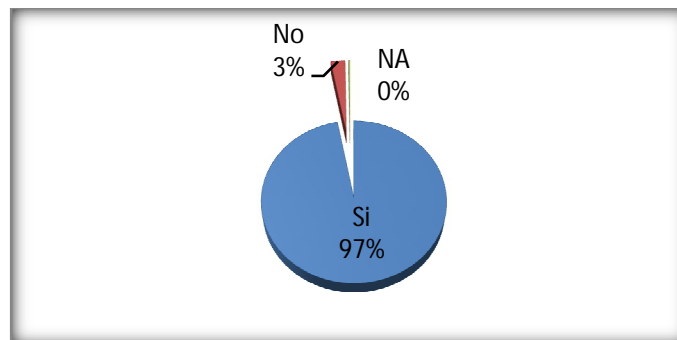
TABLA # 15

ITEM	OPCIÓN	No.	%
8	SI	360	97%
	NO	10	3%
	NA	1	0%
	TOTAL	371	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 13



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Referente a cómo ven los pacientes al número de personal médico y administrativo que labora en la organización, consideran que el que está actualmente es el necesario, con un 97%, mientras que el 3% piensa que falta; un usuario no respondió, que corresponde al 0%. En vista de que reciben una buena atención, consideran que el personal de la clínica se abastece para realizar todas las actividades que conlleven a obtener un buen servicio médico.

9. Satisfacción de expectativas

¿La institución de salud ha satisfecho sus expectativas?

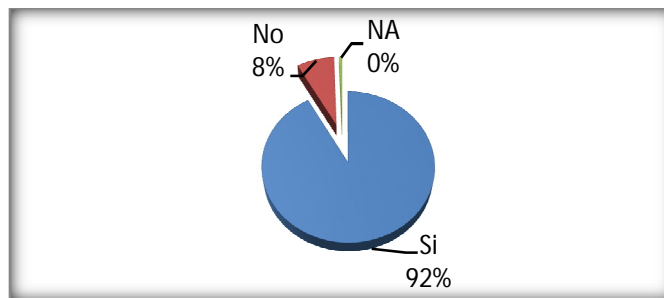
TABLA # 16

ITEM	OPCIÓN	No.	%
9	SI	341	92%
	NO	28	8%
	NA	2	1%
	TOTAL	371	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 14



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Los usuarios externos de la Clínica Maternidad García, una vez que hicieron uso de los servicios salieron satisfechos, ya que la institución cubrió sus expectativas en un 92%, mientras que al 8% opinó lo contrario; hubo dos personas que no respondieron. Se puede decir que su experiencia dentro de la CMG fue positiva debido a la atención, al tiempo de espera, los precios, entre los principales indicadores.

3.4.2. Encuestas a Usuarios Internos

1. Recursos necesarios de la CMG

¿Cuenta la Clínica con los recursos necesarios (tecnológicos, humanos, logísticos) para desempeñar las actividades diarias?

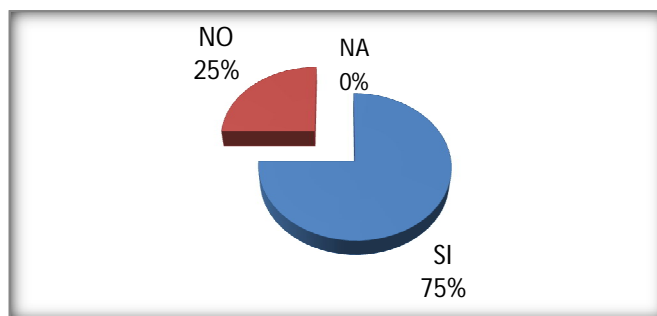
TABLA # 17

ITEM	OPCIÓN	No.	%
1	SI	12	75%
	NO	4	25%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 15



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

El 75% de los usuarios internos contestó que la clínica sí cuenta con los recursos tecnológicos, humanos y logísticos, necesarios para el desempeño de sus actividades diarias, y el 25% respondió que no; a través de las encuestas se detectó que las áreas de admisión y lavandería no disponen de herramientas para la ejecución de las tareas asignadas; siendo el área médica la más beneficiada.

2. Estructura, actividades y metas establecidas

¿Tiene la Clínica la estructura, actividades y metas establecidas?

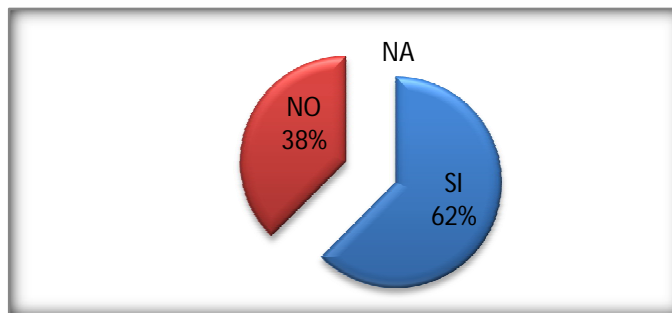
TABLA # 18

ITEM	OPCIÓN	No.	%
2	SI	10	63%
	NO	6	38%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 16



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

El 62% de los empleados contestó que la clínica y maternidad García sí tiene establecida su estructura, actividades y metas y el 38% dijo que no; sin embargo están conscientes de realizar funciones múltiples; las directrices son impartidas de forma verbal por el gerente propietario, quien a su vez de la misma forma recibe el reporte de los resultados, sean éstos positivos o negativos; el objetivo de quienes hacen la clínica es servir al paciente; están consciente de todo lo que le han inculcado desde su ingreso por lo tanto desarrollan sus funciones y tareas con el fin de contribuir al alcance de los objetivos institucionales.

3. INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL TRABAJADOR

¿La clínica provee de información necesaria y oportuna, referente a las actividades que desempeña?

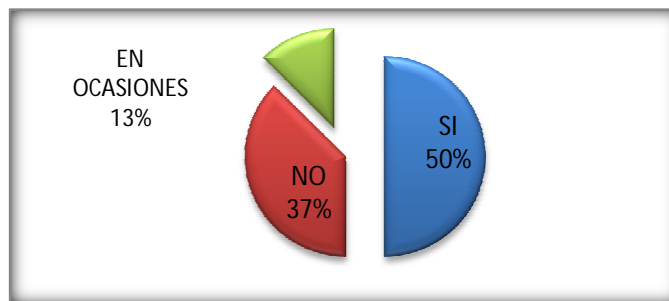
TABLA # 19

ITEM	OPCIÓN	No.	%
3	SI	8	50%
	NO	6	37%
	EN OCASIONES	2	13%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 17



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

El 50% de los empleados manifestó que los dueños de la clínica maternidad García, si aplican procedimientos de flujo de información necesaria y oportuna para el desempeño de funciones y tareas; el 37% respondió que no y el 12% dijo que en ocasiones. Referente a los que respondieron que no y a los que en ocasiones la clínica García les provee de información, mediante conversaciones explicaron que la información existe, pero que cuando alguien no es informado sobre novedades suscitadas, consideran que esto puede ser consecuencia de la rotación de horarios, día libre o por cambio de guardia.

4. Sistema de control para la eficiencia y eficacia

¿En la clínica existe un sistema de control para su eficiencia y eficacia?

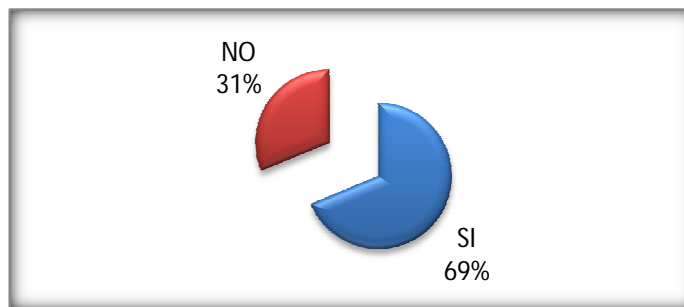
TABLA # 20

ITEM	OPCIÓN	No.	%
4	SI	11	69%
	NO	5	31%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 18



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

El recurso humano, en un 69% piensa que sí existe un sistema de control para la eficiencia y eficacia, mientras que el 31% respondió que no. El único sistema que lleva la Gerencia de la Clínica Maternidad García para controlarlos es la firma en una hoja de asistencia, donde se registra la entrada y salida del personal. Los trabajadores no cuentan con ninguna otra herramienta para que puedan calificar su eficiencia y eficacia, por ello calificaron únicamente esta variable como eficiencia y eficacia. Nunca han sido partícipes de una valoración de actividades o del cargo en el que se desempeñan; existen contradicciones por parte de ellos; además existe desconocimiento sobre las herramientas gerenciales de evaluación de desempeño.

5. Capacitación para cumplir sus actividades

¿La clínica les provee de capacitación necesaria para cumplir con sus actividades?

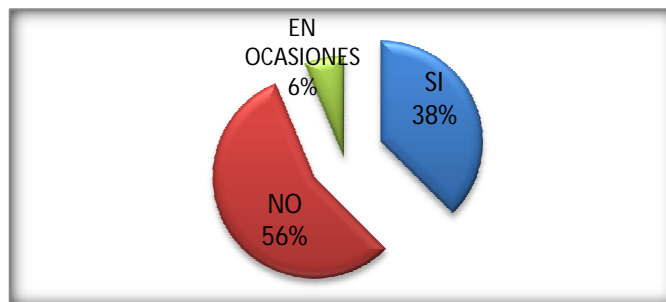
TABLA # 21

ITEM	OPCIÓN	No.	%
5	SI	6	38%
	NO	9	56%
	EN OCASIONES	1	6%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 19



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

El 56% de los empleados contestaron que no, mientras el 38% respondió que sí y el 6% dijo que en ocasiones. La única capacitación que reciben es de parte de una estudiante de enfermería, ex – trabajadora de la institución, la misma que comparte sus conocimientos sólo con el personal de enfermería y de limpieza; en cuanto al personal de las otras áreas, ni siquiera se han capacitado para las tareas que realizan de forma diaria, ejecutándolas de forma empírica y porque saben cuáles son sus funciones y obligaciones con la institución. En definitiva la institución no posee un plan de capacitación, por lo menos debería existir para cuidados al paciente, asepsia y bioseguridad.

6. Tareas y competencias

¿Están definidas las tareas y competencias?

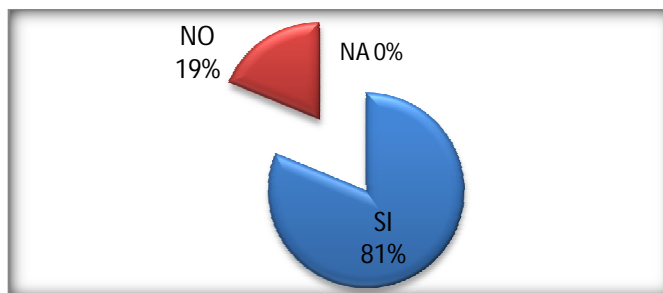
TABLA # 22

ITEM	OPCIÓN	No.	%
6	SI	3	19%
	NO	13	81%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 20



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

En la pregunta sobre las tareas y competencias de los trabajadores, el 19% respondieron que sí están definidas, mientras que el 81% consideran que no lo están. En las conversaciones desarrolladas en los talleres y durante las encuestas, los usuarios internos manifestaron que sí saben cuáles son sus tareas y hasta dónde pueden llegar, pero no se encuentran satisfechos por cuanto realizan funciones que corresponden a otros cargos, los mismos que no son reconocidos de forma monetaria ni mucho menos con un “simple agradecimiento”, aunque ellos realicen múltiples labores en el día y trabajen más de las 8 horas reglamentarias.

7. Incentivos y beneficios de ley

¿Reciben los empleados incentivos y todos los beneficios de Ley?

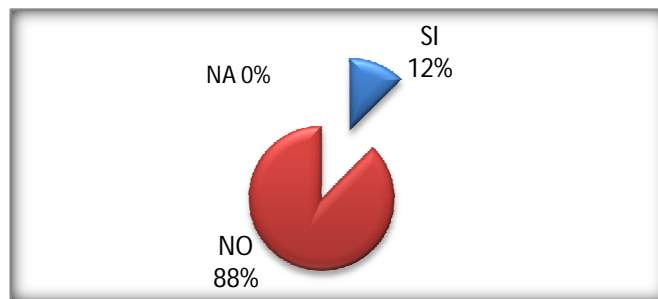
TABLA # 23

ITEM	OPCIÓN	No.	%
7	SI	2	13%
	NO	14	88%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 21



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

En esta pregunta el 88% respondió que no reciben incentivos ni todos los beneficios de Ley, mientras que el 12% respondió que sí; es decir 14 contestaron que no y 2 que sí. Las 14 personas coincidieron que actualmente no reciben incentivos de ninguna clase, en ocasiones trabajan más de las 8 horas reglamentarias, pero no les pagan horas extras, el sueldo es bajo, no todos son afiliados al IESS y en cuanto a los beneficios estipulados en el código de trabajo, no son pagados en su totalidad, además surgió la novedad de que no conocen cuando ni cuánto deben recibir por concepto de décimos.

8. COMPAÑERISMO Y UNIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES

¿Cree que en la clínica se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

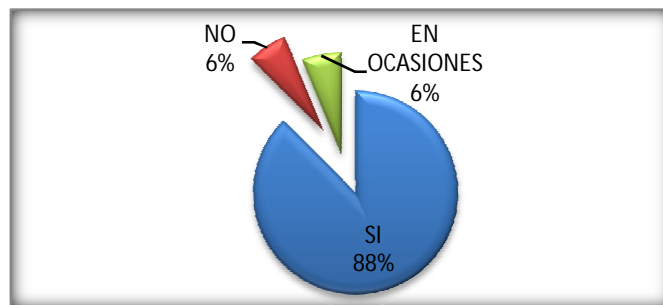
TABLA # 24

ITEM	OPCIÓN	No.	%
8	SI	14	88%
	NO	1	6%
	EN OCASIONES	1	6%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 22



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Referente a la pregunta, sobre el compañerismo y la unión entre los trabajadores, el 88% contestó que sí se lo fomenta, mientras que el 6% dijo que no, y el 6% consideró que a veces. Según lo que pude observar, es un grupo pequeño y unido, lo que incide mucho en el desarrollo de la familiaridad y confianza entre ellos, los dueños fomentan la alianza en la época de navidad y fin de año con una reunión, sin embargo es difícil reunirlos a todos en un determinado tiempo debido a que trabajan por guardias, y uno que otro no se une al grupo por razones desconocidas.

9. Ambiente de trabajo

¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar las tareas cotidianas?

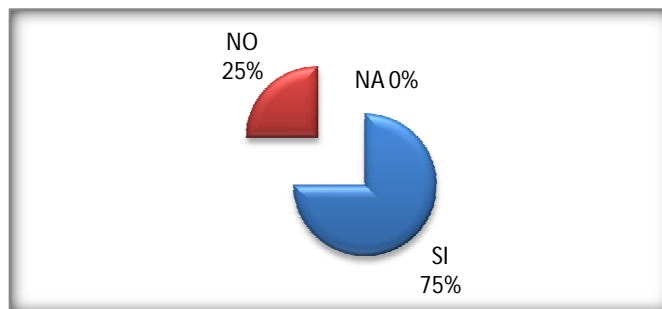
TABLA # 25

ITEM	OPCIÓN	No.	%
9	SI	12	75%
	NO	4	25%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 23



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Con respecto al ambiente de trabajo, el 75% consideró que es propicio para el desarrollo de las tareas cotidianas, mientras que el 25%, contestó que no. Básicamente, se refirieron a que dentro de la institución existe cierto malestar por la presencia de una persona que interfiere negativamente ante los dueños de la clínica, poniéndoles en contra del personal o sembrando la duda en las acciones que desarrollan; por otro lado, están las inconformidades generadas por uno de los dueños, quien bloquea el desarrollo intelectual, económico, pero sobretodo de las peticiones a las necesidades que presentan los trabajadores, lo que provoca incomodidad entre ellos.

**10. Influencia de opiniones o sugerencias para
La toma de decisiones**

**¿Considera que la empresa tiene en cuenta las
opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta
influencia en la toma de decisiones?**

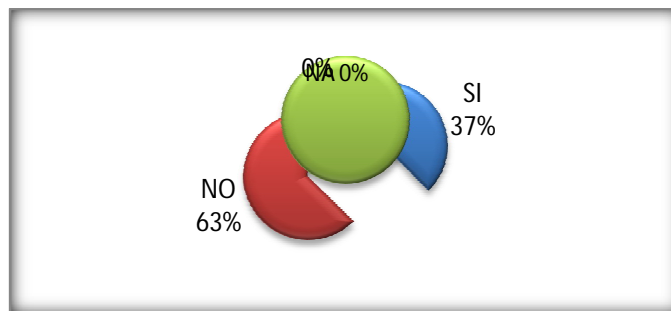
TABLA # 26:

ITEM	OPCIÓN	No.	%
10	SI	6	37%
	NO	10	63%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 24



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

El 63% señaló que no son tomadas en cuenta sus opiniones, mientras que el 37% manifestaron lo contrario. Si bien es cierto, se escuchan sus opiniones, nunca se las considera para la toma de decisiones, lo que influye que se limite el empoderamiento, factor fundamental para el desarrollo de la empresa.

11. Posibilidad de progreso dentro de la clínica

¿Cree que tiene posibilidad de progresar en la clínica?

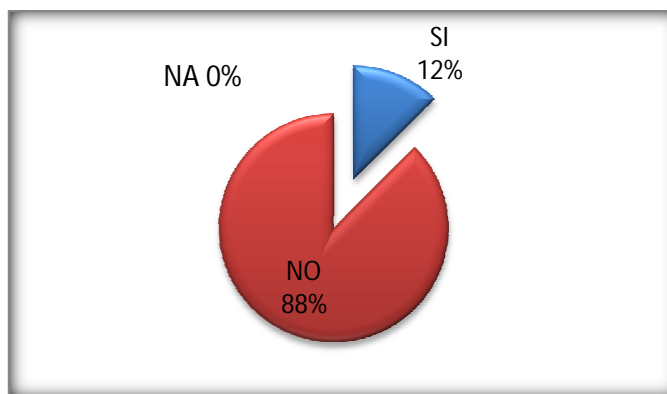
TABLA # 27

ITEM	OPCIÓN	No.	%
11	SI	2	12%
	NO	14	88%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 25



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

Si bien es cierto, existe cierto nivel de inconformidad por varios factores, el 12% considera que tienen la posibilidad de progresar en la Clínica, mientras que el 88% manifiesta que no. Se debe aprovechar esta fortaleza, ya que la institución cuenta con personal comprometido y con la confianza del progreso de la misma.

12. Salario justo en relación al trabajo

¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación al trabajo y esfuerzo?

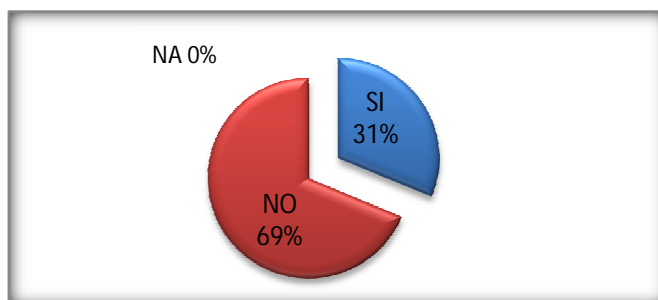
TABLA # 28

ITEM	OPCIÓN	No.	%
12	SI	5	31%
	NO	11	69%
	NA	0	0%
	TOTAL	16	100%

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

GRÁFICO # 26



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

FUENTE: Encuesta realizada a usuarios externos de la Clínica Maternidad García, 2011

En la última pregunta realizada a los usuarios internos, referente al salario, el 69% no lo considera justo en relación al trabajo que realizan, mientras que el 31% piensa lo contrario, por lo que existe insatisfacción en referencia a la mensualidad recibida. Existe incumplimiento a disposiciones legales referente a prebendas remunerativas, el sueldo que se les paga, en su mayoría no está de acuerdo a la Ley, las jornadas laborales, en ocasiones sobrepasan las 12 horas, mientras que otros no cuentan con afiliación al IESS. Para los que tienen seguro y sueldo básico, se les asignan varias funciones y responsabilidades, lo que repercute en el horario de salida.

3.5. Conclusiones

1. Del proceso de investigación se determina que la problemática de la Clínica Maternidad García es consecuencia de la aplicación de conocimientos empíricos por parte de su gerente propietario, generando situaciones que fragmentan la estabilidad y desarrollo de la misma; no tiene conocimiento de herramientas y procedimientos administrativos
2. El personal trabaja más de las 8 horas diarias percibiendo sueldos bajos, que en algunos casos no llega ni al básico; sin tomar en consideración los que trabajan por guardias y que las horas laborables sobrepasan las 40 horas semanales, según lo que demanda la Ley, y sólo tienen un día libre a la semana, vulnerando los derechos del trabajador.
3. Existe personal desmotivado, debido a la falta de atención que demandan los trabajadores (por sueldos, incentivos u otros beneficios, que no necesariamente son económicos) por la poca información que reciben y a la inexistente.
4. Las funciones no están definidas, no existe un organigrama, existe concentración del poder en el gerente, jerárquicamente se puede encontrar desorientación.
5. La deserción del personal es constante debido a la inconformidad existente, ya que los dueños, al momento de tomar las decisiones, uno dice algo pero la otra dueña no aprueba el acuerdo al que se llegó, además de que a sus criterios, los descuentos son exagerados.
6. Las áreas de hospitalización, las especialidades, obstetricia, medicina general y rayos x, no están brindando un buen servicio debido, constatado en el pronunciamiento desfavorable de los usuarios externos, por falta de personal e incumplimiento de horarios.

3.6. Recomendaciones

1. En virtud de la importancia de la administración se sugiere que el gerente propietario desarrolle sus capacidades administrativas por lo menos 4 horas de lunes a viernes, previa capacitación o realizar la contratación de un profesional de la rama.
2. Respetar la jornada laboral de acuerdo al Código de Trabajo, lo que demandaría la contratación de más personal, para lo cual se sugiere revisar los costos de los servicios y de acuerdo a ello elevar entre un 5% a 10% más el costo actual, tomando en consideración que esto no afecte la afluencia de los pacientes.
3. Implementar un correcto plan de motivación acorde a las necesidades e inquietudes de los trabajadores, entre éstas tenemos la creación de un área para servirse sus alimentos y la falta de algunos implementos y equipos para el normal desarrollo de sus actividades diarias.
4. Implementar el presente modelo de gestión administrativa que se encuentra enmarcado en disposiciones legales ecuatorianas vigentes y realizadas con un enfoque estratégico, basado en las falencias detectadas.
5. En cuanto a la deserción del personal, en el presente modelo propone un proceso de selección, en el que incluye la inducción y el organigrama, donde se tendrá que respetar las jerarquías y toma de decisiones. En el caso de los descuentos, la asistente administrativa es la que se encargará de estas funciones, llevando un correcto control de los mismos.
6. La contratación de personal profesional es imprescindible, para extender los horarios de atención en las áreas que fueron calificadas con puntajes bajos, se sugiere tomar en consideración el modelo de recursos humanos propuesto.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012.

4.2. PRESENTACIÓN

Con el presente trabajo, diseñado en base a la investigación realizada en las instalaciones de la Clínica Maternidad García, a través de encuestas a usuarios internos y externos, se espera orientar a los Directivos de dicha casa de salud, con la finalidad de que empleen las herramientas administrativas necesarias, buscando mejorar los servicios y la satisfacción de su personal, contando con los beneficios y logística el alcance de un mayor rendimiento dentro de la institución.

Los formatos que serán entregados a la CMG fueron estructurados de acuerdo a sus necesidades, son prácticos y de fácil comprensión.

La aplicación de estos formatos es útil para establecer acciones secuenciales y ordenadas que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, tomando en consideración todas las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) acordes a la realidad empresarial y del medio en que se desarrolla esta institución de salud.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. General

Fortalecer el desarrollo de las actividades de la Clínica Maternidad García del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, mediante la aplicación del modelo de gestión administrativa para la mejora continua de la calidad de los servicios de salud.

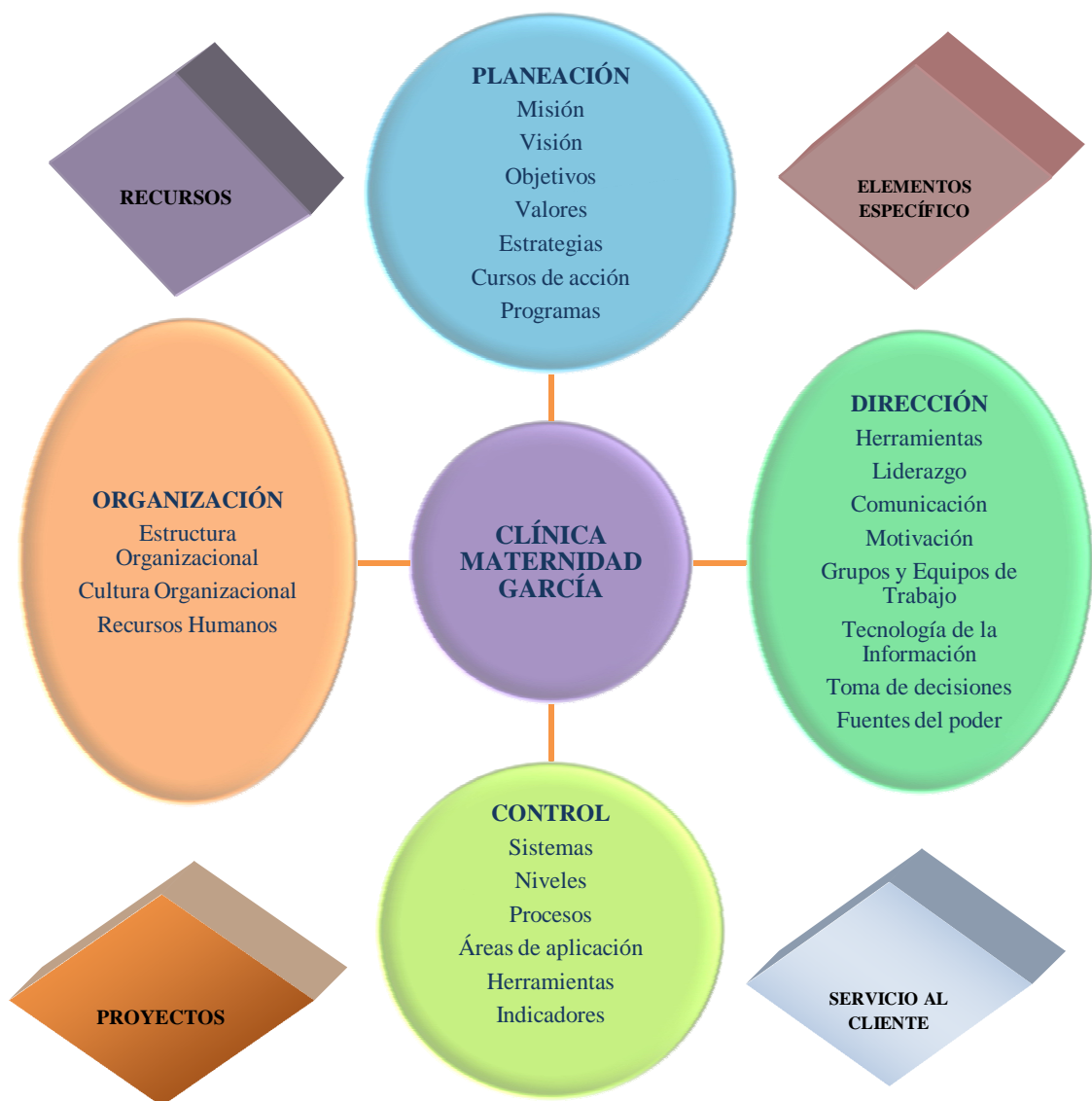
4.3.2. Específicos

- a. Implementar la fase de planeación dentro de la CMG mediante herramientas y socialización de procesos fomentando la cultura de programación de actividades.
- b. Desarrollar la correcta organización de la CMG con la implementación de estructura, divisiones, funciones y el uso de instrumentos técnicos de apoyo ofreciendo el mejor servicio a los usuarios externos e internos.
- c. Proveer a la gerencia orientaciones de una idónea dirección aplicando el liderazgo, comunicación, motivación para el buen manejo de equipos de trabajo aplicando la tecnología y buena toma de decisiones.
- d. Desarrollar los sistemas de control de procesos basados en el cuadro de mando integral e indicadores mejorando la intervención del recurso humano y material.
- e. Mejorar la administración del talento humano con la aplicación de normativas institucionales y leyes ecuatorianas vigentes conduciéndolos a la motivación de su conducta en bienestar propio y de la organización.

4.4. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA.

El modelo de gestión administrativa para la CMG, es la siguiente:

**GRÁFICO # 27: MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA
CLINICA MATERNIDAD GARCÍA**



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis conceptuales de varios autores

4.4.1. Planeación

1. Misión

Brindar la mejor atención en servicios de salud confiable, económica, eficiente y profesional, priorizando la salud del paciente, fomentando el compañerismo, comunicación y comprensión para crear credibilidad en los pacientes respondiendo a sus necesidades y perspectivas.

2. Visión

Para el 2015 la Clínica Maternidad García será reconocida a nivel nacional incrementando especialidades, equipos médicos, infraestructura y capital humano, el mismo que estará motivado y satisfecho promoviendo la eficacia y profesionalismo.

3. Objetivos

3.1. General

Mantener el desarrollo de la CMG aumentando la productividad de los servicios generando un mejor ambiente, condiciones y necesidades de los usuarios.

3.2. Específicos

- a. Fomentar la participación de los trabajadores y colaboradores en el desarrollo del modelo de gestión administrativa mediante su respectiva socialización logrando el empoderamiento y trabajo en equipo encaminado a que la organización sea una de las mejores de la provincia.

- b. Utilizar las herramientas del modelo de gestión administrativa institucionalizando todas y cada una de ellas, de acuerdo a cada área de trabajo disponiendo de una estructura organizativa y administrativa eficiente
- c. Fomentar el desarrollo sustentable y sostenible de CMG mediante el impulso de herramientas administrativas para la mejora continua que posibiliten su autogestión financiera y económica con el apoyo de su personal.

4. Valores Institucionales

- a. **Responsabilidad:** está en la conciencia de la persona, permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.
- b. **Motivación:** es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.
- c. **Honestidad:** es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia
- d. **Superación:** es un proceso de transformación y desarrollo
- e. **Disciplina:** es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien, exige un orden y unos lineamientos.
- f. **Amor al trabajo:** El amor hace que tu trabajo sea tu mayor distracción
- g. **Respeto:** es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad
- h. **Comprensión:** La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir.

5. Cultura organizacional

La CMG es una organización privada, con fines de lucro, con la firme convicción de ofrecer el mejor servicio médico a la provincia, consciente de la realidad económica de sus habitantes y fomenta las buenas relaciones entre sus

colaboradores y preservando un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de sus actividades diarias.

6. Metas

- a. Brindar atención primaria de salud previniendo las enfermedades dentro de su ámbito de acción, fomentando la coordinación y el desarrollo de las estrategias conjuntas con los diferentes centros sanitarios privados y públicos de los diferentes niveles asistenciales.
- b. Disponer de una estructura organizativa eficiente que se basa en valores de servicio a la comunidad de la provincia, de correcto trato humano, de respeto, de seguridad y confort, complaciendo al paciente, sus necesidades y expectativas, como eje de la actividad y de las decisiones que se toman.
- c. Fomentar el desarrollo sustentable y sostenible de CMG mediante el impulso de proyectos que posibiliten su autogestión financiera y económica con el apoyo de su personal.

7. Análisis y Diagnóstico: Ambientes Organizacionales

7.1. Ambiente Externo

El ambiente externo o entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación incluye elementos de acción directa como indirecta.

7.1.1. Pasos del Ambiente Externo

Los Pasos del Ambiente Externo son:

- a. **Rastreo.-** Mediante visitas de observación y encuestas directas y personalizadas a los pacientes y personal de la CMG, se determina las

siguientes novedades encontradas: necesidades de los usuarios en referencia a los especialistas, insatisfacción de los trabajadores, satisfacción de los pacientes por la buena atención.

- b. **Supervisión.-** Se la realiza mediante entrevista y observación de los procesos para determinar cambios en el ambiente de la institución y constatar que el rastreo contiene datos fidedignos.
- c. **Pronóstico.-** Tomando en consideración el crecimiento poblacional y datos históricos, se analizan las nuevas estrategias.
- d. **Evaluación.-** Mediante el rastreo, la supervisión y el pronóstico se ha llegado a un entendimiento del ambiente general de la institución, analizando los resultados obtenidos en el proceso mediante los elementos establecidos.

7.1.2. Segmentos del Ambiente General

- a. **Demográfico.-** El tamaño de la población de la provincia de Santa Elena, es de 308.693 habitantes, de los cuales se puede destacar que sus clientes potenciales son los niños y mujeres en edad fértil, sin dejar de lado a los que no se encuentran en estos grupos.
- b. **Económico.-** Dentro de este aspecto puedo decir que determina el desarrollo económico de la CMG para la prosperidad y el bienestar general de los habitantes de la provincia, debido a que los sueldos son bajos, en comparación a las grandes ciudades.
Entre los indicadores tenemos: el ingreso económico familiar, tasa de natalidad, tasa de mortalidad.
- c. **Político legal.-** No posee el reglamento interno, orgánico estructural, manual de procesos ni de funciones; un aspecto que puede afectar de gran sobremanera a la institución es la Ley de Maternidad Gratuita al igual que la atención en niños menores de 5 años que son beneficiados por el Gobierno Nacional.

- d. **Tecnológico.-** En cuanto a este segmento la tecnología puede afectar a la CMG ya que en este momento no cuentan con los recursos económicos para actualizarlos y para esto es necesario que la empresa estudie con detenimiento los distintos elementos que posee en la actualidad. Escasamente sólo posee 1 computadora.
- e. **Ecológico.-** No posee un manual ni conocimientos de manejo de los desechos sólidos y orgánicos y su incidencia en el ambiente, así como también el manejo de las medicinas caducadas.

7.2. Ambiente Interno

7.2.1. Recursos

- a. **Financieros.-** Su capacidad de pago a los proveedores no es estable en los meses de abril, mayo y diciembre, por ser meses de baja producción.
- b. **Físicos.-** La infraestructura es de dos plantas, el terreno también es muy amplio y cuenta con buenos equipos médicos, sin embargo existen falencias en ciertos controles.
- c. **Humano.-** Se conforma de 26 personas como capital humano, flexible a los cambios. Falta Capacitación a su personal.
- d. **Tecnológico.-** Las reparaciones de equipos, se las realiza por contratación externa

7.2.2. Reputación

La CMG, cuenta con una buena reputación, tanto de sus pacientes y proveedores, ganados en tan sólo 6 años de servicios.

7.2.3. Capacidades

En la actualidad la CMG cuenta con los siguientes servicios:

1. ATENCIÓN TÉCNICA - DIRECTA

1.1 Atención ambulatoria

- 1.1.1. Medicina general
- 1.1.2. Obstetricia
- 1.1.3. Cirugía general
- 1.1.4. Pediatría
- 1.1.5. Cardiología
- 1.1.6. Traumatología
- 1.1.7. Neurología
- 1.1.8. Emergencia

1.2 Atención hospitalaria

- 1.2.1. Cirugía general
- 1.2.2. Pediatría / Neonatología
- 1.2.3. Gineco-obstetricia

1.3 Apoyo, diagnóstico y tratamiento

- 1.3.1. Enfermería
- 1.3.2. Laboratorio Clínico
- 1.3.3. Rayos X
- 1.3.4. Farmacia

2. ATENCIÓN ADMINISTRATIVA – INDIRECTA

2.1 Administración

- 2.1.1. Gerencia
- 2.1.2. Asistente Administrativa
- 2.1.3. Caja - Estadística

2.2 Servicios Generales

- 2.2.1. Lavandería
- 2.2.2. Limpieza
- 2.2.3. Seguridad

7.2.4. Aptitudes Centrales

Las aptitudes que posee CMG, son:

- a. **Cirugía:** Tiene buenos profesionales de experiencia, corresponde a un área de buenos ingresos, se realiza cirugías mayores, sin embargo en las épocas bajas dan pérdidas ya igual hay que pagar a su personal y dar mantenimiento a sus equipos.
- b. **Emergencia:** su personal goza de experiencia y prestigio, ha ido ganando mercado, la atención es de 24 horas.

7.2.5. Subcontratación de actividades

En lo que se refiere a la subcontratación de actividades de CMG, tenemos:

- a. Mantenimiento de equipos médicos, mecánicos y eléctricos: Que lo provee profesionales dentro y fuera de la provincia, las misma que le permiten abaratar costos, ya que la institución no cuenta con los recursos necesarios para mantenerlos de planta
- b. Personal a la llamada por horas: Existe personal que acude cuando es necesaria su presencia como profesional (especialistas: traumatólogo, urólogo, pediatra, cardiólogo, neurólogo; tecnólogo en rayos x, anestesistas y anestesiólogo; y en lo que respecta a la parte administrativa, tenemos al contador), los que no cuentan con relación de dependencia y por lo consiguiente, no tienen espíritu de lealtad con la misma.

7.2.6. Advertencias y recordatorios

Dentro de las advertencias y recordatorios, se pudo encontrar:

- a. Horario de visita: es de 14h00 a 17h00, pero no se encuentra debidamente reglamentado, los usuarios tienen pase libre a las áreas de hospitalización, así como también el ingreso de niños y de alimentos.
- b. Direccionamiento de las áreas: No se pudo encontrar un cuadro en que se encuentran especificadas las áreas identificadas con colores diferentes, el guardia es quien guía a los usuarios.

7.2.7. Insumos Estratégicos y Acciones Estratégicas

Como insumos y acciones estratégicas, se detectaron los siguientes:

- a. Su personal aún se siente comprometido con la institución y con ganas de seguir trabajando
- b. Posee personal capacitado, con experiencia y ganas de prestar sus servicios fielmente.
- c. Cuenta con una buena infraestructura
- d. Posee precios acordes al alcance del bolsillo de la comunidad peninsular
- e. Posee varios servicios de atención médica, en algunos de ellos existe una buena cobertura, hay que implementar estrategias para hacerlas rentables.
- f. Sus pacientes son leales y permanentes

8. Diagnóstico

La Clínica Maternidad García, está ubicada en el cantón Salinas, tiene más de 6 años de servicios a la comunidad, ofrece atención médica en las áreas de emergencia, consulta externa, cirugía, hospitalización, servicios de diagnóstico y farmacia.

Tiene buena acogida de sus pacientes que son de diversas clases y costumbres socio – económicas, posee buenos equipos médicos.

Carece de cierta documentación legal y aspectos necesarios para su correcto funcionamiento, como: reglamentos internos, políticas, manuales de procedimientos, programas, proyectos, planeación estratégica, organización, proceso de recursos humanos, instrumentos técnicos y herramientas de control de calidad, formatos administrativos (gerenciales y de recursos humanos).

Existe un grado de desmotivación de los trabajadores, todo esto debido a los escasos conocimientos administrativos y poca disponibilidad de tiempo por parte de los dueños hacia los procesos de gestión administrativa.

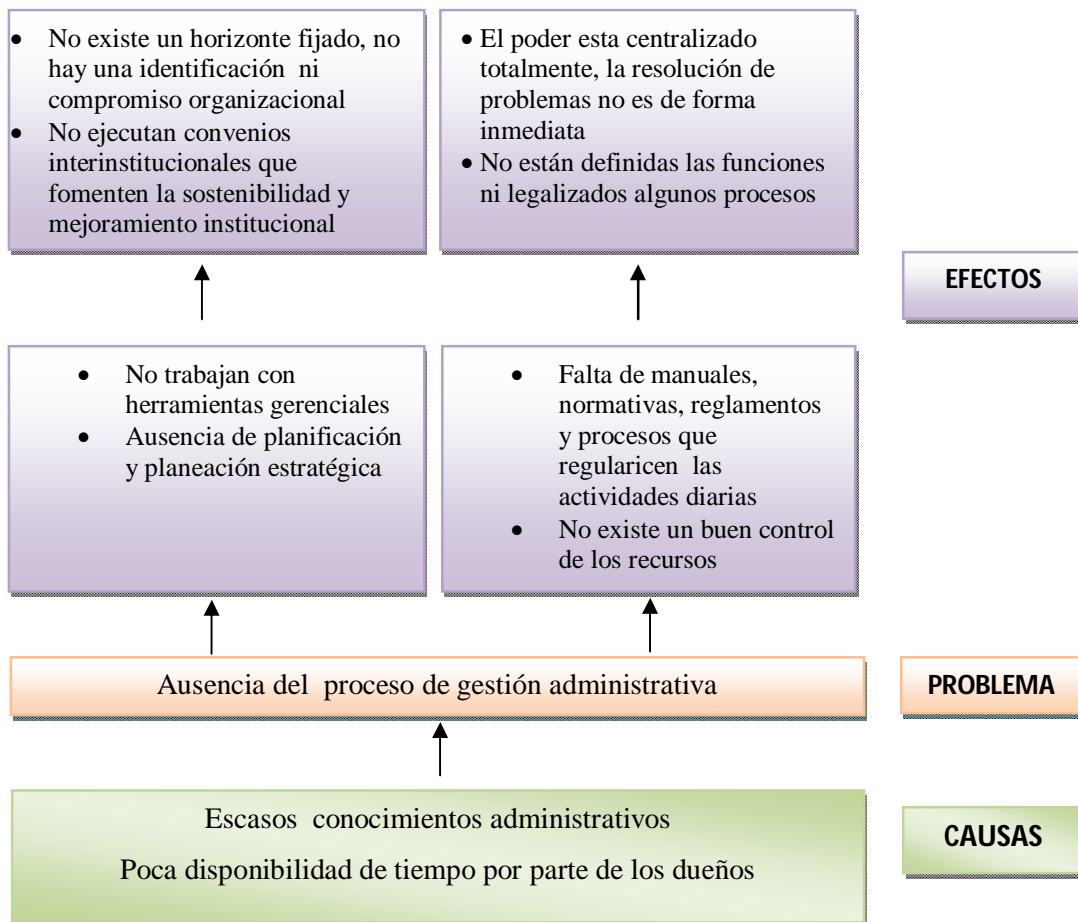
9. Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Dentro de la percepción en los talleres, observación y visitas, se pudo identificar problemas, necesidades y los cambios que deben efectuarse en la institución, para poder lograr un buen trabajo en equipo y por lo consiguiente esto conllevaría al cumplimiento de la misión y visión.

El presente árbol de problemas, sintetiza los principales problemas encontrados en la CMG, los mismos, que son indispensables eliminarlos para poder llegar al cumplimiento de las metas, además de que el presente modelo de gestión administrativa está enfocado en el desarrollo de estrategias que ayuden a mejorar la situación de los problemas encontrados y de acuerdo a su realidad, determinado en los talleres que se realizaron con el personal médico, administrativo y de servicios.

GRÁFICO # 28: ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

10. Análisis FODA

En el desarrollo de los talleres, los trabajadores que participaron en él, fueron los encargadas de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, determinando las más importantes.

Lamentablemente, la parte negativa de la institución, es la que más se ha destacado en este análisis, siendo de carácter urgente que se tomen decisiones administrativas por el bien de la institución.

TABLA # 29: ANALISIS FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <p>Publicidad frecuente de los servicios de la clínica en medios radiales locales</p> <p>Precios bajos</p>	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <p>Convenio del IESS con otras clínicas particulares</p> <p>Disposiciones legales por parte del ministerio de trabajo y salud, SRI</p> <p>Clínica privadas mejor equipadas y con mayores especialidades</p>
INTERIOR	<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <p>Confianza de los pacientes hacia la organización</p> <p>Eficiencia</p> <p>Credibilidad</p> <p>Profesionalismo</p> <p>Personal sanitario amable</p> <p>Posee medios adecuados</p> <p>Tiempo de espera para recibir la atención médica es corto</p> <p>Ofrece una buena atención médica</p> <p>Tiene una cómoda sala de espera</p> <p>Se cumple con las expectativas del paciente</p> <p>Tarifas en servicios relativamente bajos, en comparación a otras instituciones de salud privadas</p> <p>Buena imagen institucional</p> <p>Servicios de emergencia, cirugía y hospitalización las 24 horas</p> <p>Buena infraestructura</p>	<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <p>Falta de especialistas</p> <p>Algunos especialistas no tienen horario fijo de atención</p> <p>Farmacia no tiene horario establecido</p> <p>Falta de capacitación del personal de acuerdo al área donde se desempeña</p> <p>Poca comunicación con el gerente</p> <p>No poseen uniformes</p> <p>Falta de personal</p> <p>Falta desarrollar capacidades y habilidades en el personal</p> <p>Desmotivación de los trabajadores (horario, salarios, las opiniones no son tomadas en cuenta)</p> <p>Recursos tecnológicos limitados en ciertas áreas (admisión – estadística, lavandería)</p> <p>Tiempo limitado por parte de algunos profesionales para la atención a pacientes</p> <p>Falta de atención permanente en laboratorio clínico y rayos x</p>

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

11. Estrategias / Tácticas

TABLA # 30: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>1.- Garantizar los servicios de salud de calidad promoviendo el desarrollo científico, tecnológico y profesional para el logro de satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos de la CMG</p>	<p>1.- Dar respuesta inmediata a las necesidades de los usuarios mediante análisis y reestructuración de los procesos optimizando recursos</p> <p>2.- Satisfacer los requerimientos internos de la clínica previo análisis en conjunto con los colaboradores determinando prioridades y de acuerdo a presupuesto</p> <p>3. Desarrollar la formación profesional complementaria del personal de la CMG a través de cursos y capacitaciones que coadyuven a la atención sanitaria con conocimientos de salud debidamente actualizados</p>	<p>1.- Mejorar la comunicación interna</p> <p>2.- Implementar otras especialidades previo análisis de las necesidades de los usuarios externos</p> <p>3.- Fomentar lazos de trabajo en conjunto con MSP y clínicas privadas mediante convenios</p> <p>1.- Escuchar las necesidades y sugerencias de los usuarios</p> <p>2.- Fomentar la participación e implicación de las personas que trabajan en la CMG</p> <p>1.- Elaborar plan de capacitación anual a favor de los trabajadores</p> <p>2.- Considerar en el presupuesto anual un rubro destinado a capacitaciones del personal</p> <p>3.- Apoyar económicamente al desarrollo y capacitación del personal</p> <p>4.- Ejecutar el plan de capacitación anual</p> <p>5.- Velar el correcto cumplimiento del plan de capacitación anual</p>

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS
<p>2.- Fortalecer la capacidad técnica, financiera y de recursos humanos de la CMG a través de una gestión efectiva para la obtención de resultados eficientes</p>	<p>1.-Incrementar servicios médicos y horarios fomentando la ampliación de la cobertura mejorando los ingresos</p> <p>2.- Mejorar la eficiencia y la eficacia del personal desarrollando incentivos que contribuyan al empoderamiento del personal hacia la CMG</p> <p>3.- Desarrollar mecanismos mediante talleres y reuniones que coadyuven al sostenimiento económico y financiero de la CMG</p>	<p>1.- Realizar convocatoria previo análisis del perfil ocupacional para la contratación de los nuevos profesionales</p> <p>2.- Ampliar horarios de atención en área que se crea conveniente</p> <p>1.- Escuchar las ideas y opiniones de los colaboradores</p> <p>2.- Asignar las funciones acordes al cargo</p> <p>3.- Legalizar al recurso humano</p> <p>1.- Promover la realización del plan operativo anual</p> <p>2.- Realizar convenios con empresas</p> <p>3.- Ser proveedores de los servicios médicos al IESS</p>
<p>3.- Gestionar el mejoramiento de la CMG fomentando el contacto con los usuarios y proveedores encaminados al logro de un hospital de excelencia</p>	<p>1.- Fomentar la cultura de la excelencia activando procesos de recursos humanos e institucionalizando actividades encauzadas a las mejoras del personal y de los pacientes</p> <p>2.- Mejorar y garantizar el buen funcionamiento de las áreas</p>	<p>1.- Activar plan de evaluación al personal para controlar el cumplimiento de metas</p> <p>2.- Crear políticas de incentivos al talento humano</p> <p>1.- Actualizar protocolos para regular y garantizar el acceso a los servicios médicos</p> <p>2.- Crear reglamento interno</p> <p>3.- Desarrollar planes de mejoramiento de la calidad y procesos</p> <p>4.- Definir e implementar procesos de verificación y auditoría adecuado a las necesidades y tecnología de la CMG</p>

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación y análisis de estrategias de varios autores

12. Políticas

- a. Se nombrará un responsable de cada área, quien será el portavoz de las novedades, el mismo que ejercerá estas funciones por un año y será el encargado de reportar al gerente.
- b. Las novedades serán socializadas a los responsables de cada área los días jueves de cada semana y éstos los multiplicarán al personal a su cargo.
- c. Los pacientes son la prioridad y se debe mantener una buena información.
- d. Fomentar el buen estado de ánimo de los trabajadores y colaboradores.
- e. Evaluar el desarrollo del PEI cada tres meses.
- f. El personal debe capacitarse en temas relacionados a su cargo, por lo menos dos veces al año.
- g. Evaluar al personal y colaboradores cada seis meses (dos veces al año)
- h. Entregar incentivos a los trabajadores y colaboradores que obtengan las mejores calificaciones en las evaluaciones
- i. El personal contará con un área dedicada a su alimentación, en especial para el personal de guardia
- j. Actualizar los protocolos cada año de acuerdo a las actualizaciones médicas y lo que demanda el MSP

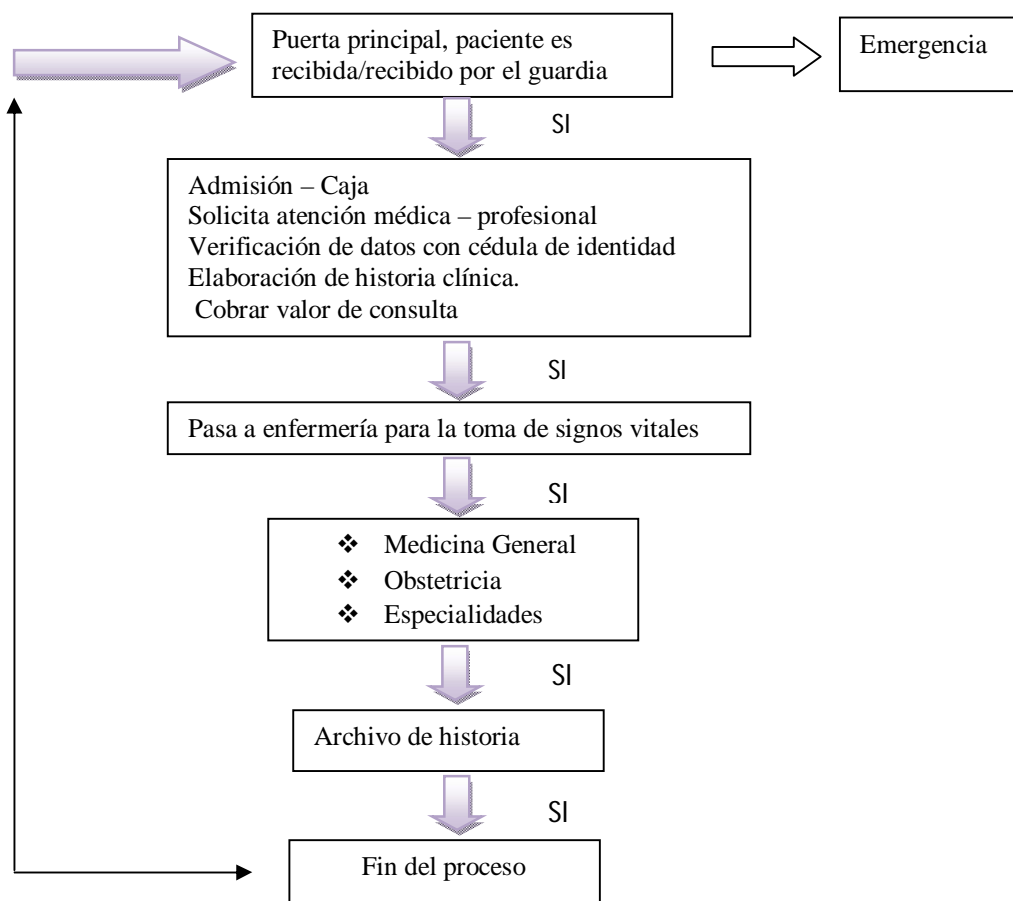
13. Procedimientos

13.1. Procedimiento para la admisión de pacientes

1. El paciente es recibido por el guardia y de acuerdo a su condición es llevado a emergencia o a la ventanilla de admisión, donde es atendido por la auxiliar de estadística
2. La auxiliar de estadística solicita los datos del paciente, verificando con la cédula de identidad
3. Se procede a llenar los datos principales de la historia clínica

4. Se le pregunta con qué profesional de la salud desea ser atendido, y si no tiene ninguna afinidad se le guía y sugiere que médico puede atenderle.
5. Posteriormente se procede a cobrar el valor del servicio médico, asignándole un turno, si no es una emergencia.
6. Es enviado a estación de enfermería para la toma de signos vitales (presión arterial, temperatura, peso)
7. Como último paso, se procede al archivo de la historia clínica, de acuerdo a un orden alfabético.

GRÁFICO # 29: PROCEDIMIENTO PARA LA ADMISIÓN DE PACIENTES



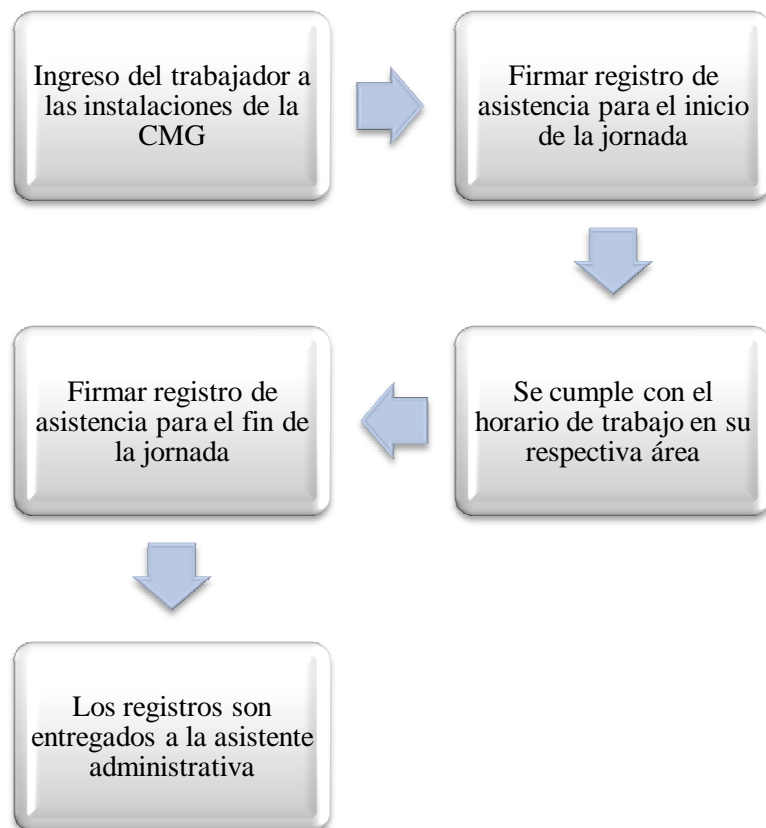
Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Información proporcionada por la CMG

13.2. Procedimiento para registro de control de ingreso y salida de los trabajadores

1. El trabajador ingresa a las instalaciones de la clínica
2. Procede a firmar el registro de asistencia.
3. El personal cumplirá el respectivo horario de trabajo de acuerdo al área asignado
4. Cumplido su jornada laboral, firmará el registro de asistencia
5. Al final de cada mes, el guardia entregará los registros de asistencia a la asistente administrativa

GRÁFICO # 30: PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE CONTROL DE INGRESO Y SALIDA DE LOS TRABAJADORES



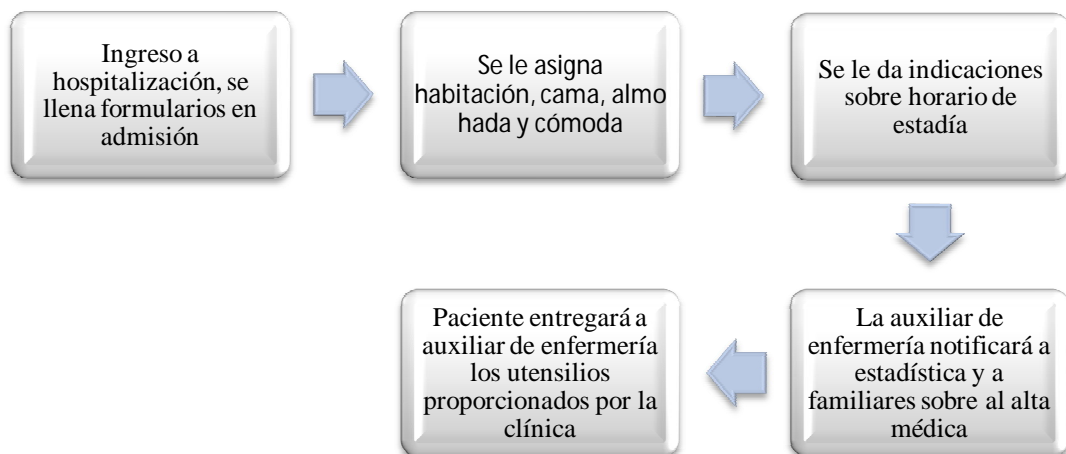
Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Información proporcionada por la CMG

13.3. Procedimiento para registro y control de ingreso y egreso hospitalario de pacientes

1. En circunstancias que el paciente quede hospitalizado, pasará por la ventanilla de admisión para legalizar su ingreso, deberá llenar formularios respectivos
2. Se le facilitará una habitación, cama, almohada y cómoda
3. El horario para el registro de los egresos hospitalarios será hasta las 12h00, posterior a esta hora, se contará otro día de hospitalización.
4. Cuando sea dado de alta, la auxiliar de enfermería deberá notificar a la auxiliar de estadística y enviar a un familiar a admisión para legalizar la salida, previa cancelación de los valores por los servicios médicos
5. Al momento del alta médica, el paciente deberá entregar los utensilios a la auxiliar de enfermería

GRÁFICO # 31: PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO Y CONTROL DE INGRESO Y EGRESO HOSPITALARIO DE PACIENTES



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Información proporcionada por la CMG

13.4. Procedimiento para provisión de materiales y suministros médicos

1. Los martes de cada semana, la auxiliar de enfermería de la guardia de la tarde verificará la falta de materiales y suministros médicos.
2. Mediante formulario colectivo que elaborará, previo visto bueno del médico de guardia, procederá a dejar listo el pedido del día siguiente
3. La auxiliar de enfermería de la mañana, realizará la provisión de materiales y suministros médicos, los días miércoles de cada semana, dirigiéndose a la persona encargada de la bodega principal, de acuerdo a sus requerimientos.
4. Se colocarán los materiales e insumos en su respectivo lugar, listos para ser utilizados en cualquier momento.
5. El material de curación e instrumental médico resguardados en las áreas emergencia, cirugía, consulta externa y hospitalización de la clínica, quedará bajo la responsabilidad de la enfermera en turno, quien vigilará el buen uso de éstos.

GRÁFICO # 32: PROCEDIMIENTO PARA PROVISIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS MÉDICOS



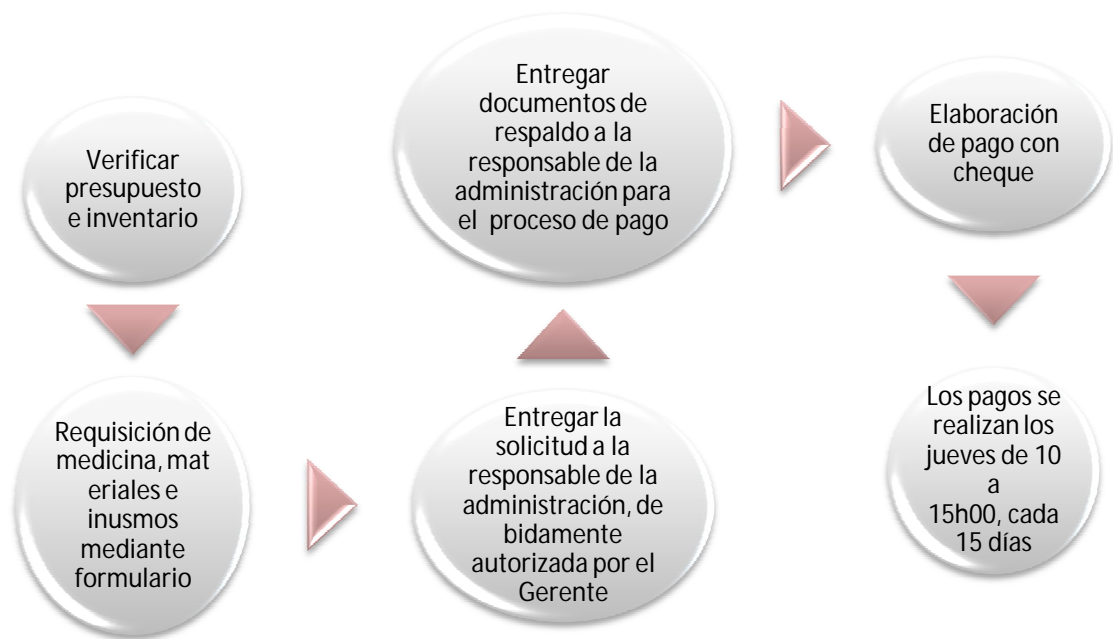
Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Información proporcionada por la CMG

13.5. Procedimiento para adquisición y pago de medicamentos, materiales y suministros médicos, bienes u otros

1. La persona encargada de la administración y/o gerente, verificará la disponibilidad del presupuesto con que cuenta y el inventario existente, en trabajo coordinado con el contador de la institución
2. Se procederá la elaboración de las requisiciones de medicamentos, de materiales y suministros médicos; y de bienes y/o servicios, realizado por la auxiliar de enfermería y persona responsable del área, en formato presentado a la encargada de la administración.
3. Las adquisiciones de medicamentos, materiales y suministros médicos deberán ser canalizadas por la persona encargada de la administración, autorizada y firmada por el gerente de la clínica, en el respectivo formulario.
4. Para el pago a proveedores, el encargado de farmacia y bodega entregará la documentación comprobatoria de entrega y recibo del pedido, misma que enviará a la persona encargada de la administración de la Clínica para su revisión y trámite. La documentación será la factura original y copia de pedido, que será enviada a contabilidad para procesar el pago
5. Se pasa los documentos al contador para la elaboración del pago
6. La asistente administrativa será la encargada de realizar los pagos a proveedores, los días jueves de 10h00 a 15h00, los 15 de cada mes, con cheque a nombre de la razón social de cada distribuidor, para lo cual existirá una base de datos actualizada con todos los proveedores.
7. La persona encargada de la administración está facultada para adquirir directamente bienes y/o servicios en situaciones de extrema urgencia, previa autorización del gerente.
8. La persona responsable que figurará en la firma de los cheques y documentos legales, es el representante legal.
9. Cuando se trate de requisiciones que superen los \$1000,00 (un mil dólares), deberá ser aprobado por la Junta de Accionistas

**GRÁFICO # 33: PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN Y PAGO DE
MEDICAMENTOS, MATERIALES Y SUMINISTROS MÉDICOS,
BIENES U OTROS**



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

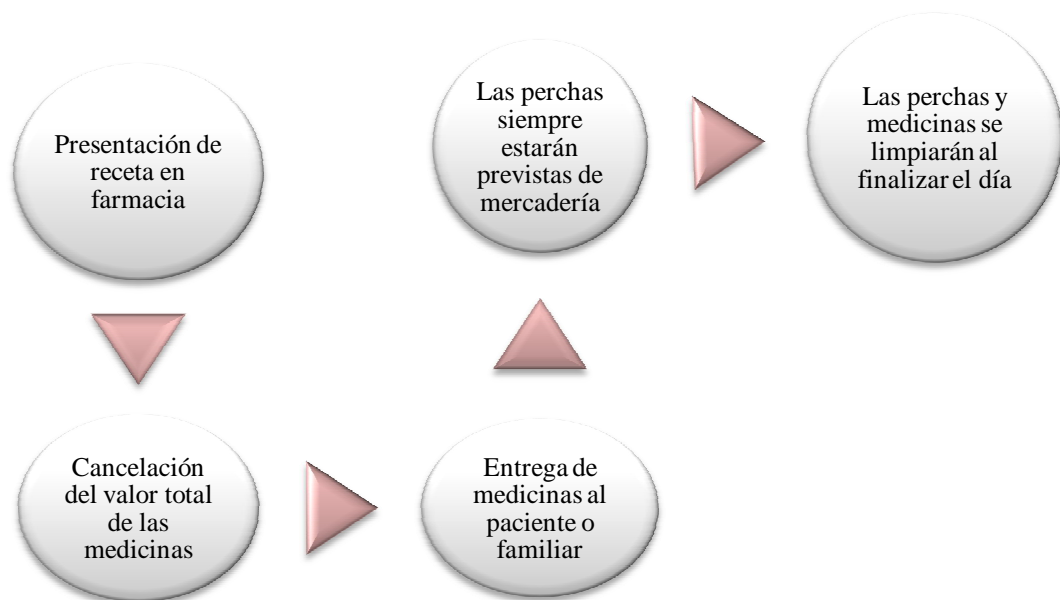
Fuente: Información proporcionada por la CMG

13.6. Procedimiento para suministro de medicamentos de farmacia al paciente

1. El suministro de medicamentos a los pacientes ambulatorios, se realizará mediante la presentación de las recetas médicas que expida el médico tratante.
2. Para pacientes hospitalizados el suministro lo realizará a través del recetario
3. El paciente cancela la cuenta o el valor total de la receta

4. Se procede a entregar las medicinas
5. A medida que se vayan quedando vacías las perchas, se irá colocando nueva mercadería en las mismas
6. La limpieza de las perchas se hará de forma diaria al finalizar la jornada laboral

**GRÁFICO # 34: PROCEDIMIENTO PARA SUMINISTRO DE
MEDICAMENTOS DE FARMACIA AL PACIENTE**



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

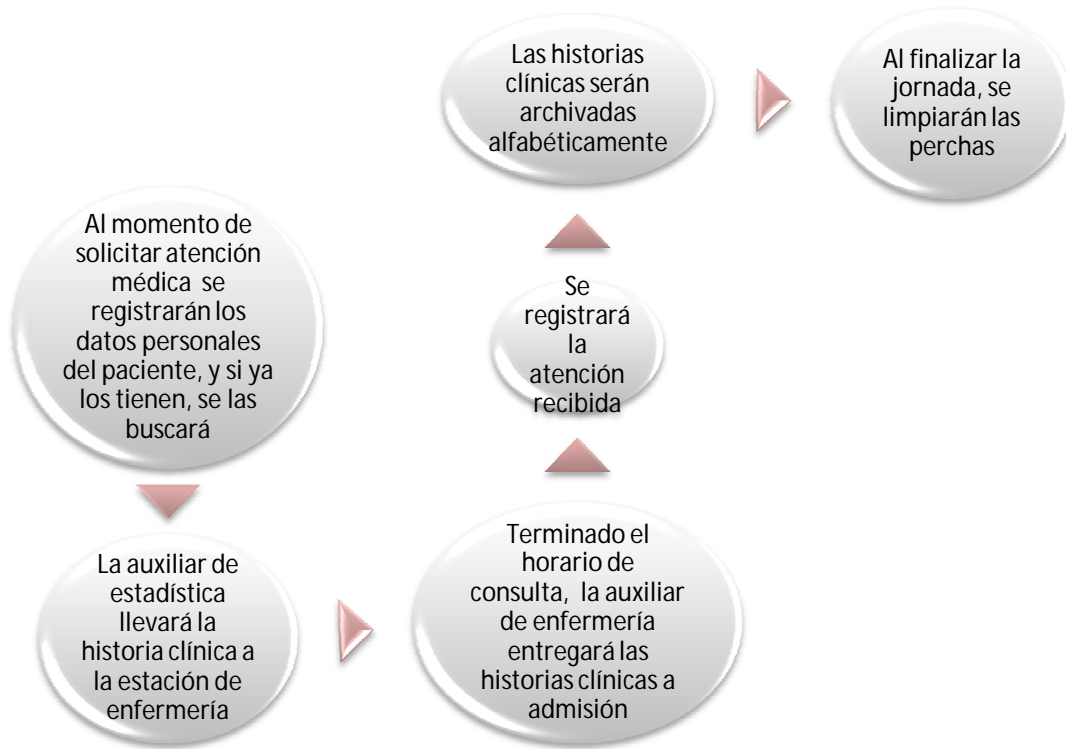
Fuente: Información proporcionada por la CMG

13.7. Procedimiento para control de historias clínicas

1. La clínica contará con un área de archivo clínico; la cual llevará un registro minucioso de todos aquellos expedientes que son abiertos o mantienen incidencias de los derechohabientes que acuden al servicio.

2. Queda estrictamente prohibido sustraer, darlos en préstamo o entregar éstos a los derechohabientes o a sus familiares, por ello el manejo de las historias clínicas será exclusivo del personal.
3. Al momento de ingresar un paciente se tomarán sus datos personales si es por primera vez, caso contrario se buscará la historia clínica.
4. La auxiliar de estadística será la encargada de llevar la historia clínica a la estación de enfermería
5. Terminado el turno de consulta externa, el personal de enfermería recogerá de los consultorios los expedientes utilizados, devolviéndolos con la relación de pacientes atendidos al área de admisión-estadística para su resguardo
6. Después de ser autorizada la alta de pacientes hospitalizados, el personal de enfermería recogerá los expedientes correspondientes en el área de hospitalización y los devolverá al área de admisión-estadística
7. Se registrará la atención en una hoja de Excel a fin de llevar datos estadísticos, el mismo que será alimentado por el personal de admisión – estadística.
8. Serán archivadas en los expedientes clínicos, todas las notas médicas que se expidan en el servicio de urgencias y en caso de no existir expediente, se abrirá uno nuevo por paciente derechohabiente.
Para un mejor control e inmediata localización de los expedientes clínicos, éstos serán ordenados alfabéticamente
9. Los expedientes clínicos de pacientes fallecidos serán archivados por separado hasta por un período de un año, a fin de ser identificados con rapidez y proporcionados en cualquier revisión que se presente.
10. Los archivos físicos serán revisados cada 5 años a fin de depurar datos antiguos que ya no son útiles.
11. La limpieza de las perchas se las realizará al finalizar la jornada laboral.
12. Anualmente se entregará al INEC el informe de los pacientes atendidos de acuerdo a formato que ellos mismos facilitan

GRÁFICO # 35: PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE HISTORIAS CLÍNICAS



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Información proporcionada por la CMG

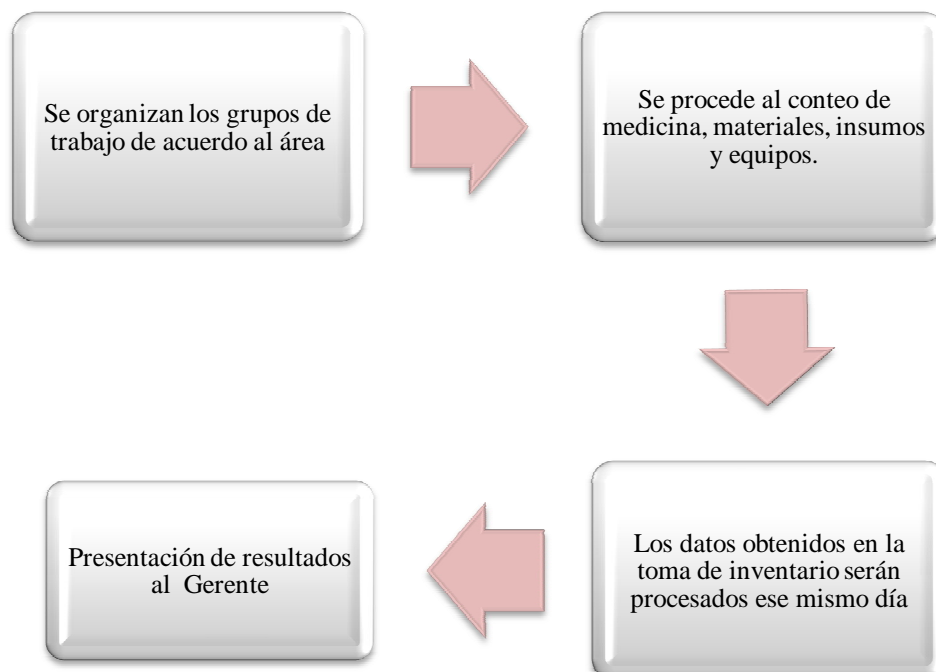
13.8. Procedimiento para los inventarios

Este control se lo realizará a través de fichas de almacén y de los inventarios. Para valorar la existencia de insumos, útiles de oficina, y todo lo que necesite la CMG, se la realizará con el método FIFO.

1. La persona encargada de la administración será responsable de liderar y controlar el proceso de inventario.
2. Los inventarios se realizarán dos veces al año (en junio y diciembre).

3. Las personas que participarán en el inventario serán de cada una de las áreas (farmacia, cirugía, emergencia y hospitalización) de acuerdo a su jornada laboral y horario establecido.
4. La clínica será la responsable de proveer la alimentación durante ese día de inventario al personal que participe en dicha actividad
5. Los inventarios se realizarán los domingos a partir de las 08h00.
6. Se organizan los grupos de trabajo, de acuerdo a cada área
7. Se procede al conteo de medicina, materiales, insumos y equipos.
8. Los datos obtenidos en la toma de inventario serán procesados ese mismo día en sistema computarizado de excel.
9. El contador y la asistente administrativa presentarán al Gerente los resultados del inventario

GRÁFICO # 36: PROCEDIMIENTO PARA LOS INVENTARIOS



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Información proporcionada por la CMG

14. Normas Generales de Bioseguridad

1. Mantener el lugar de trabajo en óptimas condiciones de higiene y aseo. Las condiciones de temperatura, iluminación y ventilación de los sitios de trabajo deben ser confortables.
2. No es permitido fumar en el sitio de trabajo.
3. No guardar alimentos en las neveras ni en los equipos de refrigeración de sustancias contaminantes o químicos.
4. Todo paciente será manejado como potencialmente infectado. Las normas universales deben aplicarse con todos los pacientes independientemente del diagnóstico, por lo que es innecesario la clasificación específica de sangre y otros líquidos corporales como “infectada o no infectada”.
5. Lávese cuidadosamente las manos antes y después de cada procedimiento e igualmente si se tiene contacto con material patógeno.
6. Utilice en forma sistemática guantes plásticos o de látex en cada uno de los procedimientos. Hacer lavado antes de quitárselos y al terminar el procedimiento. Utilice un par de guantes por paciente. Absténgase de tocar con las manos enguantadas alguna parte de su cuerpo y de manipular objetos diferentes a los requeridos durante el procedimiento.
7. Emplee mascarilla durante procedimientos que puedan generar salpicaduras o gotitas aerosoles de sangre u otros líquidos corporales, o cuando el protocolo así lo exija.
8. Si presenta alguna herida, por pequeña que sea, cúbrala con esparadrapo o curitas. Aplique en todo procedimiento asistencial las normas de asepsia necesarias.
9. Las mujeres embarazadas que laboran en la clínica deben ser muy estrictas en el cumplimiento de las precauciones universales.
10. Maneje con estricta precaución los elementos cortopunzantes y deséchelos en los recipientes especiales y con tapa ubicados en cada servicio.
11. No reutilizar el material contaminado como agujas, jeringas y hojas de bisturí.

12. Todo equipo que requiera reparación técnica debe ser llevado a mantenimiento, previa desinfección y limpieza por parte del personal encargado del mismo. El personal del área de mantenimiento debe cumplir las normas universales de prevención y control del factor de riesgo Biológico
13. Realice desinfección y limpieza a las superficies, elementos, equipos de trabajo, al final de cada procedimiento y al finalizar la jornada.
14. En caso de derrame o contaminación accidental de sangre u otros líquidos corporales sobre superficies de trabajo, cubra con papel u otro material absorbente; luego vierta hipoclorito de sodio a 5000 partes por millón sobre el mismo y sobre la superficie circundante, dejando actuar durante 30 minutos; después limpie nuevamente la superficie con desinfectante a la misma concentración y realice limpieza con agua y jabón. El personal encargado de realizar dicho procedimiento debe utilizar guantes, mascarilla y bata.
15. En caso de ruptura del material de vidrio contaminado con sangre u otro líquido corporal los vidrios se deben recoger con escoba y recogedor; nunca con las manos
16. Los recipientes para transporte de muestras debe ser de material irrompible y cierre hermético. Debe tener preferiblemente el tapón de rosca y debidamente rotuladas.
17. Restrinja el ingreso a las áreas de alto riesgo biológico al personal no autorizado, al que no utilice los elementos de protección personal necesarios, mujeres embarazadas y a los niños.
18. La ropa contaminada con sangre, líquidos corporales u otro material orgánico debe ser enviado a la lavandería en bolsa plástica roja.
19. Se dispondrá de drenajes apropiados y sistemas de tratamiento que aseguren la eliminación inocua y efectiva de los desechos líquidos con sifones hidráulicos para prevenir inundaciones o emanaciones de olores desagradables

20. Todo el personal sanitario deberá conocer los colores y símbolos de los recipientes reutilizables y desechables:
 - a. Rojo: para desechos peligrosos y químicos farmacéuticos
 - b. Negro: para desechos comunes
 - c. Negro: para depositar papel, cartón, plástico, vidrio etc; para reciclaje.
 - d. Amarillo: para desechos radiactivos
21. Las fundas rojas deben ser rotuladas con el símbolo de desechos bio - peligrosos; las fundas amarillas deben ser rotuladas con el logotipo de radiactivo.

15. Programas

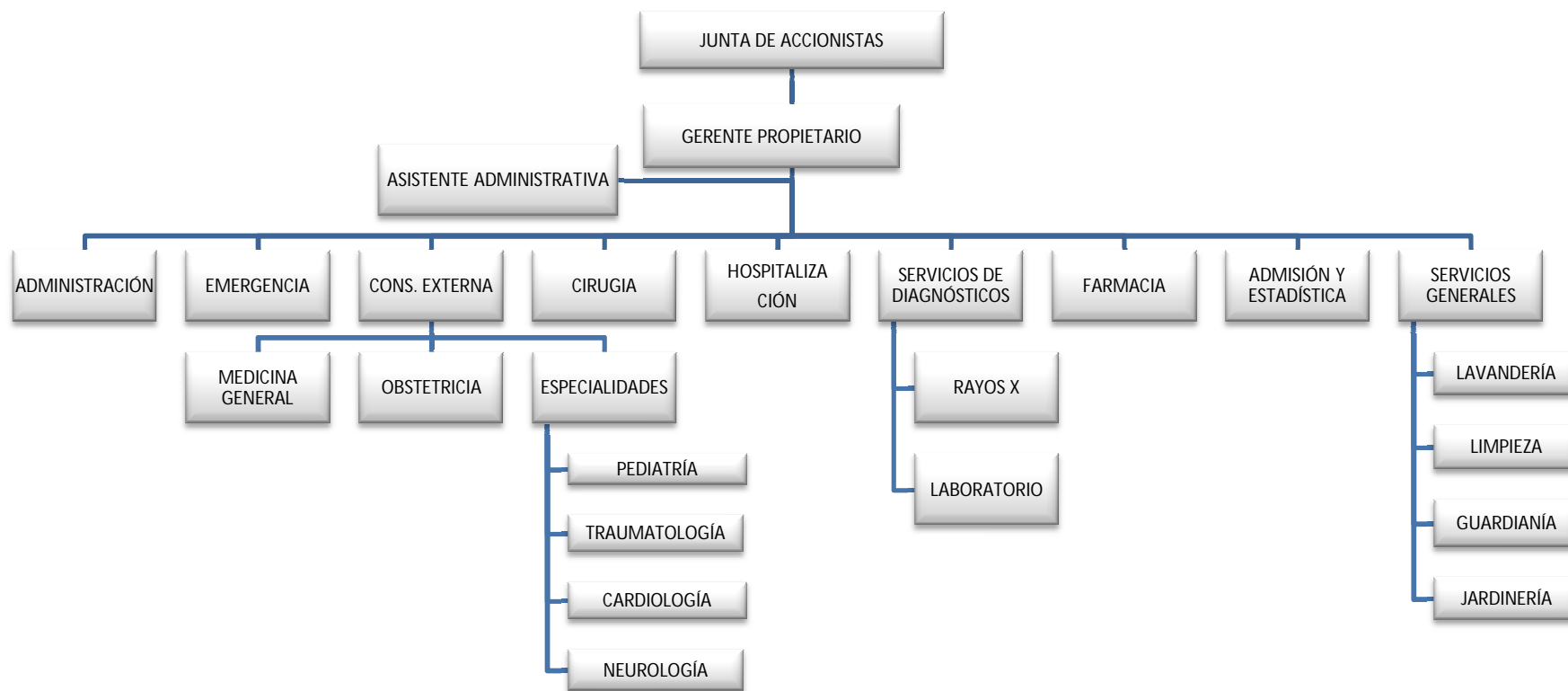
Plan Asistencial para Binomio Madre - Hijo: consiste en el servicio que se les ofertará a las mujeres embarazadas, pagándolos en cuotas mensuales, con la finalidad de crear la cultura del ahorro, preservar la salud del binomio madre-hijo y estar preparados para la llegada del nuevo integrante de la familia. Los servicios que incluyen son:

- a. 7 Controles prenatales
- b. 2 Exámenes de laboratorio de rutina
- c. 2 Ecosonografías
- d. 2 Vacunas antitetánicas
- e. 90 tabletas de hierro
- f. Charlas educativas
- g. Atención del Parto Normal
- h. 1 día de hospitalización
- i. Acompañamiento de la pareja en el momento del parto
- j. 1 Control post – parto
- k. Valoración del recién nacido
- l. Control del recién nacido a los siete días y al mes

4.4.2. Organización

4.4.2.1. Estructura Organizacional

GRÁFICO # 37: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis conceptual de varios autores
Información proporcionada por la CMG

4.4.2.2. División y distribución de funciones

TABLA # 31

DIVISIÓN FUNCIONAL	FUNCIONES
ADMINISTRACIÓN	Regula y controla las funciones de planeación, organización, dirección y control
EMERGENCIA	Es la unidad orgánica encargada de realizar atención en tratamiento médico quirúrgico de emergencia y de cuidados críticos proporcionados permanentemente, otorgando la oportuna atención de salud a todas las personas cuya vida y/o salud se encuentre en grave riesgo o severamente alterado.
CONSULTA EXTERNA	Se encarga de lograr que el paciente atendido en consultorios externos reciba en forma óptima los diversos recursos de la atención integral a su salud
CIRUGÍA	Es la unidad orgánica encargada de brindar atención a los pacientes que requieren procedimientos quirúrgicos para su recuperación y rehabilitación.
HOSPITALIZACIÓN	Recibe a los pacientes que necesitan tratamiento y cuidados especiales médicos, velar el cumplimiento de las programaciones en Consulta Externa, Emergencia y Cirugía las 24 horas del día, así como efectúa el seguimiento de la atención integral del paciente hasta su recuperación.
SERVICIO DE DIAGNÓSTICO (RAYOS X Y LABORATORIO)	Es el responsable de desempeñar funciones de participación en el diagnóstico, tratamiento, y control de la evaluación de la enfermedad e intervienen en programas de protección de la salud fundamentalmente a través de servicios personales de análisis clínicos
FARMACIA	Es el encargado de suministrar en forma oportuna, eficiente y adecuada los medicamentos, material médico farmacéutico y productos destinados a la prevención, recuperación y conservación de la salud de los pacientes, tanto de consulta externa como de emergencia y hospitalización, según prescripción médica orientando al paciente en el correcto uso de los mismos tanto de venta directa, crédito, seguros, exonerados, en intervenciones sanitarias y otros
ADMISION ESTADÍSTICA	Es la responsable de optimizar y sistematizar el registro y archivo de Historias clínicas, así como de los procedimientos de registro y oportuna distribución según la programación de la atención al paciente. Además es la encargada de recibir los pagos de los pacientes por los diferentes servicios médicos.
SERVICIOS GENERALES	Es el encargado de atender de forma coordinada una serie de funciones de carácter no administrativo que permitan que las distintas áreas de la CMG disfruten de un adecuado funcionamiento de su infraestructura. Entre sus funciones serán: reparación, cuidado, limpieza y conservación de las instalaciones y menaje

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

4.4.2.3. Recursos Humanos

Un hospital o clínica debe contar con personal idóneo, capacitado, comprometido, disponible y estimulado, para la mejor resolución de las necesidades de los usuarios; por lo que este proceso amerita que sea exhaustivo y concreto.

4.4.2.4. Selección

TABLA # 32: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Puesto vacante.	Debe existir un puesto, una vacante vacía, o se realiza la creación de la misma
2. Requisición.	Se llena el formato de requisición que no es otra cosa que la solicitud de la persona idónea para el cargo que se encuentra vacante
3. Análisis de puesto.	Mediante esto se obtiene el perfil, habilidades, capacidades, competencias y destrezas que requiere el puesto
4. Inventario de Recursos Humanos.	Se lo realiza con la finalidad de verificar si dentro del recurso humano existente en la CMG existe alguna persona idónea para ocupar esa vacante
5. Reclutamiento.	El reclutamiento constituye básicamente el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar una vacante e inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los canales más usuales: los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. Otros canales son: candidatos espontáneos y recomendaciones de los empleados de la empresa. Se pueden emplear dos formas de reclutamiento: interno y externo. Se dará prioridad a la primera, y si no existe ninguna persona capacitada y que reúna los requisitos se pasará a la externa
6. Solicitud de empleo.	Se debe llenar el formulario, el mismo que daría pautas para la entrevista
7. Entrevista.	Se la realiza para conocer personalmente al individuo y sirve para formular juicios sobre el candidato (entre otros aspectos: entusiasmo e inteligencia, competencias) Las entrevistas serán de tipo Dirigida o estructurada, pero queda la posibilidad de que también sea no dirigida o no estructurada

	Las mismas serán realizadas por el Gerente y el Jefe inmediato o responsable del servicio (que haya solicitado el personal).
8. Informe de la entrevista.	El informe lo emitirán los responsables de la entrevista (ya que no existe un departamento de RR.HH). Este formato contendrá las calificaciones de: apariencia personal, condiciones físicas, capacidades, destrezas y habilidades, y competencias.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.	Se manejará en forma de test, con dos tipos de evaluación: Los de personalidad y los de aptitud o eficiencia Se ha escogido estos dos tipos de acuerdo a la complejidad del tipo de trabajo que se realiza en las instituciones de salud.
10. Pruebas de trabajo.	Para una mejor apreciación de la experiencia y experticia, se realizará, a los candidatos, pruebas en el área mismo de trabajo, proporcionándole las herramientas necesarias.
11. Examen médico.	Al candidato escogido se le practicarán exámenes de sangre (hemograma, VDRL, VIH), orina (FQS) y heces (coproparasitario)
12. Estudio socioeconómico.	Es muy complejo este tema, pero se lo realiza para determinar la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales (sobre todo para las área que manejen dinero)
13. Contratación.	En este paso se notifica a la persona calificada e idónea para el puesto, dándole a conocer datos de la contratación, como tiempo, sueldo, entre otros aspectos.
14. Control del proceso de selección	Con este paso se verifica que se haya realizado un correcto proceso, y si se realizó algo erróneamente, tomar los correctivos del caso. El control se lo realizará apenas concluya el proceso.

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

4.4.2.5. Resultados

Los resultados finales del proceso de selección se traducen al mayor alto puntaje de los postulantes al terminar el proceso anterior, especificado dentro de los formatos utilizados como herramientas para determinar el nuevo personal contratado.

4.4.2.6. Inducción

El proceso de inducción durará 7 días, contados a partir de la fecha de la firma del contrato, en el cual se le dará a conocer:

Primera Etapa

- a. Antecedentes de la CMG
- b. Misión
- c. Visión
- d. Valores
- e. Cultura organizacional
- f. Objetivos y metas
- g. Líneas de acción
- h. Reglamento Interno de Trabajo

Segunda Etapa

- a. Instalaciones de la institución
- b. Presentación con el resto del personal
- c. Indicaciones generales sobre las funciones que va a desempeñar
- d. Entrega oficial de materiales, insumos, papelería, etc., es decir lo que va a necesitar para el desarrollo de sus actividades diarias
- e. Retroalimentación

4.4.2.7. Capacitación

Los pasos a considerarse para elaborar el Plan de Capacitación de la CMG son:

- a. Análisis de las necesidades, de acuerdo a las tareas y al desempeño, realizado mediante encuestas, entrevistas y observación al personal.
- b. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación, será de acuerdo a:

1. Las que tiene una persona.
 2. Las que tiene un grupo.
 3. Las de un puesto.
 4. Las que requieren atención inmediata.
 5. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
 6. Las que la empresa puede resolver por sí misma.
 7. Las que requieren contratar a capacitadores externos.
- c. Definición de objetivos

TABLA # 33: PLAN DE CAPACITACIÓN

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA PLAN DE CAPACITACIÓN

ESTAMENTO	AMBITO CLAVE DE CAPACITACION	AREA DE CAPACITACIÓN
DIRECTIVOS	GESTIÓN	Administrativa
	NORMATIVA	IESS, Código de Trabajo, otras Leyes
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Gestión por competencias, Desarrollo de estrategias
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Gestión del Talento Humano
PROFESIONALES	NORMATIVA	IESS, Código de Trabajo, otras Leyes
	MÉDICA	Actualizaciones mediante Congresos y otros cursos
	ESPECIALIDADES	Actualizaciones mediante Congresos y otros cursos
	ÉTICA PROFESIONAL	Ética Profesional en el campo sanitario
	SERVICIO AL CLIENTE	Atención al cliente
OPERATIVOS	ÉTICA PROFESIONAL	Ética Profesional en el campo sanitario
	SERVICIO AL CLIENTE	Atención al cliente
	NORMATIVA	IESS, Código de Trabajo, otras Leyes
ADMINISTRATIVOS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Conocimientos básicos financieros, implementación de procesos
	SERVICIO AL CLIENTE	Atención al cliente
	NORMATIVA	IESS, Código de Trabajo, otras Leyes
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Gestión por competencias, Desarrollo de estrategias
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Gestión del Talento Humano

Fecha

FIRMA DEL GERENTE

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

4.4.2.8. Evaluación

Para la evaluación del desempeño se plantearán los objetivos, es decir, especificar y enumerar los rasgos clave a medir y tareas que constituyen el trabajo de empleado privado del área de la salud.

Los rasgos que se evaluarán son los siguientes:

- a. **Puntualidad:** Cumple con el horario establecido
- b. **Respeto:** Se dirige cortés y educadamente hacia sus compañeros y directivos.
- c. **Compromiso:** Grado de preocupación a conseguir el logro del objetivo de su trabajo.
- d. **Responsabilidad:** Es capaz de cumplir con las tareas y obligaciones que contrae.
- e. **Motivación:** Grado en que el trabajador mantiene el ánimo positivo en beneficio del desarrollo institucional
- f. **Conocimiento de la materia:** Dominio de nociones con respecto al campo/área en que se desempeña
- g. **Presentación personal:** Grado en que se cumple con las normas básicas de educación e higiene.
- h. **Iniciativa:** Grado de aporte de ideas o actividades novedosas para el desarrollo de la institución.
- i. **Criterio Profesional:** Capacidad del profesional para ser objetivo en el desarrollo de sus actividades.

4.4.2.9. Perfiles y funciones en base a competencias laborales

GRÁFICO # 38: PERFIL Y FUNCIONES DE GERENTE

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	GERENTE	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	MÉDICO - ADMINISTRACIÓN
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	MEDICINA Y/O ADMINISTRAC HOSPITALARIA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Motivar, fomentar y desarrollar actividades y estrategias a fin de cumplir con los objetivos propuestos		TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Dirección de clínica y/hospitales o puestos directivos de entidades sanitarias	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Coordinar, dirigir y controlar a las actividades diarias de los trabajadores y colaboradores de la clínica 2. Adoptar las medidas que la Ley, normas, procedimientos y políticas vigentes le atribuya en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares 3. Elaborar los objetivos del hospital en el marco legal, acorde a las necesidades de la clínica 4. Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos 5. Dirigir, supervisar, coordinar y evaluar el funcionamiento de los servicios médicos y demás servicios sanitarios, con las herramientas necesarias para el mejor funcionamiento de dichos servicios. 6. Mantener buenos canales de comunicación directa con los usuarios		Medicina Código de ética Administración hospitalaria Derecho laboral Presupuesto Integración y dirección de equipos de trabajo Básico de estadística y psicología	Liderazgo Manejo de conflictos Manejo de recursos Toma de decisiones Comunicativo Sociable Organización de la información Comprensión y expresión oral y escrita Destreza matemática Habilidad analítica Generación de ideas Orientación de servicio Compromiso Identificación de problemas

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 38A: PERFIL Y FUNCIONES DE GERENTE

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	GERENTE	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	MÉDICO - ADMINISTRACIÓN
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	MEDICINA Y/O ADMINISTRAC HOSPITALARIA
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
7. Estimular la satisfacción de los usuarios externos e internos 8. Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, manuales y reglamentos institucionales 9. Elaborar, en conjunto con su personal responsable, el PELP 10. Estudiar y presentar a la Junta Directiva, proyectos que tiendan a ampliar o mejorar las acciones de salud, indicando sus fuentes de financiamiento 11. Dictar las normas y manuales de funcionamiento de las dependencias del hospital, así como también realizar, de forma periódica, la actualización de las mismas 12. Celebrar convenios interinstitucionales, como representante legal de la misma, para mejorar los servicios y la sostenibilidad económica de la institución 13. Supervisar y analizar los indicadores establecidos, para mantener el buen equilibrio institucional 14. Planear los presupuestos de equipamiento requeridos, previo análisis de factibilidad 15. Autorizar y supervisar las diferentes adquisiciones para el correcto funcionamiento de las tareas diarias 16. Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la Junta de Accionistas 17. Presentar a la Junta Accionistas el PELP			Monitoreo y control Sentido común

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 39: PERFIL Y FUNCIONES DE MÉDICO ESPECIALISTA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	MÉDICO ESPECIALISTA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	MÉDICO ESPECIALISTA
UNIDAD O PROCESO	GERENCIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	CLÍNICA Y/O QUIRÚRGICA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Dar atención de salud en un área de especialización a los pacientes que lo ameriten, además participa en la planificación, organización y evaluación de las actividades médicas		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 años
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:	
		Clínica y/o quirúrgica en centros hospitalarios, de acuerdo al ejercicio profesional de la especialidad	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Participa en la elaboración del Plan Estratégico y POA del servicio. 2. Brinda atención médica especializada en hospitalización, consulta externa y/o emergencia. 3. Cumple actividades técnicas de atención clínica y quirúrgica. 4. Preguntar, escuchar, evaluar, examinar, para diagnosticar y prescribir tratamientos de especialidad. 5. Evaluar casos médicos de inter consultas, solicitadas por los otros profesionales. 6. Registro de ingreso de pacientes para hospitalización. 7. Participa en reuniones técnico científicas del servicio para mejoramiento de la calidad de la atención. 8. Cumple y supervisa al personal dependiente para el cumplimiento de procesos técnicos y protocolos de atención de acuerdo a la especialidad. 9. Participa en la programación de los requerimientos de insumos, materiales y medicamentos del servicio. 10. Apoya la supervisión y evaluación de la producción y productividad del servicio para mejorar el servicio. 11. Llenar formularios varios, de acuerdo al caso.		Médicos de acuerdo a la especialidad Código de ética médica Normas y procedimientos médicos Protocolos de atención médica Normas y procedimientos de la especialidad Básicos de informática	Orientación de servicio Organización y planificación Comunicación Compromiso Pensamiento analítico y conceptual Iniciativa y proactividad Generación de ideas Expresión escrita Juicio y toma de decisiones Identificación de problemas Monitoreo y control

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 40: PERFIL Y FUNCIONES DE MÉDICO GENERAL

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	MÉDICO GENERAL	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	MÉDICO
UNIDAD O PROCESO	GERENCIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	MEDICINA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar atención de medicina general al paciente en el nivel primario y complementario de acuerdo a las normas establecidas, en caso que amerite transferirlos a las respectivas especialidades		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 años
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Medicina General	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Preguntar, escuchar, evaluar, examinar, para diagnosticar y prescribir tratamientos de medicina general en Cons. Externa 2. Implementa, monitoriza y evalúa estrategias para la prevención de enfermedades prevalentes y de promoción de salud. 3. Realizar visita médica hospitalaria. 4. Elaborar recetas de pacientes. 5. Realizar ingreso de pacientes hospitalizados. 6. Evaluar los casos clínicos y solicitar interconsultas a especialistas. 7. Participar en cursos de actualización médica en forma permanente. 8. Registrar pacientes de consulta en el parte diario. 9. Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior dentro de su competencia 10. Participa en la elaboración del Plan Estratégico y POA del servicio.		Medicina Administración de salud Normas y reglamentos de salud Atención primaria Relaciones interpersonales Básicos de informática	Orientación de servicio Organización y planificación Comunicación Compromiso Pensamiento analítico Iniciativa y proactividad Generación de ideas Expresión escrita Juicio y toma de decisiones Identificación de problemas

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 41: PERFIL Y FUNCIONES DE MÉDICO RESIDENTE

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	MÉDICO RESIDENTE	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	MÉDICO GENERAL
UNIDAD O PROCESO	GERENCIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	MEDICINA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Otorgar atención médica a los pacientes en hospitalización, consulta externa y emergencia en las diferentes especialidades		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 años
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Medicina	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Preguntar, escuchar, evaluar, examinar, para diagnosticar y prescribir tratamientos en hospitalización, emergencia y consulta a pacientes, según demanda 2. Llenar formularios varios, de acuerdo al caso. 3. Realizar procedimientos de cirugía menor 4. Actividades técnicas de atención clínica - quirúrgica. 5. Cumple, hace cumplir y supervisa que los procesos se ejecuten de forma correcta por el personal dependiente de él 6. Evaluar casos médicos de traslado a otras unidades de salud según la complejidad del caso. 7. Participa en reuniones técnico científicas del servicio para mejoramiento de la calidad de atención. 8. Atender Parto Eutócico Simple. 9. Apoyar la supervisión y evaluación de la producción y productividad del servicio para mejorar el servicio. 10. Registro de ingreso de pacientes para hospitalización. 11. Participa en la programación de los requerimientos de insumos, materiales y medicamentos del servicio. 12. Elaborar informe de gestión mensual/POA. 13. Otras que le sean asignadas por su jefe inmediato superior dentro de su competencia		Código de Ética Médica Normas y protocolos de atención médica Reglamentos hospitalarios De Servicio Equipamiento y su función Atención Primaria de Salud	Orientación de servicio Organización y planificación Comunicación Compromiso Pensamiento analítico y conceptual Iniciativa y proactividad Generación de ideas Expresión escrita Juicio y toma de decisiones Identificación de problemas Monitoreo y control

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 42: PERFIL Y FUNCIONES DE TECNÓLOGO EN RAYOS X

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	TECNÓLOGO EN RAYOS X	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	TECNÓLOGO EN RAYOS X
UNIDAD O PROCESO	GERENCIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	RADIOLOGÍA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Participar en el sistema de gestión de servicio de imagenología, en el proceso de diagnóstico médico por medio de la realización de exámenes imagenológicos del usuario y entrega de resultados en forma eficiente y oportuna		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Tecnología médica especialidad radiología y administración de salud o su equivalente	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Prepara y administra medios de contraste e isótopos radiactivos 2. Realiza el estudio o tratamiento imagenológico. 3. Aplica normas de bioseguridad a su trabajo diario. 4. Revisa, calibra y prepara materiales de aplicación al proceso de imagenología. 5. Analiza el pedido, prepara y valora al usuario. 6. Controla stock de materiales e insumos imagenológicos. 7. Registra datos del estudio imagenológico. 8. Realiza toma radiográfica. 9. Realiza examen contrastado. 10. Identifica y archiva exámenes realizados. 11. Registra a los pacientes atendidos en un parte de atención. 12. Elabora informe mensual de atenciones en rx. 13. Participa en la programación de los requerimientos de insumos, materiales y medicamentos del servicio.		Actualización de acuerdo con el área de especialidad Ejercicio profesional de especialidad en Centro hospitalario Básicos de informática Operar equipos especializados, manuales, automatizados y semiautomatizados Manuales de seguridad en prevención de riesgos y de bioseguridad. Manuales de protección radiológica	Orientación de servicio Comprensión oral Compromiso Iniciativa y proactividad Pensamiento analítico Mantenimiento de equipos Operación y control

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 43: PERFIL Y FUNCIONES DE OBSTETRIZ

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	OBSTETRIZ	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	OBSTETRIZ
UNIDAD O PROCESO	GERENCIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	OBSTETRICIA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar atención calificada e integral en la prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento, consejería y educación, en la salud sexual y reproductiva de la mujer y familia		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 años
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Obstetricia, ginecología, normas de atención a la salud sexual y reproductiva	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Realiza el diagnóstico clínico y control del embarazo. 2. Identifica riesgos obstétricos y ginecológicos y refiere a nivel correspondiente. 3. Realiza y controla actividades de promoción y atención de planificación familiar, prescripción de método anticonceptivo, inserción y retiro de DIU, control y seguimiento de acuerdo a normas de atención y procedimientos 4. Acompañamiento en el pre parto, parto, post parto y atiende el parto institucional. 5. Ejecuta el control del post parto de acuerdo a normas y procedimientos de atención 6. Realiza toma de muestra para DOC y examen mamario y referencia al especialista. 7. Realiza tratamiento de infecciones de transmisión sexual, prevención y seguimiento de estos pacientes. 8. Realiza consejería en control prenatal, lactancia materna, planificación familiar, infecciones de transmisión sexual, VIH SIDA y derechos sexuales y reproductivos. 9. Realiza cauterizaciones. 10. Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.		Ginecología básica Manejo de métodos anticonceptivos Normas, procedimientos y protocolos de atención Relaciones interpersonales Básicos de informática	Orientación de servicio Organización y planificación Comunicación Compromiso Pensamiento analítico Iniciativa y proactividad Generación de ideas Expresión escrita Juicio y toma de decisiones Identificación de problemas

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 44: PERFIL Y FUNCIONES DE ANESTESISTA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	ANESTESISTA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	TECNICO	TÍTULO REQUERIDO	T. M. EN ANESTESIA
UNIDAD O PROCESO	GERENCIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	ANESTESIA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Aplicar anestesia previa monitorización a los pacientes que serán intervenidos quirúrgicamente		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Tecnólogo/a médico en anestesia para atención al paciente pre, trans y post quirúrgico	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Valoración pre - anestésica y elaboración del plan anestésico. 2. Realizar registro de procedimiento de anestesia en quirófano o en sala de parto: sedación y anestésia, analgesia, anestesia general, conductivas, epidural y sub dural simple y continua, anestesia local, terapias del dolor agudo y crónico en pacientes críticos. 3. Controlar evolución de paciente en área de recuperación y registro en hoja post anestésico. 4. Supervisar el buen funcionamiento de los equipos y otros bienes a su cargo. 5. Preparar y seleccionar material de anestesia. 6. Facturar material fungible. 7. Elaborar informes de medicina utilizada en el proceso de anestesia.		Actualización de acuerdo con el área de especialidad Ejercicio profesional de especialidad en Centro hospitalario Básicos de informática Operar equipos especializados, manuales, automatizados y semiautomatizados Manuales de seguridad en prevención de riesgos y de bioseguridad. Manuales de protección	Orientación de servicio Comprensión oral Compromiso Iniciativa y proactividad Pensamiento analítico Mantenimiento de equipos Operación y control Juicio y toma de decisiones Identificación de problemas Monitoreo y control

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 45: PERFIL Y FUNCIONES DE PROFESIONAL EN LABORATORIO CLÍNICO

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	PROF. EN LAB. CLINICO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	TLGO. MED. Y LAB. CLÍNICO
UNIDAD O PROCESO	GERENTE	ÁREA DE CONOCIMIENTO	LABORATORIO CLÍNICO
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Analizar, aplicar, calcular, definir, identificar, integrar, realizar y seleccionar todas las actividades técnicas de diagnóstico de investigación del servicio de laboratorio de salud humano		TIEMPO DE EXPERIENCIA	3 - 4 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Manejo y procesamiento adecuado de muestras de órganos y fluidos biológicos de micro-organismos, productos biológicos, productos naturales, plaguicidas, bacteriología, aplicación de métodos de purificación, iofilización, análisis, producción y control.	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Analiza e interpreta los resultados obtenidos del diagnóstico microbiológico, inmunológico y molecular. 2. Ejecuta procedimientos microbiológicos, bioquímicos, histopatológicos, inmunológicos, inmunoquímicos de biología molecular de cultivo celular, virológico, parasitológico, micológicos de control de biológicos en la salud humana. 3. Aplica normas de calidad, bioseguridad en los procesos de diagnóstico, de producción biológicos en la salud humana. 4. Prepara medios de cultivos microbiológicos y para cultivo celular y reactivo para los análisis. 5. Realiza toma de muestras, administra sustancias, observa y manipula las muestras humanas. 6. Elabora informes técnicos. 7. Aplica normas de calidad y bioseguridad en los diferentes procedimientos técnicos. 8. Control de inventario de sustancias químicas, materiales e insumos de uso en el laboratorio. 9. Realiza pedido de sustancias químicas, materiales e insumos		Microbiología, bioquímica, inmunología, inmunoquímica, fisiología, fitoquímica, toxicología, genética, biología molecular, biotecnología, control de calidad, análisis instrumental, epidemiología, bioética, bioestadística, computación, idiomas, relaciones humanas y bioseguridad.	Orientación de servicio Compromiso Iniciativa y proactividad Pensamiento analítico y conceptual Operación y control Juicio y toma de decisiones Identificación de problemas Monitoreo y control Sentido común

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 46: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE ENFERMERÍA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	BACHILLER
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	AUXILIAR DE ENFERMERÍA
UNIDAD O PROCESO	GESTION DE ENFERMERIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	RAMAS DE LA SALUD
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar atención integral con calidad y calidez al paciente aplicando el proceso de atención de enfermería facilitando la labor del profesional de la sud		TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Enfermería clínico - quirúrgico, materno infantil, pediatría y otras especialidades, y administración.	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Atender y orientar a los usuarios en relación con sus necesidades y expectativas de acuerdo con políticas institucionales y normas vigentes. 2. Administrar medicamentos según delegación y de acuerdo con técnicas establecidas en relación con los principios éticos y legales vigentes 3. Brindar atención integral al individuo y la familia en relación al ciclo vital de acuerdo con el contexto social, político, cultural y ético 4. Generar actitudes y prácticas saludables en los ambientes de trabajo 5. Acompañar a médico en pasar visitas a pacientes ingresados 6. Transcribir indicaciones médicas en hoja de administración de medicamentos y otros procedimientos de enfermería. 7. Asistir en pre y post operatorio inmediato 8. Orientar al paciente y su familia en los cuidados pre y post operatorios. 9. Realizar planillaje de insumos utilizados en pacientes. 10. Realizar curaciones a pacientes.		Teorías, modelos y proceso de atención de enfermería, administración, derechos humanos. Mejoramiento de la calidad. Informática básica. Relaciones interpersonales. Manejo de instrumental médico. Atención primaria de salud	Orientación de Servicio Organización y planificación Comunicación Compromiso Trabajo bajo presión Pensamiento analítico Iniciativa y proactividad Generación de ideas Expresión escrita Adaptabilidad a los cambios

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital “Dr. Liborio Panchana”

GRÁFICO # 46A: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE ENFERMERÍA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	BACHILLER
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	AUXILIAR DE ENFERMERÍA
UNIDAD O PROCESO	GESTION DE ENFERMERIA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	RAMAS DE LA SALUD
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
11. Circular o instrumentar en intervenciones quirúrgicas. 12. Preparar quirófano para intervención quirúrgica. 13. Realizar desinfección terminal en quirófanos. 14. Preparar instrumental quirúrgico. 15. Preparar a pacientes para consulta (toma de signos vitales) 16. Cuidar la lencería de propiedad de la clínica. 17. Preparar material para curaciones y mantener limpios los materiales e insumos necesarios para la atención al paciente. 18. Preparar a pacientes para intervenciones quirúrgica y/u otros procedimientos. 19. Control de medicina en stock para emergencias 20. Cuidar higiene del paciente. 21. Esterilizar instrumental quirúrgico. 22. Entregar y receptar guardias. 23. Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior dentro de su competencia 24. Revisar existencia de medicamentos de emergencia, equipos (médicos y quirúrgicos), insumos y ropería, con la ayuda de un kardex 25. Cambiar de forma diaria las sábanas a las camas utilizadas por los pacientes			

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 47: PERFIL Y FUNCIONES DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRACIÓN
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	CONTABILIDAD, SECRETARIADO Y ADMINISTRACIÓN
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar y coordinar actividades administrativas apoyando a la gerencia al logro de objetivos institucionales propuestas en el Plan Operativo Anual		TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 años
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Conocimientos y habilidades en actividades administrativas hospitalarias, de recurso humano y material	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la clínica 2. Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo 3. Elabora convenios y contratos interinstitucionales 4. Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, ayudas, anticipo de sueldo, pago al personal (incluyendo a los de servicios profesionales) y otros pagos 5. Pago al personal y otros pagos. 6. Controla los pagos efectuados al personal 7. Controla y suministra la dotación de recursos a cada área 8. Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales 9. Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos a justificar 10. Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos 11. Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos 12. Recibe y redacta correspondencia y documentos varios 13. Lleva control de la caja chica		Manejo de sistemas informáticos Sistemas bancarios y financieros Procedimientos contables Normas de control interno Manejo de sistema de documentación y archivo Redacción y ortografía Productos y servicios de salud Relaciones interpersonales Kardex, custodia, existencia y preservación de bienes y recursos Políticas de adquisiciones, mercado, proveedores Control de inventario Manejo de dinero y atención al cliente Leyes de Seguridad Social	Organización de la información Comprensión y expresión oral y escrita Destreza matemática Manejo de recursos Habilidad analítica Generación de ideas Orientación de servicio Compromiso Identificación de problemas Monitoreo y control Sentido común

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 47A: PERFIL Y FUNCIONES DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRACIÓN
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	CONTABILIDAD, SECRETARIADO Y ADMINISTRACIÓN
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
14. Brinda apoyo logístico en actividades especiales. 15. Lleva y mantiene actualizado archivo 16. Atiende e informa al público en general 17. Elabora solicitud de cotizaciones a los proveedores 18. Llena formatos diversos relacionados a su cargo 19. Realiza seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías 20. Reporta actividades y novedades al Gerente 21. Realiza pago a proveedores 22. Revisa los formularios y planillas y efectúa pagos al IESS u otras obligaciones fiscales de la organización 23. Custodia documentos de interés de la clínica 24. Elabora reporte diario de movimientos económicos 25. Realiza la recepción, custodia y entrega de máquinas, equipos, materiales, insumos y bienes adquiridos 26. Elabora e informa sobre existencias mínimas de suministro y materiales en stock 27. Elabora y controla horarios (de trabajo y de vacaciones del personal 28. Realiza la recaudación de dinero por venta de los servicios 29. Elabora informe mensual de ingresos a la clínica 30. Realiza inventario de bodega 31. Planifica actividades sociales para el personal			

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 48: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE ESTADÍSTICA – CAJERA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	AUX. ESTADÍSTICA - CAJERA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SUPERIOR
NIVEL	PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	ADMINISTRAC. ING. COMERCIAL
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	ESTADÍSTICA, MATEMÁTICAS, ADMINISTRACIÓN
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar actividades de apoyo de labores estadísticas para los informes técnicos respectivos		TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:	Técnica y métodos de investigación y estadísticas descriptiva
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Recopila, clasifica, depura y consolida la información estadística primaria de forma diaria en todos servicios 2. Elabora reportes mensuales, semestrales y anuales 3. Prepara y compara cuadros estadísticos variados 4. Participa en la preparación de publicaciones estadísticas 5. Interpreta gráficos estadísticos 6. Organiza archivos a su cargo 7. Elabora informe estadístico de producción de la clínica 8. Consolida datos y elabora informes requeridos por el INEC 9. Consolida datos y elabora informes requeridos por MSP 10. Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior, dentro de su competencia 11. Realiza el cobro de los diferentes servicios de la clínica 12. Orienta e informa a los pacientes sobre los servicios que ofrece la clínica 13. Elabora factura por los servicios médicos 14. Ubicar y archivar historias clínicas de los pacientes		Fuentes de información Hoja de cálculo, funciones básicas de matemáticas y fórmulas de cálculo y de estadística Habilidad con las operaciones matemáticas básicas Técnicas de archivo estadístico Métodos y técnicas para realizar teoremas, premisas u otros principios matemáticos y estadísticos.	Orientación de servicio Compromiso Organización de la información Pensamiento analítico y conceptual Identificación de problemas Monitoreo y control Sentido común

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 49: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE FARMACIA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	AUXILIAR DE FARMACIA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	BACHILLER
NIVEL	NO PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	QUÍMICO BIOLÓGICO
UNIDAD O PROCESO	GERENTE	ÁREA DE CONOCIMIENTO	FARMACIA
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar atención oportuna y satisfactoria a requerimiento de los clientes y compromiso con la excelencia en el servicio al cliente		TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 - 3 AÑOS
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: atención al usuario en el despacho de medicinas y fármacos en general	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Ingreso de fármacos al sistema y/o auxiliar. 2. Administrar la farmacia. 3. Elaborar informes de egresos, ingresos y existencia. 4. Elaborar informe de psicotrópicos. 5. Realizar órdenes de requisición para los pedidos respectivos, según el auxiliar de kardex 6. Controlar la medicina previa a caducarse. 7. Perchar la medicina. 8. Realizar canjes con distribuidoras y/o laboratorios. 9. Entregar el dinero recaudado por las ventas a la persona encargada de admisión-caja		Normas y procedimientos para manejo de farmacia Básico de vademecum Básicos de informática Control analítico de calidad, estadística, bioseguridad	Orientación de servicio Organización y planificación Comunicación Compromiso Iniciativa y proactividad Expresión escrita Monitoreo y control Poder de negociación Pensamiento analítico

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 50: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE LIMPIEZA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	AUXILIAR DE LIMPIEZA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EDUCACIÓN BÁSICA
NIVEL	NO PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	CICLO BÁSICO
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	NORMAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO Y BUENOS HÁBITOS
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo, en lo relacionado a las actividades de limpieza, orden, seguridad y mantenimiento del edificio y sus instalaciones; y realizar actividades de mensajería		TIEMPO DE EXPERIENCIA	No requiere experiencia
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: No aplica	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Limpiar las oficinas, muebles, enseres, áreas internas y externas de la clínica, mediante la utilización de herramientas propias de esta actividad. 2. Distribuye la correspondencia en general en las diferentes unidades y/o departamentos de la clínica. 3. Realiza compras menores de suministros y materiales de oficina, y otros insumos que sean necesarios 4. Guía e informa al público en asuntos relacionados con tarifas de los servicios, horarios de atención, ubicación de las personas u oficinas 5. Apoya al traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina, equipos y mercadería en general 6. Realizar pagos por consumo de servicios básicos de la clínica 7. Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior, dentro de su competencia 8. Limpieza y desinfección terminal de quirófanos 9. Entrega de muestras de pacientes a otras unidades de salud especializadas 10. Aplicar normas de bioseguridad (desechos)		Manipulación, especificaciones de productos de equipos y limpieza Ubicación geográfica de la zona bancaria, entidades de públicas y otros relacionados a la clínica, y los horarios de atención Servicios que ofrece la institución Manipulación de bienes muebles, materiales y equipos de oficina Normas de bioseguridad	Orientación de servicio Compromiso Sentido común Manejo de recursos materiales Comprensión y expresión oral

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 51: PERFIL Y FUNCIONES DE AUXILIAR DE LAVANDERÍA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	AUXILIAR DE LAVANDERÍA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EDUCACIÓN BÁSICA
NIVEL	NO PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	CICLO BÁSICO
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	NORMAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO Y BUENOS HÁBITOS
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Lavar, mantener limpio y en buen estado las sábanas, sobrecamas, fundas de almohadas, demás prendas hospitalarias que sean utilizados en los diferentes procedimientos médicos quirúrgicos, utilizados por los usuarios interno y externos		TIEMPO DE EXPERIENCIA	No requiere
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: No aplica	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Recibir sábanas, sobrecamas, fundas de almohadas y demás prendas hospitalarias para su inmediato y correcto lavado utilizando las herramientas necesarias y cuidados debidos 2. Realiza el panchado diario de todo lo lavado 3. De ser necesario, realizar tareas básicas de costura a las sábanas, fundas de almohada, etc. 4. Entregar diariamente las prendas hospitalarias a las personas que se encuentren de guardia, a fin de mantener el buen servicio a los usuarios externos		Manipulación, especificaciones de productos de equipos y limpieza Normas de bioseguridad Manipulación de materiales de limpieza y lavado	Orientación de servicio Compromiso Sentido común Manejo de materiales de lavado Comprensión y expresión oral

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humano Hospital "Dr. Liborio Panchana"

GRÁFICO # 52: PERFIL Y FUNCIONES DE GUARDIÁN

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
DENOMINACIÓN	GUARDIÁN	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SECUNDARIA
NIVEL	NO PROFESIONAL	TÍTULO REQUERIDO	BACHILLER - LIBRETA MILITAR
UNIDAD O PROCESO		ÁREA DE CONOCIMIENTO	MANEJO Y MANIPULACIÓN DE ARMAS Y DEFENSA PERSONAL
3. MISIÓN		4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Vigilar y controlar instalaciones y edificaciones de la institución de salud y velar por la seguridad, integridad y el orden interno y en los alrededores de la clínica		TIEMPO DE EXPERIENCIA	1 AÑO
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA: Manipulación de armas	
5. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. CONOCIMIENTOS	7. COMPETENCIAS
1. Controla el ingreso y salida de los vehículos, llevando registro escrito de las características e identificación de cada propietario 2. Abre y cierra las puertas del edificio y facilita el ingreso de los usuarios internos y externos 3. Cuida de la integridad de los vehículos aparcados alrededor de la clínica 4. Evita robos y daños a las instalaciones y a los usuarios 5. Vigila el edificio, sus dependencia y alrededores 6. Organiza el tránsito vehicular y áreas de parqueamiento de vehículos en las instalaciones de la clínica 7. Informa a los usuarios respecto a la ubicación de personas, oficina y servicios de la clínica 8. Informe al Gerente de las novedades existentes 9. Entregar y recibir guardia reportando novedades 10. Custodiar el Libro de Registro de Asistencia del Personal que labora en la institución, recogiendo y entregándole de forma diaria a la asistente administrativo		Orientación física de edificio y la ubicación de los servicios Horarios de atención, identificación del personal Sistema de alarmas, características y marcas de los vehículos Atención al cliente Elaboración de informes Manejo de utilitario básico word	Orientación de servicio Compromiso Identificación de problemas Monitoreo y control Sentido común Expresión escrita

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Manual de Gestión de Recursos Humanos Hospital "Dr. Liborio Panchana"

4.4.2.10. Integración de personal

La integración de personal de la CMG está enfocada en la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos (entretenimiento y compensación del personal), con la finalidad de mantener a un personal motivado. Las técnicas utilizadas, son las que a continuación se detalla:

- a. Asignación de salarios.- Lograr que los salarios de todos los trabajadores sean justos, acordes al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- b. Asignación de funciones.- Que todos y cada uno de los trabajadores estén asignados oficialmente a un puesto.
- c. Calificación de méritos.- Evaluar, mediante una herramienta eficaz la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- d. Incentivos y premios.- Dar incentivos monetarios y premiaciones a sus esfuerzos, motivando así la iniciativa y recompensando el logro de los objetivos.
- e. Reuniones de trabajo: Cada quince días, específicamente los jueves en la tarde, para dar a conocer las novedades relacionadas al trabajo, conservando siempre la retroalimentación.
- f. Reuniones sociales: Se institucionalizará las integraciones del personal para enero 11, navidad y fin de año.

4.4.2.11. Instrumentos técnicos de apoyo

- a. Ficha Personal.
- b. Ficha Social
- c. Parte Diario de Asistencia.
- d. Papeletas de Autorización de Salidas/Permiso.
- e. File Personal

- f. Calendario Vacacional
- g. Formulario de Autorización para Cambio de Guardia
- h. Reglamento Interno de Trabajo

4.4.3. Dirección

4.4.3.1. Herramientas necesarias para la alta dirección

- 1. Proyectos
- 2. Plan Operativo Anual
- 3. Estatutos o Reglamentos Internos
- 4. Organigrama
- 5. Manuales administrativos
- 6. Cuadro de Mando Integral

4.4.3.2. Liderazgo

El liderazgo será el carismático, dentro de la CMG se basará en el reconocimiento espontáneo por parte de todo el equipo, pero para ello se necesita contar con la preparación necesaria y la experiencia profesional, consiguiendo así grandes avances estratégicos para obtener los resultados planteados y planificados, de calidad; para las situaciones críticas se buscarán soluciones consistentes.

Para que una persona sea calificada como líder, se tomarán los siguientes atributos:

- 1. Que posea visión de futuro.
- 2. Iniciativa
- 3. Que asuma riesgos.
- 4. Comunicador
- 5. Poder de negociación

6. Convincente
7. Inspira confianza
8. Contagiar entusiasmo.
9. Exigente

4.4.3.3. Comunicación

La comunicación será formal, originándose desde uno de los integrantes y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel, con los canales establecidos formalmente por la empresa. Estos pueden ser: memos, oficios, circulares, internet, informes, reuniones; en los mecanismos que se pueda, se tratará de obtener la constancia de la recepción de la información o el mensaje, con la finalidad de evitar posteriores malestares, pero sobre todo para confirmar que el mensaje haya sido conocido.

Además, se practicará en 3 niveles, con la finalidad de que la comunicación fluya en todos los niveles para que sea más efectiva: ascendente, descendente y cruzada

4.4.3.4. Motivación

La motivación para el talento humano de la CMG, se la realizará en base a los siguientes modelos:

- a. Modelo de coerción: mediante sanciones por faltas
- b. Modelo económico: recompensa por ser el MEJOR TRABAJADOR DEL AÑO

4.4.3.5. Grupos y equipos de trabajo

Referente a los grupos, se negociará enlace con el Ministerio de Salud Pública y los Hospitales de este ente de salud del gobierno, para los siguientes beneficios:

provisión de vacunas y facilidad de ambulancia sin costo. También se debe resaltar que, como ente regulador, monitorea las actividades que realiza CMG y si es necesario, se hace partícipe de las reuniones en las que se tiene que tomar acciones en conjunto.

Los equipos de trabajo se darán de acuerdo a habilidades complementarias de sus integrantes, comprometidos con un propósito, metas de rendimiento y expectativas en común, para lo cual se establece las normas colectivas de rendición de cuentas. Para esto los equipos no tendrán determinados el número de integrantes (dependen de cada área), las bases o procesos serán continuos, y compartirán la meta de acuerdo a lo establecidos en los objetivos generales de la CMG.

4.4.3.6. Tecnología de la información

La TI se dará con la implementación de 2 equipos de computación: 1 para admisión y 1 para la administración; las que servirán para el manejo y procesamiento de información de las historias clínicas, datos estadísticos, control de pago de los pacientes, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información en general, de los pacientes y de la CMG.

Así mismo se prevé la adquisición de un software para el manejo de admisión – estadística, previa cotizaciones de proveedores. Desde luego, también se planifica la instalación de Internet, con la finalidad de mantener informados, en cuanto a los avances médicos, al personal profesional.

4.4.3.7. Toma de decisiones

La toma de decisiones complejas y administrativas, será de exclusividad de la Junta de Accionistas. Sin embargo, se tomarán decisiones, en conjunto con los

diferentes niveles jerárquicos, de acuerdo a la temática y complejidad de los problemas de cada área de trabajo, tomando en consideración las prioridades.

Para la toma de decisiones, se considerará: maximizar la mejor decisión, satisfacer la meta u objetivo buscado y optimizar generando el mejor equilibrio

GRÁFICO # 53

TOMA DE DECISIONES EN LOS DIFERENTES NIVELES



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

4.4.3.8. Fuentes del poder

Las fuentes de poder, propuestas en el modelo de gestión administrativa para la CMG, son:

- Autoridad formal
- Control de recursos
- Utilización de la estructura organizacional, normas y reglamentos
- Control de procesos

4.4.4. Control

4.4.4.1. Sistema

TABLA # 34: SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS

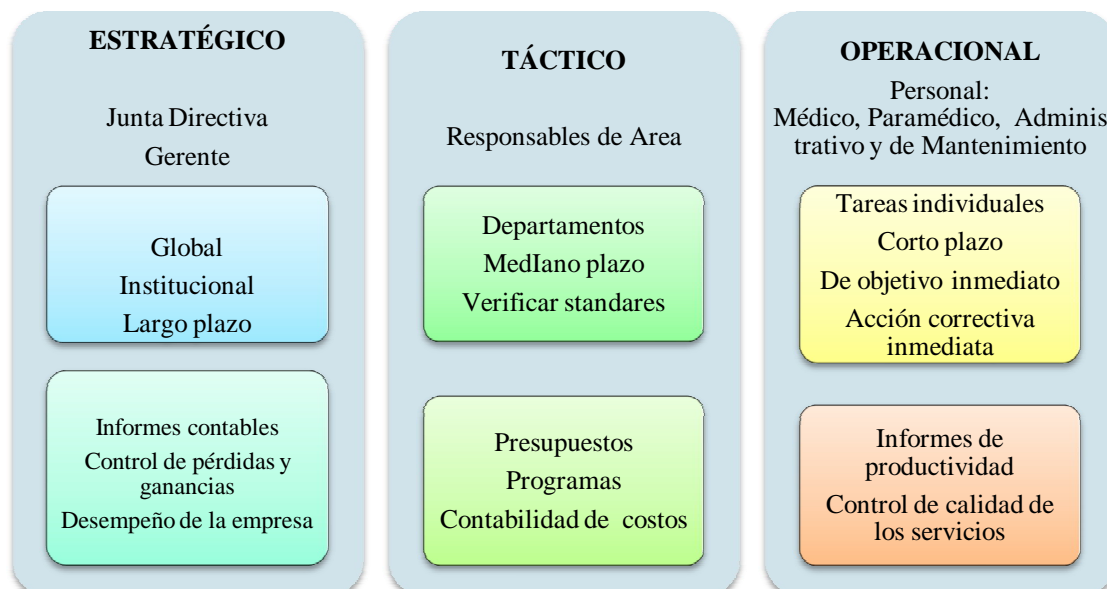
PRELIMINAR	CONCURRENTE	RETROALIMENTACION
El control de la cantidad y calidad de los recursos será de forma diaria.	El Gerente realizará de forma semanal un control de los procesos, además de solicitar informes mensuales de las actividades de todas las áreas. Los jefes/coordinadores de área realizarán supervisiones diarias a los procesos.	La retroalimentación será cada 3 meses, previo análisis de la gerencia, para realizar agenda de los puntos más importantes a tratar, determinando prioridades

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

4.4.4.2. Niveles

GRÁFICO # 54: NIVELES ORGANIZACIONALES



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

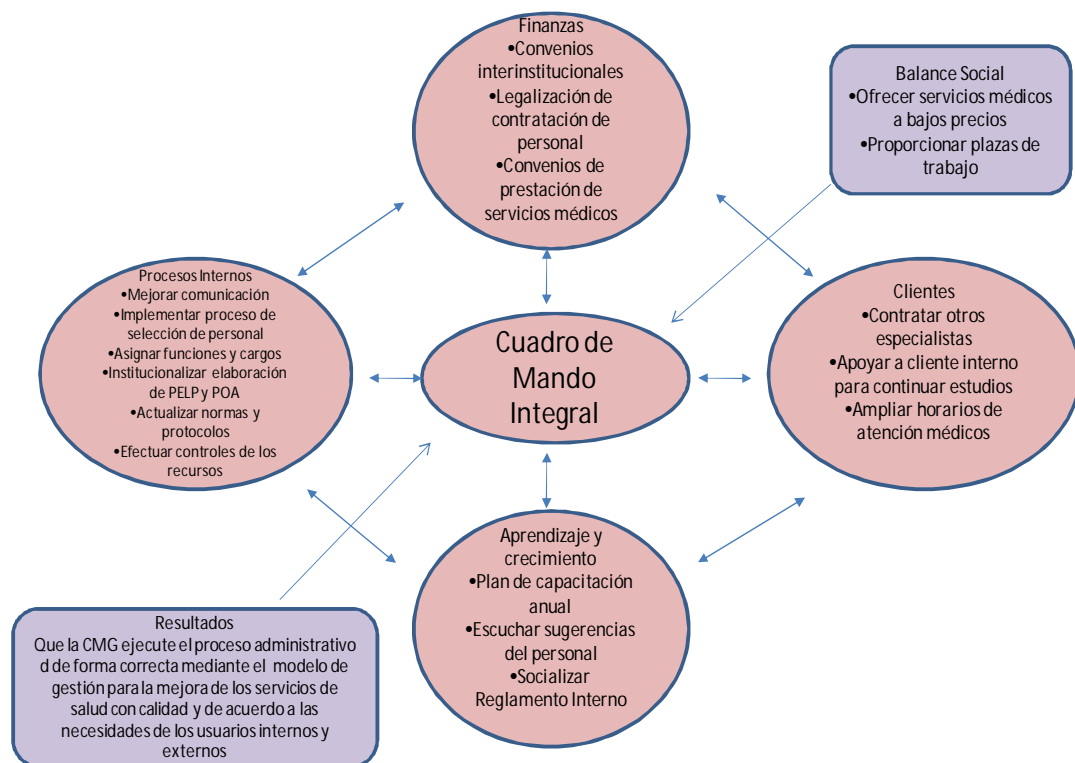
4.4.4.3. Herramientas de Control de Calidad

Las principales herramientas para el control de calidad, propuestas para la Clínica Maternidad García, son:

- Diagrama de flujo de procesos
- Diagrama Causa – Efecto (espina de pescado, para determinar problemas)
- Gráficas de Pareto (para obtener prioridades)
- Histograma
- CMI Cuadro de Mando Integral (para monitorizar objetivos y áreas)
- Evaluación del personal

4.4.4.3.1. Cuadro de Mando Integral para la Clínica Maternidad García

GRÁFICO # 55



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores y resultado de la investigación

4.4.5. Recursos

Los recursos de la organización, quienes deben estar bajo el control de la CMG y que pueden contribuir al logro de sus objetivos son:

1. Recursos Humanos

- a. Habilidades y conocimientos de los empleados
- b. Elementos culturales
- c. Grupos informales

2. Materiales

- a. Equipos médicos
- b. Instrumental médico
- c. Inmuebles
- d. Edificio
- e. Insumos
- f. Elementos de oficina
- g. Equipos de oficina
- h. Medicina
- i. Menaje

3. Financieros

- a. Dinero en efectivo
- b. Préstamos a terceros
- c. Depósitos en entidades financieras

4. Intangibles: pueden tener un fuerte impacto en la eficacia y la eficiencia de la organización:

- a. Permisos
- b. Cultura organizacional
- c. Reputación

- d. Confianza profesional
- e. Calidad de servicio

4.4.6. Proyectos

- a. Implementar convenios de prestación de servicios médicos a las principales instituciones de la provincia, ya sean públicas o privadas, y buscar la acreditación para ser uno de los prestadores de servicios de IESS, ofreciendo paquetes de servicios.
- b. Implementar la medicina pre – pagada
- c. Realizar convenios con Aseguradoras de Salud

4.4.7. Elementos específicos

4.4.7.1. Adquisiciones y pagos

GRÁFICO # 56



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

4.4.7.2. Proveedores

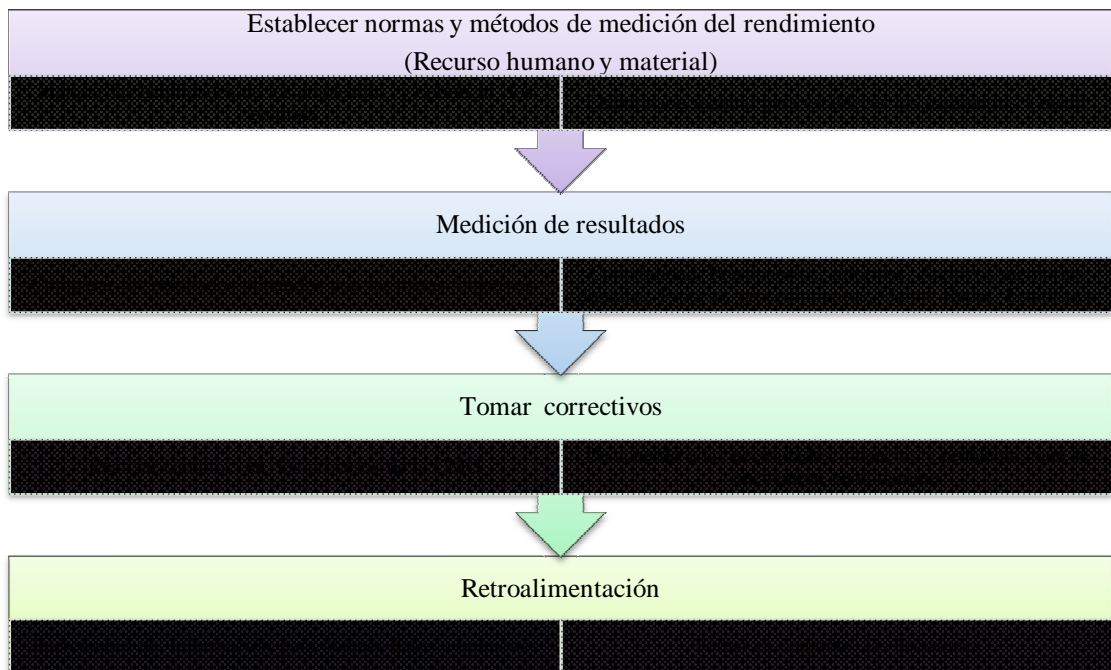
Los requisitos para poder ser proveedor de la CMG son:

1. Copia simple de cédula de ciudadanía y certificado de votación del dueño/dueña de la empresa proveedora
2. Copia simple íntegra del Registro Único de Contribuyentes - RUC.
Lista de productos ofertantes, actualizados y vigentes por mínimo de un año.

4.4.8. Procesos

Los procesos que realizan la Clínica Maternidad García, son administrativos y técnicos (médicos), para lo cual se plantea el siguiente modelo para su control, evaluación y correctivos:

GRÁFICO # 57: PROCESOS

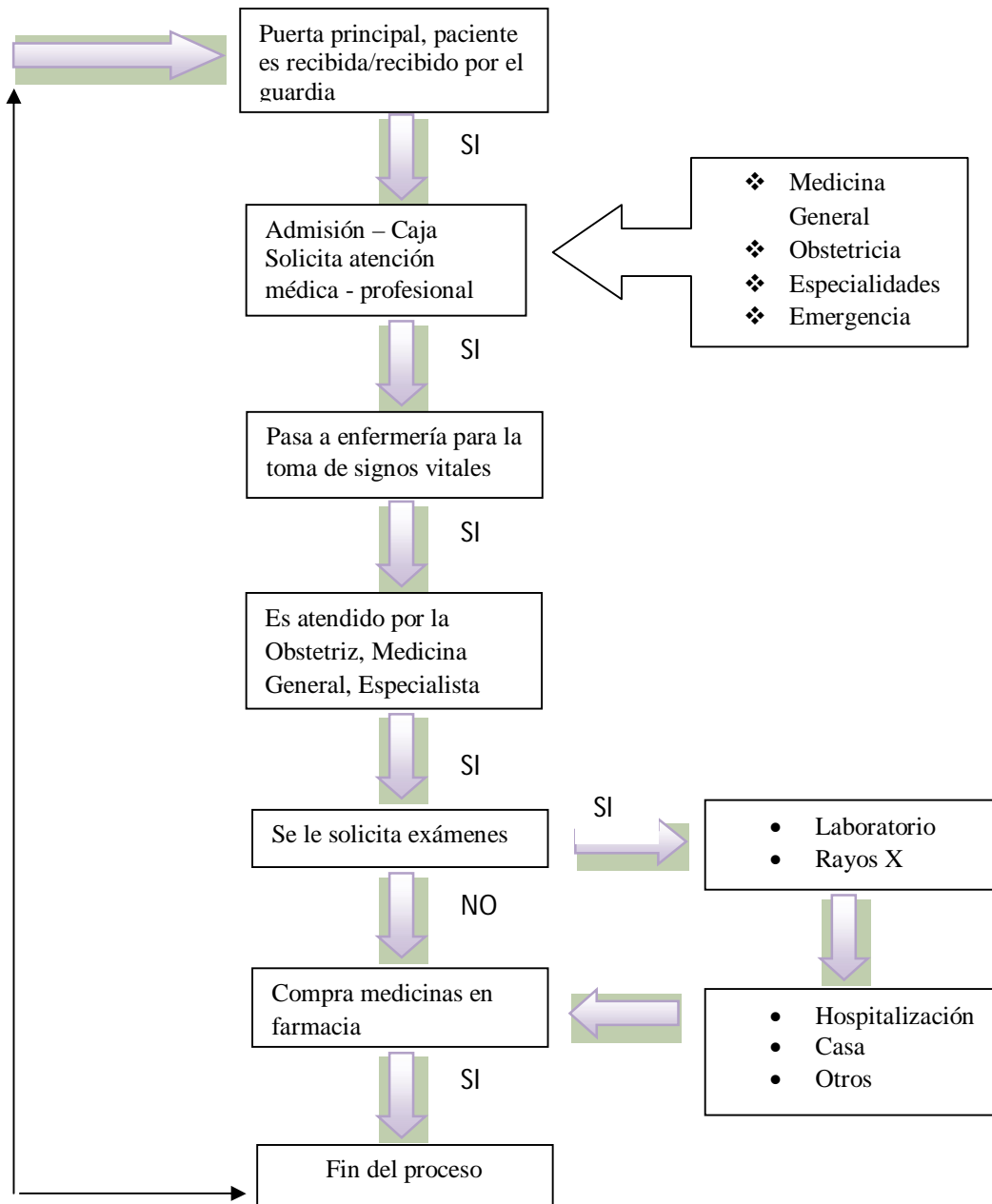


Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores y resultado de la investigación

4.4.8.1. Proceso de Atención a los Usuarios Externos

GRÁFICO # 58



Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Resultado de la investigación

4.4.9. Servicio al cliente

4.4.9.1. Reglamento Interno para el Paciente

- a. Llevar a la CMG sus utensilios de aseo personal
- b. Ayudar a mantener limpio las instalaciones de la CMG, bajar la válvula del baño, una vez utilizado.
- c. El horario de visitas es de 14h00 a 17h00 de lunes a domingo
- d. Solicitar permiso en administración para el ingreso de televisor, radio y algún otro menaje
- e. Comunique al médico si el paciente es alérgico, asmático o padece de alguna otra enfermedad de importancia
- f. La CMG no se responsabilizará por pérdida de joyas, dinero y objetos personales.
- g. No está permitido el ingreso de niños menores de 12 años a la CMG.
- h. Solo se permite a un familiar como acompañante del paciente por la noche.
- i. Las altas deberán ser notificadas hasta las 12h00, transcurridas las 13h00 se contabilizará otro día.
- j. La cancelación de los servicios deberá hacerse en efectivo
- k. La CMG prohíbe fumar en cualquiera de sus áreas.
- l. No se proveerá de alimentación a los pacientes
- m. Al momento del ingreso hospitalario el paciente debe portar su cédula de identidad
- n. Al momento del ingreso a hospitalización, el paciente debe presentar su cédula de identidad y llenar los respectivos formularios

4.5. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

El modelo de gestión administrativa aporta sustancialmente con instrumentos administrativos y gerenciales de gran importancia para el desarrollo diario de las actividades de todos y cada uno de los trabajadores y colaboradores de la Clínica

Maternidad García, permitiendo formar e informar una imagen real de la situación de la empresa de salud, pudiendo ser competitiva a largo plazo.

Además con ella se pretende eliminar la tradicional gestión jerárquica centralizada y activar una política en la cual los trabajadores reciban beneficios de Ley y un trato equitativo con consideraciones para su cargo o tipo de trabajo, fomentar relaciones sociales justas y lograr la interacción entre directivos y recurso humano; entendidos éstos como inversores de talento, capacidad, conocimiento y compromiso, algo de vital importancia para lograr el éxito organizacional.

Al final del proceso de investigación observé que se están implementado ciertos correctivos, entre ellos: designar una persona que realizará las funciones administrativas, dando paso a la utilización de las herramientas gerenciales propuestas en el presente trabajo, también se está gestionando la legalización de la empresa como una compañía familiar, ingresando a este grupo las hijas de los dueños. Es decir, en los próximos meses la CMG estará funcionando como una institución de salud, legalmente constituida, como resultado de la asesoría realizada desde el mes de agosto del 2011.

GLOSARIO

Anatomopatológico: Aumento de estructuras bronquiolares sin diferenciación alveolar produciendo quistes de tamaño variable, tapizados por epitelio respiratorio, estroma con elementos de tejido elástico.

Bioético: es la rama de la ética que se dedica a proveer los principios para la correcta conducta humana respecto a la vida (animal y vegetal), así como al ambiente en el que pueden darse condiciones aceptables para la vida.

Bioseguridad: Es la calidad de que la vida sea libre de daño, riesgo o peligro. Conjunto de medidas y normas preventivas, destinadas a mantener el control de factores de riesgo laborales procedentes de agentes biológicos, físicos o químicos, logrando la prevención de impactos nocivos frente a riesgos propios de su actividad diaria, asegurando que el desarrollo o producto final de dichos procedimientos no atenten contra la seguridad de los trabajadores de la salud, animales, visitantes y el medio ambiente.

Curetaje: La dilación o dilatación y curetaje (D y C) se refiere a la dilatación (ampliación / apertura) del cuello uterino y la remoción de una parte del revestimiento del útero y / o el contenido del útero mediante raspado y curetaje (legrado).

Desgerminación: O Descontaminación es la reducción del número de microorganismos de un material que ha estado en contacto con líquidos, fluidos corporales o restos orgánicos de manera que pueda manipularse en forma segura.

Eficaz: Que produce el efecto esperado o que va bien para una determinada cosa.

Eficiente: proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Empoderamiento: se refiere al proceso por el cual las personas aumentan la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. Generalmente involucra el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades.

Esfingomanómetro: Los tensiómetros, o esfingomanómetros, están compuestos por un manguito de tela que incorpora una goma hinchable y un sistema de medición en contacto con este manguito.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Expectativas: es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente.

Subyacente: Que subyace o se encuentra debajo de algo.

Tipología: literalmente el estudio de los tipos, se encarga, en diversos campos de estudio, de realizar una clasificación de diferentes elementos

BIBLIOGRAFÍA

- CORREA, Fernando Administración. El Cid Editor. Argentina. 2009
- DIMITRI, Colón y otros Planeación estratégica. El Cid Editor. Argentina. 2009
- EVOLI, Jeftee Planeación estratégica. El Cid Editor. Argentina. 2009
- HERNÁNDEZ Silva y FRANK E. Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Scielo Cuba Cuba. 2007.
- LEAL de Suárez y otros Las competencias del capital humano en las clínicas privadas del municipio Lagunillas, estado Zulia, Venezuela, Red Revista venezolana de ciencias sociales. Venezuela. 2006.
- MÉNDEZ, Julio La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente. El Cid Editor. Argentina. 2009
- PARRA, Ferié y otros. Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión. Editorial Universitaria. Cuba. 2009.
- RAMÍREZ, Carlos. Fundamentos de administración. Ecoe Ediciones. 2010
- ROLDÁN, Luis. 10 pasos para aumentar su rentabilidad DS-3: un método simple y práctico de optimización de

- procesos para empresas de productos, comercio y servicios. 2007.
- SOTO, Raúl y Schovelin, Roberto Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica LTDA. Universidad del Bío Bío. Chile. 2009
- VELÁSQUEZ, Andrés Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. Editorial: Red Revista Escuela de Administración de Negocios. Colombia. 2006
- BENJAMÍN, Enrique. Auditoría administrativa, Gestión Estratégica del cambio. Editorial Pearson Educación. Segunda edición. 2007
- PAREDES GARCÉS, Wilson, MSc Cómo desarrollar una tesis, Editorial BIGcopy, Edición 2009

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

Constitución de la República de Ecuador 2008

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésima segunda edición

LEY ORGANICA DE SALUD. Ley 67, Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de Diciembre del 2006.

R.O. 242-3S, 29-XII-2007

Registro Oficial No. 517 del jueves 29 de enero del 2009, Acuerdo No. 0818

LINCOGRAFIA

www.sri.gob.ec/web/guest/base-legal

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

<http://www.sirac.info/Curtiembres/html/indicadores.asp>

<http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-30.htm>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicion.html>

http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm

ANEXOS

FORMULARIO # 1: PLAN OPERATIVO ANUAL

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA									
PLAN OPERATIVO ANUAL									
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS/ ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA TÉRMINO	COSTO	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	

Formulario CMG 001

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 2: REQUISICIÓN DE PERSONAL

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA REQUISICIÓN DE PERSONAL
--

Causa de la Solicitud	Justificación
A. Puesto de Nueva Creación <input type="checkbox"/>	
B. Puesto Vacante <input type="checkbox"/>	
C. Incapacidad <input type="checkbox"/>	

Nombre del Puesto	Título Requerido

Área	Horario	No. de Vacantes

Tipo de Contrato			
<input type="checkbox"/> Planta	<input type="checkbox"/> Eventual	<input type="checkbox"/> Tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Prestación de Servicios

En caso de Plazas Eventuales, Tiempo o Prestación de Servicios Profesionales, especificar el tiempo de duración y nombre del Proyecto para el caso que corresponda

Supervisa Personal	
A. Si <input type="checkbox"/> B. No <input type="checkbox"/>	No. de Posiciones a Supervisar <input type="checkbox"/>

Nombre del Responsable Inmediato	Puesto del Responsable Inmediato

Funciones Principales

Conocimientos Indispensables

Especificidad de la Experiencia

Competencias

Rango de Edad		Sexo		Estado Civil		
De _____ A _____ Años		Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	
		Indistinto <input type="checkbox"/>		Indistinto <input type="checkbox"/>		
Candidatos Probables						
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Exter no	Empresa	Teléfonos
Fecha de Ingreso Deseada			Sueldo			

_____ ÁREA SOLICITANTE	_____ RECURSOS HUMANOS
----------------------------------	----------------------------------

LUGAR Y FECHA _____

Formulario CMG 002 - Pág. 2

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 3: SOLICITUD DE EMPLEO

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA
SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto que solicita
Sueldo Mensual Deseado
Sueldo Mensual Aprobado
Fecha de Contratación
Lugar y Fecha



DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
Domicilio		Teléfono	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	PAIS	Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de Usted __ Hijos __ Cónyuge __ Padres __ Otros		Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)	

DOCUMENTACION

Número de Cédula	Clase y Numero de Licencia	Pasaporte No.
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Siendo extranjero qué documento le permite trabajar en el país?	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)	
¿Practica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACIÓN
Padre		
Madre		
Esposa (o)		
Nombres y edades de los hijos		años años años años

EDUCACIÓN

NOMBRE	DIRECCIÓN	FECHA DE	A	AÑOS	TÍTULO OBTENIDO
Primaria					
Secundaria					
Tercer Nivel					
Cuarto Nivel					
Otras					
Estudios que esta efectuando en la actualidad:					
Institución	Horario	Curso o Carrera		Grado	

CONOCIMIENTOS GENERALES				
Que otros Idiomas habla	(nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones que domina		
Otros trabajos o funciones que domina		Software que maneja		
Máquinas u equipos que sepa manejar				
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que presto sus				
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (¿Cu:)		¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Cuales?	Importe mensual \$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Quié		¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Donde?	Percepción mensual \$
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía		¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Valor aproximado \$
Fecha en que podrá presentarse a trabajar		¿Valor de sus gastos mensuales? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Valor aproximado \$

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad

Formulario CMG 003 - Pág. 2

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 4: INFORME DE ENTREVISTA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA INFORME DE ENTREVISTA

FECHA
CARGO AL QUE SE APLICA

O R D	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	APARIENCIA PERSONAL	CONDICIONES FISICAS	CAPACIDADES INTELECTUALES	DESTREZAS Y HABILIDADES	COMPETENCIAS								TOTAL
						1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
	PONDERACIONES	0,06	0,06	0,12	0,12	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	100%

- COMPETENCIAS**
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

RESPONSABLE DE ÁREA

DIRECTOR/GERENTE

NOTA: Las competencias pueden variar de acuerdo al cargo al que se aplica

Formulario CMG 004

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 5: FICHA PERSONAL

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA+A17A
FICHA PERSONAL

1. DATOS PERSONALES				
Nombres				
Apellido paterno				
Apellido materno				
Apellido marital				
No. Cédula	Estado Civil	Email	Teléfono	Sexo M <input type="radio"/> F <input type="radio"/>
Fecha Nacimiento	Lugar		Nacionalidad	
Domicilio				
Profesión/Oficio			No. Registro Título	

2. DATOS FAMILIARES			
Relación	Nombre y Apellidos	Edad	Depend. Económ.
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
			SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>

3. EDUCACIÓN		
Nivel	Institución	Título Recibido - Año
Primaria		
Secundaria		
Tercer Nivel		
Cuarto Nivel		
Otros		

4. OTROS ESTUDIOS

Cursos, Seminarios, Congresos, Talleres, etc. (Mencionar solamente aquellos con certificado u otro documento que lo acredite)

Nombre del Curso	Nombre de la Institución	Fecha y Duración en horas

5. CARGOS ANTERIORES

Institución	Cargo	Tiempo

6. CARGO ACTUAL

Cargo	Horario
Fecha Ingreso a la institución	Antigüedad

7. OBSERVACIONES

(Información adicional que sirva para ampliar su currículum)

--

Fecha

Firma

Formulario CMG 005 - Pág. 2

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 6: FICHA SOCIAL
CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA

FICHA SOCIAL

NOMBRES _____
APELLIDOS _____
LUGAR DE RESIDENCIA _____
TIEMPO DE RESIDENCIA _____

GRUPO FAMILIAR CONVIVIENTE

APellidos y Nombre	PARENTESCO	No. CEDULA	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	EDAD

SITUACION HABITACIONAL

UBICACIÓN Urbana Rural

TENENCIA Propia Alquilada

TIPO DE VIVIENDA Mixta Concreto
 Otros Especifique _____

DEPENDENCIA Cant. Dormitorios Cocina Comedor
 Baño Letrina

MOBILIARIO Suficiente Insuficiente

ESTADO DE VIVIENDA Bueno Regular Malo

OCUPACION _____
INGRESOS MENSUALES _____

Fecha _____ **Firma** _____

Formulario CMG 006

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 7: REGISTRO DIARIO DE ASISTENCIA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA REGISTRO DIARIO DE ASISTENCIA

RUC No. _____

Dirección _____

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre _____

Cargo _____

Cédula de Identidad No. _____

Mes _____ Año _____

DÍA	INGRESO	SALIDA	FIRMA	INGRESO	SALIDA	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Formulario CMG 007

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 8: AUTORIZACIÓN DE SALIDA/PERMISO/CAMBIO DE GUARDIA

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA	
AUTORIZACIÓN DE SALIDA/PERMISO/CAMBIO DE GUARDIA	
1. IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE	
Nombre y Apellidos	_____
Turno/Horario de trabajo	_____
Area/Departamento	_____
2. DATOS DEL PERMISO	
Fecha	Horario
Motivo:	
Enfermedad	<input type="radio"/>
Vacaciones	<input type="radio"/>
Motivos personales	<input type="radio"/>
Estudio	<input type="radio"/>
Dejar reemplazo	<input type="radio"/>
Maternidad	<input type="radio"/>
Trabajo fuera de la CMG	<input type="radio"/>
Calamidad doméstica	<input type="radio"/>
Cambio de Guardia	<input type="radio"/>
Nombre persona con quien se realiza C/G	_____
Nombre de reemplazo	_____
En caso e trabajo fuera de la CMG:	
Nombre de la institución o lugar donde se desarrolla el trabajo	
Dirección	Teléfono
Objetivo	_____
Actividades	_____
3. AUTORIZACION Y FIRMAS	
Fecha de Presentación	_____
Hora	_____
SI <input type="radio"/>	Solicitante
NO <input type="radio"/>	_____
_____	_____
Jefe inmediato	Director

Formulario CMG 008

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

FORMULARIO # 10: PLAN DE CAPACITACIÓN

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA

PLAN DE CAPACITACIÓN

ESTAMENTO	ÁMBITO CLAVE DE CAPACITACIÓN	ÁREA DE CAPACITACIÓN
DIRECTIVOS		
PROFESIONALES		
OPERATIVOS		
ADMINISTRATIVOS		

Fecha:

FIRMA DEL GERENTE

Formulario CMG 010

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

**FORMULARIO # 11: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS**

CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
DATOS DE TRABAJADOR/EMPLEADO				
Apellidos y nombres				
Denominación del puesto que desempeña				
Título o profesión				
Apellidos y nombres del Evaluador				
Período de Evaluación		Desde	Hasta	
1. GESTIÓN DEL PUESTO			FACTOR	30%
Descripción de actividades	Meta de período evaluado	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento (escala de 1 a 3)
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
TOTAL			0%	0
2. CONOCIMIENTOS			FACTOR	15%
Detalle los conocimientos adquiridos			Relevancia	Nivel de Conocimiento (escala de 1 a 3)
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
TOTAL			0%	0
3. COMPETENCIAS DEL PUESTO			FACTOR	40%
Descripción de las competencias			Relevancia	Nivel de desarrollo (escala de 1 a 5)
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
			0%	
TOTAL			0%	0

4. OTROS ASPECTOS A EVALUAR		FACTOR	15%										
Descripción	Relevancia	Nivel de desarrollo (escala de 1 a 3)											
Puntualidad y presentación personal	0%												
Respeto	0%												
Compromiso	0%												
Responsabilidad	0%												
Motivación e iniciativa	0%												
TOTAL	0%		0										
FACTORES DE EVALUACION													
1. GESTIÓN DEL PUESTO			0%										
2. CONOCIMIENTOS			0%										
3. COMPETENCIAS DEL PUESTO			0%										
4. OTROS ASPECTOS A EVALUAR			0%										
TOTAL PUNTAJE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA			0%										
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>35 - 59,99</td> <td>DEFICIENTE</td> </tr> <tr> <td>60 - 74,99</td> <td>REGULAR</td> </tr> <tr> <td>75 - 84,99</td> <td>BUENO</td> </tr> <tr> <td>85 - 94,99</td> <td>MUY BUENO</td> </tr> <tr> <td>95 - 100</td> <td>EXCELENTE</td> </tr> </tbody> </table>				35 - 59,99	DEFICIENTE	60 - 74,99	REGULAR	75 - 84,99	BUENO	85 - 94,99	MUY BUENO	95 - 100	EXCELENTE
35 - 59,99	DEFICIENTE												
60 - 74,99	REGULAR												
75 - 84,99	BUENO												
85 - 94,99	MUY BUENO												
95 - 100	EXCELENTE												
EVALUADOR/EVALUADORA													
Lugar y Fecha													
CERTIFICO: Que he evaluado al trabajador/trabajadora acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.													
<hr/> EVALUADOR/RESPONSABLE DEL SERVICIO													

Formulario CMG 011 - Pág. 2

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA					
Grupo No. 1 Usuarios Externos					
Fecha de aplicación					
No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	Existen disponibilidad y seguridad al momento de solicitar algún servicio				
2	Existe eficiencia y eficacia al momento de la atención				
3	Verifica que el área donde se encuentra esté limpia y ordenada				
4	Verifica que el equipo de trabajadores se encuentre en condiciones de otorgan un buen servicio.				

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA CLÍNICA MATERNIDAD GARCÍA					
Grupo No. 2 Usuarios Internos					
Fecha de aplicación					
No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	Poseen los implementos e insumos necesarios para realizar su trabajo				
2	Verifica que el ambiente de trabajo sea el óptimo				
3	Verifica que el área se encuentre en condiciones funcionales.				
4	Cumplimiento de horario de trabajo				

Elaborado Por: Gioconda Malavé Cruz

Fuente: Análisis de autores

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA LOS ENCARGADOS DE LA CLINICA
MATERNIDAD GARCÍA**

ENTREVISTADO(A):

FECHA:

HORA:

LUGAR:

2 minutos Abrir la entrevista y presentación

Agradecer al entrevistado por el tiempo prestado a la entrevista.

Presentar el propósito de la entrevista: Conocer la problemática en el área administrativa de la CMG

1 minuto ¿Posee todos los documentos de Ley para el correcto funcionamiento de la CMG?

3 minutos ¿Tienen conocimiento de las herramientas gerencias y las emplean para el desarrollo de sus actividades?

2 minutos ¿Tienen estructurada la CMG la misión, visión, valores y objetivos institucionales?

3 minutos ¿Cuáles son los mecanismos que emplean para el control de los recursos?

4 minutos ¿Proveen a los trabajadores de todos los beneficios de Ley?

15 minutos ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrentan administrativamente?

4 minutos ¿Tienen programas de capacitación establecidos para el personal?

1 minutos ¿Proveen al personal de los suministros y equipos necesarios para que realicen el trabajo con eficiencia?

1 minutos ¿Están establecida las funciones de los trabajadores, dentro de algún manual de recursos humanos?

2 minutos ¿Considera que el personal es la idóneo?

Total: 26 minutos.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS EXTERNOS**

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

1. Es usted un paciente frecuente de la Clínica Maternidad García?

Si No

2. ¿Cómo calificaría el tiempo que tuvo que esperar hasta que fue atendido/atendida?

Excesivo Largo Normal Corto Muy corto

3. Califique la comodidad y/o confortabilidad de la sala de espera

Muy incómoda Incómoda Normal Cómoda Muy cómoda

4. La información recibida de los profesionales acerca del tratamiento médico ha sido:

Inútil Poco útil Normal Útil Muy útil

5. Califique el trato y/o amabilidad dispensado por el personal de esta consulta

Muy malo Malo Normal Bueno Muy bueno

6. El horario en el que acude a la consulta le parece:

Muy inadecuado Poco adecuado Normal Adecuado Muy adecuado

7.- Califique de 1 a 10 el nivel de atención global respecto a la atención recibida

SERVICIO	CALIFICACION	SERVICIO	CALIFICACION
MEDICINA GENERAL		HOSPITALIZACION	
OBSTETRICIA		ENFERMERIA	
ESPECIALIDADES		ADMISION ESTADISTICA	
EMEMRGENCIA		FARMACIA	
LABORATORIO		OTROS	
RAYOS X			

8.- Considera que el personal médico y administrativo es el necesario?

Si No

9.- La institución de salud ha satisfecho sus expectativas?

Si No



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS EXTERNOS

NOMBRE: Ano Bosquez

FECHA: 06/07/11

1. Es usted un paciente frecuente de la Clínica Maternidad García?

Sí

No

2. ¿Cómo calificaría el tiempo que tuvo que esperar hasta que fue atendido/atendida?

Excesivo

Largo

Normal

Corto

Muy corto

3. Califique la comodidad y/o confortabilidad de la sala de espera

Muy incómoda

Incómoda

Normal

Cómoda

Muy cómoda

4. La información recibida de los profesionales sobre su tratamiento ha sido:

Inútil

Poco útil

Normal

Útil

Muy útil

5. Califique el trato y/o amabilidad dispensado por el personal de esta consulta

Muy malo

Malo

Normal

Bueno

Muy bueno

6. El horario en el que acude a la consulta le parece:

Muy inadecuado

Poco adecuado

Normal

Adecuado

Muy adecuado

7.- Califique de 1 a 10 el nivel de atención global respecto a la atención recibida

SERVICIO	CALIFICACION	SERVICIO	CALIFICACION
MEDICINA GENERAL		HOSPITALIZACION	
OBSTETRICIA		ENFERMERIA	
ESPECIALIDADES		ADMISION - ESTADISTICA	10
EEMERGENCIA		FARMACIA	10
LABORATORIO	10	OTROS	
RAYOS X			

8.- Considera que el personal médico y administrativo es el necesario?

Sí

No

9.- La institución de salud ha satisfecho sus expectativas?

Sí

No



ESTAD

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS INTERNOS

NOMBRE: Walter Guero

FECHA: _____

1. Cuenta la Clínica con los recursos necesarios (tecnológicos, humanos, logísticos) para desempeñar sus actividades diarias?
Si No
2. Tiene la Clínica la estructura, actividades y metas establecidas?
Si No
3. La clínica les provee de información necesaria y oportuna, referente a las actividades que desempeña?
Si No en ocasiones.
4. En la clínica existe un sistema de control para su eficiencia y eficacia?
Si No
5. La clínica les provee de capacitación necesaria para cumplir con sus actividades?
Si No en ocasiones.
6. Están definidas sus tareas y competencias?
Si No
7. Reciben incentivos y todos los beneficios de Ley?
Si No
8. Cree que en la clínica se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
Si No
9. Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas cotidianas?
Si No
10. Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?
Si No
11. Cree que tiene posibilidad de progresar en la clínica?
Si No
12. Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?
Si No

FOTOS DE TALLER DEL 30 DE OCTUBRE DEL 2011



FOTOS DE TALLER DEL 6 DE NOVIEMBRE DEL 2011

