



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL
DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: JORGE ARTURO ROMÁN VERA
TUTOR: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL
DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**AUTOR: JORGE ARTURO ROMÁN VERA
TUTOR: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

**2013
PORTADA**

La Libertad 13 de Marzo de 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**Diseño Organizacional para el Hospital General de Santa Elena, “Dr. Liborio Panchana” provincia de Santa Elena, año 2013**”, elaborado por el Señor JORGE ARTURO ROMÀN VERA, egresado de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ.

PROFESOR - TUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios, por ser mi fuente de inspiración en todo momento de angustia, esmero y dedicación, por darme fe, fortaleza y sabiduría para seguir por el camino correcto.

También es dedicado con mucho aprecio y consideración a mis queridos padres y demás familiares, con quienes siempre compartimos momentos agradables de éxitos y triunfos que siempre fueron necesarios para mi crecimiento personal, profesional, y que permitieron consolidar nuestros vínculos familiares.

A mis profesores y amigos, por ser mis guías y darme la fortaleza para alcanzar esta meta tan anhelada que hoy he logrado.

Jorge Román

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y sus autoridades quienes se esfuerzan día a día por brindar una educación con excelencia.

A la facultad de Administración y la carrera de administración pública quienes brindaron todo su apoyo para mi formación.

Los docentes quienes con mucha dedicación y entrega a su profesión fortalecieron mis conocimientos para desarrollarlos en un futuro no muy lejano en el ámbito laboral.

A quienes integran el Hospital General de Santa Elena, que me permitieron realizar este trabajo de investigación y muy amablemente brindaron toda la información que necesité.

Agradezco a todos los que directa o indirectamente me apoyaron para lograr mis objetivos.

Jorge Román

TRIBUNAL DE GRADO

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

Eco. David Batallas González, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL DE
SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013**

Autor: Jorge Arturo Román Vera

Tutor: Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

RESUMEN

El presente documento, es una significativa contribución al perfeccionamiento de un modelo organizacional en la gestión del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.” fundamentado en brindar un servicio de calidad y calidez, tomando como referencia experiencias de otras instituciones de salud que a través del tiempo han desarrollado una organización ajustada a sus necesidades en materia de salud con el propósito de adquirir nuevos conocimientos para mejorarlos y adaptarlos a las funciones que desarrolla la institución en estudio ayudará a establecer bases sólidas al desarrollo institucional que beneficie a la comunidad de la provincia de Santa Elena. Para su efecto se consideraron las diferentes áreas y servicios, así como las funciones, atribuciones y competencias que le atribuyen las normativas vigentes a esta institución, las que permitirá obtener una acertada toma de decisiones en los proyectos y programas que se desarrollan en beneficio de la comunidad. En el proceso de este trabajo se desarrolló el marco referencial en el que se puntualizan los elementos de una organización y las diferentes funciones que deben asumir cada uno de los departamentos que la integran, utilizando como principales instrumentos en este proceso las encuestas que fueron aplicadas al usuario interno y externo que diariamente asiste a dicho centro de salud y entrevista a los jefes de área en los diferentes departamentos; obteniendo resultados que demuestran la situación actual que presenta esta institución en relación a los factores que ocasionan dificultad al momento de brindar servicio a la colectividad, de aquí la importancia que tienen el estudio de este proceso, el mismo que permitirá tener mayor coordinación de las actividades que se planifiquen, mediante un modelo organizacional caracterizados por la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos ayudarán al eficiente desarrollo de este proceso; determinar de manera clara cada una de las competencias y funciones que tiene cada servidor pública dentro de la institución permitirá regular todas las actividades, se presentan también un modelo de organigrama funcional que determine un orden dentro de la organización.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	II
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación del Problema.....	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	9
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	11
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	12
OBJETIVOS	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN	14
HIPÓTESIS.....	14
VARIABLES	14
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	14

CAPÍTULO I.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	19
1.2. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	20
1.2.1. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES	21
1.2.2. CONCEPTUALIZACIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	22
1.2.3. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	25
1.2.4. Características del Diseño Organizacional.....	26
1.2.5. Ventajas del Diseño Organizacional.....	28
1.2.6. Enfoques del Diseño Organizacional.....	28
1.2.7. Modelos de Diseño Organizacional.....	32
1.2.7.1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Dalf.....	32
1.2.7.2. Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	33
1.2.8. Componentes del Diseño Organizacional.....	35
1.2.8.1. Análisis Situacional.....	35
1.2.8.1.1. Análisis Externo.....	36
1.2.8.1.1.1. Macro Ambiente.....	37
1.2.8.1.1.2. Micro Ambiente.....	37
1.2.8.1.2. Análisis Interno.....	38
1.2.8.2. Dirección Estratégica.....	39
1.2.8.2.1. Misión.....	39
1.2.8.2.2. Visión.....	40
1.2.8.2.3. Objetivos organizacionales.....	40
1.2.8.2.4. Principios y Valores Organizacionales.....	41
1.2.8.3. Dimensiones Estructurales.....	41
1.2.8.3.1. Formalización.....	42
1.2.8.3.2. Especialización.....	43
1.2.8.3.3. Jerarquía y Autoridad.....	43
1.2.8.3.4. Centralización.....	45
1.2.8.3.5. Profesionalismo.....	45
1.2.8.4. Dimensiones Contextuales.....	46
1.2.8.4.1. Cultura Organizacional.....	46
1.2.8.4.2. El Entorno.....	47

1.2.8.4.3.	Metas y Estrategias.	48
1.2.8.4.4.	Tamaño de la Organización.	49
1.2.8.4.5.	Tecnología Organizacional.	49
1.2.8.5.	Proyección del Diseño Organizacional.	50
1.2.8.5.1.	Estructura Organizacional.	50
1.2.8.5.1.1.	Elementos De La Estructura Organizacional.	51
	Especialización del trabajo.....	51
	Departamentalización.....	51
1.2.8.5.1.2.	Organigrama.....	52
1.2.8.5.2.	Orgánico Funcional.....	53
1.2.8.5.2.1.	Organigrama funcional de Empresas privadas.....	53
1.2.8.5.2.2.	Estructura organizacional Hospitalaria	54
1.2.8.5.2.3.	Políticas.	55
1.2.8.5.2.4.	Cuadro de Mando Integral.	56
1.2.8.5.2.5.	Vínculos inter-organizacionales.....	58
1.2.8.5.2.6.	Plan de Acción.	58
1.2.8.6.	Resultado De Efectividad	60
1.2.8.6.1.	Eficiencia.....	60
1.2.8.6.2.	Eficacia.....	60
1.2.8.6.3.	Logro de Objetivos.....	61
1.3.	MARCO LEGAL.....	61
CAPÍTULO II		66
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		66
2.1.	Diseño de la Investigación	67
2.2.	Modalidad de la Investigación.	67
2.3.	Tipos de Investigación	68
2.4.	Métodos de Investigación	70
2.5.	Técnicas de Investigación	71
2.6.	Instrumentos de la Investigación.....	72
2.7.	Población y Muestra	73
2.8.	Procedimientos y Procesamiento de la Información.....	77
2.8.1.	Procedimientos	77
2.8.2.	Procesamiento.	78

CAPÍTULO III.....	79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	79
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	81
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	84
3.2.1. Análisis de Resultados de la Encuesta al Cliente Externo.	84
3.2.2. Análisis de Resultados de la Encuesta al Cliente Interno.....	95
3.3. CONCLUSIONES	107
3.4. RECOMENDACIONES	108
CAPÍTULO IV.....	109
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....	109
4.1. Presentación:	109
4.2. Datos de Identificación de la Empresa.....	110
4.3. Modelo de Diseño Organizacional del Hospital General de Santa Elena.....	111
4.4. Elementos del Diseño Organizacional.	112
4.4.1. Análisis Situacional.....	112
4.4.1.1. Análisis Interno.....	112
4.4.1.2. Análisis Externo.....	113
4.4.1.3. MATRIZ DAFO	114
4.4.2. Proyección Estratégica.	115
4.4.2.1. Misión.....	115
4.4.2.2. Visión.....	115
4.4.2.3. Objetivo General	115
4.4.2.4. Objetivos Específicos.	115
4.4.2.5. Valores.....	116
4.4.3. Dimensiones Estructurales	117
4.4.3.1. Formalización	117
4.4.3.2. Especialización.	118
4.4.3.3. Jerarquía de Autoridad.....	119
4.4.3.4. Profesionalismo.	119
4.4.4. Dimensiones Contextuales.	120
4.4.4.1. El Tamaño.....	120

4.4.4.2.	Tecnología Organizacional.....	121
4.4.4.3.	El Entorno.....	121
4.4.4.4.	Metas y Estrategias Organizacionales.....	122
4.4.4.5.	La Cultura Organizacional.....	122
4.4.5.	Proyección del Diseño Organizacional.....	123
4.4.5.1.	Organigrama Estructural propuesto para el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”.....	123
4.4.5.2.	Orgánico Funcional.....	124
4.4.5.3.	Políticas Organizacionales.....	153
4.4.5.4.	Vínculos Inter-Organizacionales.....	154
4.4.5.5.	Mapa de Estrategias.....	155
4.4.5.6.	Cuadro de Mando Integral.....	156
4.4.5.7.	Plan de Acción.....	157
4.4.6.	Resultado De Efectividad.....	158
4.4.6.1.	Eficiencia.....	158
4.4.6.2.	Eficacia.....	158
4.4.6.3.	Logros de Objetivos.....	159
4.5.	Sistema de Financiamiento.....	160
4.4.7.	Costo de implementación del Diseño Organizacional.....	160
	CONCLUSIONES.....	162
	BIBLIOGRAFÍA.....	163
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	173

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 01 Operacionalización de las variables	16
CUADRO 02 Población y Muestra.....	76
CUADRO 03: Cada qué tiempo recurre al hospital.....	84
CUADRO 04: Conoce la cartelera de servicios y programas de Salud	85
CUADRO 05: ¿Cómo califica usted la atención de los médicos?	86
CUADRO 06: ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo?	87
CUADRO 07: Tiempo de espera para una atención médica.....	88
CUADRO 08: Tiempo que el médico se toma en atenderlo	89
CUADRO 09: Cuando requiere un servicio del hospital, ¿es atendido?	90
CUADRO 10: Sabe a quién recurrir en caso realizar una queja o sugerencia	91
CUADRO 11: Los empleados y médicos poseen vocación de servicios	92
CUADRO 12: Implemente: visión, misión, objetivo, valores, políticas.....	94
CUADRO 13: Conoce usted las políticas que se aplican para el personal	95
CUADRO 14: Cree usted que sus compañeros poseen vocación de servicio.....	96
CUADRO 15: Usted considera que en el Hospital se trabaja en equipo	97
CUADRO 16: En su departamento se trabaja en equipo	98
CUADRO 17: Está conforme con las condiciones físicas y ambientales	99
CUADRO 18: Recibe usted capacitación	100
CUADRO 19: Debe asumir responsabilidades ajenas a su competencia.....	101
CUADRO 20: Cuenta con los materiales y equipos para realizar su trabajo.....	102
CUADRO 21: Emplea lo mejor de sus habilidades	103
CUADRO 22: Cree usted que dentro del hospital se debe mejorar	104
CUADRO 23: Cree usted que se implemente un Diseño Organizacional	105
CUADRO 24: MATRIZ DAFO	114
CUADRO 25 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	156
CUADRO 26 Plan de Acción	157
CUADRO 26 Presentación del proyecto a jefes departamentales	160
CUADRO 27: Presentación del nuevo diseño organizacional.....	161
CUADRO 28: Presentación del diseño organizacional a jefes departamentales	161
CUADRO 29: PRESUPUESTO TOTAL	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 Modelo De Diseño Organizacional De Richard Dalf	33
GRÁFICO 02 Modelo De Diseño Organizacional De Ailed Labrada Sosa.	34
GRÁFICO 03 Modelo de Jerarquía y Autoridad.	44
GRÁFICO 04 Entorno Organizacional.....	47
GRÁFICO 05 Orgánico funcional	53
GRÁFICO 06 Orgánico funcional	54
GRÁFICO 07 Esquema de Política Organizacional.	56
GRÁFICO 08 Plan de Acción.....	59
GRÁFICO 09: cada qué tiempo recurre al hospital	84
GRÁFICO 10: Conoce la cartelera de servicios y programas de Salud.....	85
GRÁFICO 11: ¿Cómo califica usted la atención de los médicos?	86
GRÁFICO 12: ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo?....	87
GRÁFICO 13: Tiempo de espera para una atención médica.....	88
GRÁFICO 14: Tiempo que el médico se toma en atenderlo	89
GRÁFICO 15: Requiere un servicio del hospital, ¿es atendido?.....	90
GRÁFICO 16: Sabe a quién recurrir en caso realizar una queja o sugerencia	91
GRÁFICO 17: Los empleados y médicos poseen vocación de servicio.....	92
GRÁFICO 18: Implemente: visión, misión, objetivo, valores, políticas	94
GRÁFICO 19: Conoce usted las políticas que se aplican para el personal.....	95
GRÁFICO 20: Cree usted que sus compañeros poseen vocación de servicios	96
GRÁFICO 21: Usted considera que en el Hospital se trabaja en equipo.....	97
GRÁFICO 22: En su departamento se trabaja en equipo	98
GRÁFICO 23: Está conforme con las condiciones físicas y ambientales	99
GRÁFICO 24: Recibe usted capacitación	100
GRÁFICO 25: Debe asumir responsabilidades ajenas a su competencia.....	101
GRÁFICO 26: Cuenta con los materiales y equipos para realizar su trabajo	102
GRÁFICO 27: Emplea lo mejor de sus habilidades	103
GRÁFICO 28: Cree usted que dentro del hospital se debe mejorar	104
GRÁFICO 29: Cree usted que se implemente un Diseño Organizacional	105
GRÁFICO 30 Modelo de Diseño Organizacional Propuesto.	111
GRÁFICO 31 Organigrama Propuesto	123
GRÁFICO 32 MAPA DE ESTRATEGIAS	155

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA	167
ANEXO N° 2: APROBACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS	168
ANEXO N° 3: APROBACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS	169
ANEXO N° 4: APROBACIÓN DE ENCUESTA CLIENTE INTERNO	170
ANEXO N° 5: APROBACIÓN DE ENCUESTA CLIENTE EXTERNO	171
ANEXO N° 6: APROBACIÓN DE ENTREVISTA	172

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** se desarrolló en base a la deficiente coordinación y organización que se presenta al momento de brindar un servicio a la comunidad, tomando como punto de referencia el escaso involucramiento en la toma de decisiones de todos los trabajadores, la falta de una filosofía corporativa que incentive el sentido de pertenencia de todas las personas hacia la institución, así como también la falta de un organigrama en la que se establezca el orden jerárquico y las funciones que cada departamento debe asumir. Lo que conlleva a la insatisfacción de los servicios que brinda el Hospital a la ciudadanía.

El proporcionar una herramienta optima de gestión al Hospital General de Santa Elena es un factor importancia de este trabajo de investigación para que se tome las decisiones pertinentes en beneficio de la colectividad de la provincia, en este documento se expresan las diferentes motivos de la escasa organización existente en la institución, así como los componentes a seguir para obtener un eficiente desarrollo de sus actividades, siendo el principal soporte para lograr los cambios en el accionar público, considerando en todo momento las características del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

En el marco teórico que se describe a continuación se detallan los resultados de las experiencias de instituciones nacionales que brindan el servicio de salud y que a través del tiempo han logrado establecer bases sólidas en su organización, esto sin dejar de considerar el desarrollo de instituciones internacionales que han demostrado avances en la coordinación de cada actividad que desarrolla, analizar los puntos más importantes que abarca este tema los mismos que nos ayudarán a la elaboración de esta propuesta.

En el capítulo dos se muestran las estrategias metodológicas, puntualizando el diseño, los estudios, tipos de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearán en este proceso de investigación, indicando los instrumentos que se aplicarán como son: la observación, encuesta y entrevista con el objetivo de demostrar las falencias que existen en el hospital que se establezca los correctivos adecuados.

En el tercer capítulo se llevó a cabo la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas a través del sistema SPSS 15, el mismo que permitió indicar los resultados en las tablas que muestran las alternativas y las repuestas enunciadas tanto por la población de la provincia de Santa Elena, los servidores públicos que laboran en la institución y los jefes departamentales. Mediante este proceso se reflejan los gráficos con los resultados exactos obtenidos, para luego poder realizar el análisis respectivo de la información obtenida.

Finalmente en el cuarto capítulo se procede a diseñar la propuesta del modelo organizacional del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”, que incluye una filosofía corporativa en la que se establece la misión, visión, objetivos, valores y políticas que permita un mejor involucramiento y sentido de pertenencia hacia la institución. También se diseñó un organigrama funcional ajustado a las necesidades y normativa establecida por el ministerio de Salud Pública del Ecuador en las que se establece las funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores que integran el recurso humano del Hospital.

Para la consecución de los objetivos del trabajo de investigación se establece un presupuesto que permita a la institución ajustar sus recursos para la puesta en marcha del modelo organizacional además considerar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante el desarrollo del proyecto para que sean consensuadas y analizadas, de esta manera se busca brindar un mejor servicio a la comunidad de la provincia de Santa Elena.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento Del Problema

A nivel mundial en una economía competitiva y globalizada, es necesario determinar la capacidad, la posición en el mercado, la manera como se desarrolla las actividades, su diseño organizacional, sus estrategias y que oportunidades y amenazas se presentan en su entorno.

En Ecuador las empresas privadas e instituciones públicas deber desarrollar herramientas de planificación y un modelo organizacional ajustado a sus necesidades y actividades para competir sanamente de acuerdo con su visión.

En la actualidad, muchas organizaciones intentan adoptar un cambio que permita el desarrollo efectivo de sus operaciones, siempre con la visión de conducir con éxito sus labores. Dado a que algunas veces, los directivos ignoran la existencia de nuevas estrategias que permitan que algunas disciplinas aporten ideas para modernizar de manera integral una organización.

El diseño organizacional es un proceso de creación de cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planificación estratégica en la organización.

En el medio actual, varias empresas de nuestro país reflejan la inadecuada aplicación de un diseño organizacional, disminuyendo la capacidad de desarrollo empresarial, ocasionando un rendimiento financiero decreciente, competitividad baja, clima organizacional inadecuado; generando como consecuencia una mala atención al usuario externo.

Las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en continua transformación. El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la creciente influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva, fortaleciendo el clima organizacional de la institución.

El diseño organizacional es el proceso donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias. Los gerentes dirigen su vista en dos sentidos; hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo.

Por medio del diseño organizacional se trata de vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización, ayudando a establecer condiciones que animen la motivación y el desarrollo individual. De igual manera, combina la resolución de problemas y la orientación de acciones que coinciden con los propósitos y la dirección general de la organización.

Según **Melinkoff R., (1.990)** El proceso de diseño organizacional es factible de ser aplicado en dos diferentes momentos o situaciones:

- a) Cuando en una organización se identifican problemas de desempeño.
- b) Cuando se busca la creación de una organización nueva.

En el primer caso; se hace necesario un rediseño organizativo consistente en un análisis comparativo de la situación actual de la institución con los fundamentos teóricos ideales en toda estructura.

En el segundo caso; por el contrario, las organizaciones surgen por generación espontánea, y luego se reorganizan según el desarrollo de la sociedad y de la técnica (**pág. 168**).

La carencia o deficiencia de una estructura organizacional bien definida genera improductividad en el trabajo, dualidad de funciones, pérdida de tiempo y de recursos, desconocimiento de la autoridad inmediata, confusión e incertidumbres entre otras falencias o síntomas.

También es importante destacar que el diseño organizacional de una institución se debe mantener lo más actualizado posible en atención a los cambios que ha sufrido la empresa, es decir, la incorporación o eliminación de departamentos permitirá mantener un clima organizacional adecuado, evitará en gran medida se genere dualidad de funciones, y con ello se generará buena imagen de la institución.

Un diseño organizacional muestra los niveles de autoridad y responsabilidad en las funciones empresariales, sirve de guía y apoyo para la dirección porque permite definir y delimitar en forma efectiva las funciones propias de cada área, así mismo evita la confusión de las funciones. Por otra parte, muestra los canales de comunicación entre departamentos esto permite que la información no se distorsione y se tome decisiones rápidas y adecuadas.

El Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor” cuenta con un grupo de profesionales preparados y capacitados para brindar una cartelera de servicios de atención especializada en: Pediatría / neurología pediátrica, Traumatología, Gineco-obstetricia, Cirugía General, Medicina Interna, Cardiología, Odonto cirugía /implantes dentales.

Cuenta con servicios de diagnóstico clínico presta los servicios de Rayos X, Ecosonografía, Mamografía, Audiología, Laboratorio Clínico, logrando óptimo funcionamiento y atención al usuario externo.

El problema que se ha detectado en el hospital es la parca organización institucional, escasa capacitación al personal administrativo y hospitalario, el desconocimiento de las competencias que cada funcionario tiene dentro de la institución; provocando una deficiente ejecución en las actividades administrativas, el cual genera inconformidad en el usuario interno que diariamente buscan brindar un buen servicio al usuario externo.

Otra causa del problema es el bajo nivel de conocimientos en tema de diseño organizacional debido a que existe deficiente distribución en las líneas de mando y jerarquía entre los diferentes niveles.

Actualmente el personal administrativo y hospitalario muestra un bajo nivel de pertenencia con la institución puesto que no cuentan con una filosofía corporativa con la que puedan identificarse.

Por los síntomas y causas detectados en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.” es necesario diseñar un modelo organizacional que permita direccionar cada una de las actividades y funciones que se desarrollan en cada área, con la finalidad de lograr la eficiente ejecución de las actividades administrativas y hospitalarias, logrando una óptima coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos.

En función de esto, en toda organización es indispensable la existencia de una estructura organizacional definida dado que ello permite captar con claridad y rapidez los diferentes departamentos, secciones, cargos y actividades que se realizan; determinando de esta manera sus niveles jerárquicos, interrelaciones directas entre las áreas funcionales, deberes y responsabilidades del personal, líneas de autoridad, canales de información y comunicación con lo cual se logra la articulación de los procesos que se desarrollen en la institución brindando un servicio de calidad.

Delimitación del Problema.

La investigación propuesta busca analizar los diversos enfoques teóricos y conceptualizaciones de Diseño Organizacional, a la realidad que influye en la institución “Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, contrastando y demostrando que el estudio propuesto brindará soluciones a situaciones puntuales de la problemática interna y externa de la organización que han impedido su óptimo desarrollo y funcionamiento en la provincia de Santa Elena.

Además se aborda el diseño organizacional desde la identificación y análisis de las características más importantes que deben contemplarse para su implementación además de los diferentes aspectos ambientales y estructurales que se generen; elementos que día a día se modifican o complementan conforme avanza el conocimiento y se vivencian cambios en el entorno de las organizaciones para la prestación de un servicio de calidad.

El trabajo de investigación tienen como propósito el diseño organizacional que generara valor agregado a la dirección del hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana” ubicado en el cantón Santa Elena capital de la provincia del mismo nombre durante el periodo 2013.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El deficiente modelo organizacional del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana” genera dificultad en la ejecución de los procesos administrativos y la compleja atención al usuario?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿La falta de filosofía corporativa en el hospital produce poco sentido de pertenencia en el personal administrativo y hospitalario?
2. ¿La escasa coordinación entre niveles jerárquicos produce confusión en los procesos?
3. ¿El diseñar un modelo organizacional al hospital general de Santa Elena permitirá mejorar el clima organizacional?
4. ¿El diseñar un modelo organizacional permitirá al usuario final hacer mejor uso de los servicios del hospital?

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo de investigación se apoya en las perspectivas que se consideran dentro de las organizaciones como entes cambiantes y dinámicos, además de un análisis de los diferentes factores positivos y negativos que se generan en el ambiente interno y externo de la misma; esto permitirá al Hospital General de Santa Elena adoptar las alternativas de solución más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos mediante el desarrollo de las actividades de manera eficiente y eficaz, además de generar al final un proceso de retroalimentación de las etapas ejecutadas permitiendo incorporar nuevas ideas que fortalezcan el proceso.

Para que una organización tenga éxito debe considerar el factor humano y su comportamiento con la finalidad de que los empleados realicen sus actividades laborales de manera eficiente lo que contribuya de manera significativa a las actividades que desarrolla la institución; por ello es necesario la implementación de una filosofía corporativa y una estructura organizacional que genere una adecuada distribución del personal y sus diferentes actividades.

Justificación Teórica

La investigación propuesta busca analizar los diversos enfoques teóricos y conceptualizaciones de Diseño Organizacional, la realidad que influye en la institución, contrastando y demostrando que el estudio propuesto podrá brindar soluciones a situaciones puntuales de la problemática interna y externa de la organización que ha impedido su óptimo desarrollo.

Es importante mencionar como antecedente las necesidades de una organización, la cual demanda de recursos básicos como son: materiales, máquinas y equipos, sistema, capital y mercado con la finalidad de ejecutar las funciones por la cual ha sido creada. **Daft L. Richard** (2007) “describe que la organización no funciona sola; necesita del recurso humano, de los bienes materiales y del diseño organizacional, lo cual representa una gran relación con la temática que durante el desarrollo de este proyecto se destaca” **Pág. # 11.**

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista hacia el interior y el exterior de su organización. **H. Mintzberg 1988** menciona que toda actividad humana organizada, desde la formación de piezas de barro hasta el envío de un hombre a la luna plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: la división de trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y los subsistemas. **Pág. 98.**

Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización eran: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación; estas tienen una larga tradición en la historia de la administración.

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos y alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales a cada uno de sus empleados.

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de los objetivos, definiendo las relaciones y los aspectos más o menos estables de la organización.

El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento. La división de trabajo tiene actividades y sub actividades elementales que reconocen dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, clientes, etc.

En la medida que las organizaciones crecen se desarrollan roles más especializados, la decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, y de las fortalezas y debilidades internas además de la definición de la misión institucional que dirija las metas a cumplir por la organización.

Es importante mencionar como antecedente las necesidades de una organización, la cual demanda de recursos básicos tales como: materiales, máquinas y equipos, sistema, capital y mercado con la finalidad de ejecutar las funciones por la cual ha sido creada.

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad.

El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento. La división del trabajo en actividades y sub actividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el estudio se establecerán herramientas metodológicas idóneas para determinar diversas situaciones referentes al Hospital, permitiendo en primera instancia el conocimiento de la problemática interna, es decir las fortalezas y debilidades que mantenga la institución, esto se alcanzaría mediante la aplicación la técnica de la entrevista, con el instrumento del cuestionario.

Por otro lado se emplearía la técnica de la encuesta, dirigida al sector externo, con ella se establecerían indicadores relacionados al posicionamiento de la institución en relación a su competencia, además el nivel de satisfacción del usuario. Así, los resultados de la investigación se sustentarán en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio.

Para el desarrollo de la investigación se requiere de la aplicación de fuentes y técnicas para la recopilación de información como herramienta necesarias para plantear soluciones adecuada a la institución, considerando las fuente secundarias, es decir información escrita que se puede encontrar en textos, revistas, documentos, otros y las fuentes primarias que es la recopilación directa de la información dirigida a los involucrados en la investigación, para lo cual se realizaran entrevistas, cuestionario, encuestas necesarias para la validación de la investigación.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El desarrollo de un diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena será de gran beneficio ya que permitirá ejecutar de manera eficiente las actividades administrativas, asignar eficientemente el trabajo en diferentes áreas y lograr la coordinación que lleve a la obtención de objetivos.

Además de definir la ruta a seguir para alcanzar las metas que el gobierno propone, en función al Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir que cita en su tercer objetivo “Mejorar la calidad de vida de la población”.

Los beneficios que surgen de la elaboración del Diseño Organizacional como el control, la estructura, comunicación, división del trabajo, coordinación y demás factores que forman parte del Hospital General de Santa Elena generaran un desarrollo eficiente de los servicios que ofrece la institución.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo organizacional en base a esquemas estructurales que permita el mejoramiento en la ejecución de los procesos administrativos y la atención al usuario del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Fundamentar la teoría científica mediante la investigación y análisis de los diferentes modelos organizacionales de varios autores que permita la elaboración del plan para la institución.
2. Formular adecuadas estrategias metodológicas que garantice información real y oportuna, permitiendo mejores alternativas de solución para la institución.
3. Diagnosticar el impacto del problema de investigación mediante la recolección de información directa a los usuarios internos y externos de la organización.
4. Analizar los diferentes resultados obtenidos mediante las estrategias metodológicas facilitando la organización y el mejoramiento de los procesos administrativos del hospital general de Santa Elena.
5. Diseñar el modelo organizacional funcional que se adapte a los requerimientos del Hospital General de Santa Elena permitiendo el desarrollo eficiente los procesos administrativos.

6. Implementar un diseño organizacional que permita mejorar la toma de decisiones y el clima organizacional del Hospital General de Santa Elena.

HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN

HIPÓTESIS

Con la aplicación del diseño organizacional permitirá mejorar la ejecución de los procesos administrativos y la atención al usuario del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”

VARIABLES

Independiente.

Diseño Organizacional

Variable Dependiente

Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”

Variable Interviniente.

Procesos Administrativos y atención al usuario.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas condiciones o atributos susceptibles de modificarse o variar para tomar diferentes valores, las variables se pueden clasificar en tres grandes grupos:

Variable Independiente:

Paredes W. (2009) “Se concibe como la causa que provoca un determinado fenómeno, se representa con x, es la variable que el investigador mide, manipula o selecciona conocida también como estímulo o input” Pág. # 35.

Bernal C. (2006) “Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera, que se considera como la “causa de” una relación entre variables” Pág. # 141.

Variable Dependiente:

Paredes W. (2009) “Se conceptualiza como el efecto o fenómeno consecuente. Se representa con y. Es el factor determinado por x. En términos comportamentales, esta variable es el comportamiento resultante de un organismo que ha sido estimulado”. Pág. # 35.

Bernal C. (2006) “Se conoce como variable dependiente al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente”. Pág. # 141.

Variable Interviniente:

Paredes W. (2009) “Teóricamente afecta a la variable dependiente pero no puede medirse o manipularse por ser poco concreta” Pág. # 36.

Bernal C. (2006) “Las variables intervinientes son todos aquellos aspectos, hechos y situaciones del medio ambiente, las características del sujeto/objeto de la investigación, el método de investigación etcétera, que están presentes o “intervienen” (de manera positiva o negativa) en el proceso de interrelación de las variables dependientes e independientes”. **Pág. # 141.**

CUADRO 1 Operacionalización de las variables

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>Con la aplicación del diseño organizacional permitirá mejorar la ejecución de los procesos administrativos y la atención al usuario del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Diseño organizacional</p>	<p>El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones y donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias distribuyendo el trabajo de manera coordinada manteniendo un adecuado ambiente laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Situacional • Dirección Estratégica • Dimensiones Estructurales • Dimensiones Contextuales • Proyección del diseño organizacional • Resultado de Efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Interno. ▪ Análisis Externo. ▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos. ▪ Principios y valores ▪ Formalización. ▪ Especialización. ▪ Centralización. ▪ Jerarquía y Autoridad. ▪ Profesionalismo. ▪ Cultura. ▪ Entorno. ▪ Metas y Estrategias. ▪ Tamaño. ▪ Tecnología. ▪ Estructural Organizacional. ▪ Orgánico Funcional. ▪ Políticas ▪ Cuadro de Mando Integral ▪ Vínculos organizacionales ▪ Eficiencia. ▪ Eficacia. ▪ Logro de Objetivo 	<p>¿Cómo están distribuidas las áreas en el hospital de Santa Elena?</p> <p>¿Nivel de aceptación del servicio a la comunidad?</p> <p>¿Existe un organigrama institucional?</p> <p>¿Conoce las funciones asignadas para su puesto de trabajo?</p> <p>¿Cómo están distribuidos los canales de información?</p> <p>¿Conoce la filosofía institucional?</p> <p>¿La misión y visión están alineadas a los planes del buen vivir?</p> <p>¿Cómo considera Ud. la tecnología aplicada en el Hospital?</p> <p>¿Se realizan talleres para la especificación de metas institucionales?</p> <p>¿Se realiza un adecuado control del desarrollo de las actividades para cumplir con las metas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista. • Entrevista. • Entrevista. • Entrevista • Entrevista • Entrevista observación • Entrevista • Entrevista

Fuente: Hospital General de Santa Elena

Autor: Jorge A. Román Vera

	<p>Variable dependiente:</p> <p>Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”</p>	<p>Hospital.- Lugar en el cual se atiende a los individuos que padecen una determinada enfermedad con el objeto de recibir un diagnóstico. Para ofrecer una buena atención, los hospitales cuentan con diferentes áreas que se ocupan de las demandas de sanidad evitando desorganización generalizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos institucionales ▪ Área de emergencia. ▪ Especialización . ▪ Gestión Administrativa ▪ Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación actual ▪ Estatutos y aspecto legal. ▪ Registro de atenciones. ▪ Calidad de atención al usuario. ▪ Tipos de especialidades. ▪ Equipamiento médico. ▪ Compromiso. ▪ Gestión Organizacional. ▪ Autogestión. ▪ Financiamiento Externo ▪ Presupuesto 	<p>¿Conoce usted la situación actual de la administración institucional?</p> <p>¿Conoce usted el marco legal que rige para las instituciones de salud pública?</p> <p>¿Cree usted necesario mejorar el sistema de registro de atenciones?</p> <p>¿Cómo considera usted la atención del área de emergencia?</p> <p>¿Conoce usted las especialidades que ofrece el hospital?</p> <p>¿Cuenta usted con los equipos necesario para desempeñar su labor?</p> <p>¿Cree usted necesario establecer medidas de control organizacional?</p> <p>¿Cómo considera usted la gestión administrativa en la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta. • Entrevista. • Entrevista • Encuesta. • Encuesta. • Entrevista. • Entrevista. • Encuesta. • Entrevista: <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p>
--	---	---	--	---	--	---

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Autor: Jorge A. Román Vera

	<p>Variable interviniente: Ejecución de procesos administrativos y atención al usuario.</p>	<p>El proceso administrativo es la actividad que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humano, técnicos, materiales, etc.</p> <p>Atención al Cliente es el servicio que prestan las empresas a sus clientes. El éxito de una empresa dependerá de aquellas demandas de sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso administrativo ▪ Recursos. ▪ Servicio al cliente ▪ Gestión del Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Dirección ▪ Control. ▪ Recurso Humano. ▪ Recurso económico. ▪ Agilidad de los tramites ▪ Calidad de la atención. ▪ Capacitación ▪ Competencias ▪ Evaluación. 	<p>¿Considera usted indispensable planificar las actividades del hospital? ¿Sabe usted cuales son los mecanismos de control que tiene la institución?</p> <p>¿Considera usted que el personal que labora en la institución está preparado? ¿Cómo considera usted el presupuesto con el que se maneja la institución?</p> <p>¿Considera usted que los tramites en la institución se realizan con agilidad? ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que presta el hospital?</p> <p>¿Cree usted necesario establecer programas de capacitación? ¿Conoce usted cuáles son sus competencias laborales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta. • Entrevista. • Encuesta. • Encuesta. • Encuesta. • Encuesta • Encuestas • Entrevistas • Entrevista. <p style="text-align: right;">—</p>
--	--	---	---	---	---	--

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Autor: Jorge A. Román Vera

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

El Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor es una institución creada para brindar servicios de salud a la población de la provincia de Santa Elena, su reciente inauguración y los cambios que ha sufrido a nivel administrativo han provocado que la institución no se afiancé organizacionalmente en brindar un servicio de calidad.

El hospital por su amplia cartelera de servicios que ofrece a la comunidad tiene una gran demanda de personas que llegan de todos los rincones de la provincia en busca de atención médica o realización de pruebas médicas y/o exámenes médicos, por lo que asisten desde muy temprano a esta institución con el propósito de alcanzar un cupo para ser atendidos.

A nivel interno los servidores del hospital no cuentan con una estructura organizacional definida que permita al personal conocer sus competencias y desempeñar mejor sus funciones, optimizar el tiempo y brindar una atención de calidad, provocando que el usuario externo no reciba atención a tiempo.

La carencia de un diseño organizacional dentro del hospital general de Santa Elena hace que las personas que trabajan en la institución no se planteen metas reales que permitan a la institución alcanzar la excelencia en atención al usuario, además no se motiva a los empleados a desarrollar mejor sus funciones, así como una escasa capacitación en temas de atención al usuario.

El presente trabajo de investigación propone desarrollar un Diseño Organizacional para que el hospital general de Santa Elena, pueda identificar el propósito y la razón de ser de la organización, la estructuración de sus funciones y actividades organizacionales, el establecimiento de puestos y niveles jerárquicos, los cuales ayudarán a:

1. Coordinación del esfuerzo de todos los miembros del Hospital.
2. Logro de los objetivos organizacionales,
3. Implementación de un organigrama.

Con ello se espera relacionar e integrar los diferentes departamentos del hospital para alcanzar las metas fijadas, la puesta en marcha de un diseño organizacional con el propósito de lograr satisfacción del cliente a través de un servicio de calidad.

1.2. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El diseño implica la toma de decisiones estratégicas sobre la agrupación de individuos o tareas en unidades de trabajo, departamentos o divisiones de la organización. La correlación se alcanza mediante la especialización, la cual permite contar con expertos en áreas específicas, de manera que las personas se vuelven más hábiles en áreas concretas reflejadas en el diseño organizativo.

HODGE, B., y otros, 1998 El diseño de una organización también puede desempeñar un papel crítico en la integración. A la hora de tomar decisiones acerca del diseño apropiado para una organización, la alta dirección intenta encontrar aquella configuración que permita una combinación óptima de diferenciación e integración orientada a una adaptación a su entorno. **Pág. 25-43.**

Daft R. (2007), “Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno”. **Pág.10**

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas en el que combinen los medios técnicos, humanos y financieros que forman parte de una empresa. A la organización se la concibe como un sistema abierto, es decir que este en constante interacción con todos los medios, es un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican interacciones entre la organización y sus medios para la consecución de los objetivos.

1.2.1. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Daft R. (2007), “Las organizaciones son centrales para la vida de las personas y ejercen una influencia predominante. Estamos rodeados de organizaciones, las cuales moldean nuestras vidas de múltiples maneras, pero ¿Cuál es la contribución de las organizaciones? ¿Por qué son tan importantes? Existen siete razones por lo que las organizaciones son importantes para usted y para la sociedad”. **Pág. 13.**

Las organizaciones existen para:

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios de manera eficiente.
3. Facilitar la innovación.
4. Utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura.
5. Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio.
6. Crear valor para dueños, clientes y empleados.
7. Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, le ética y la motivación y coordinación de los empleados”.

Las organizaciones son importantes para la vida de las personas, en el interior de las organizaciones se orienta el trabajo por lo que principal objetivo es ayudar a que las metas de la empresa tengan significado y sean alcanzables, además es importantes para todos sus organizaciones agrupar recursos para lograr metas específicas, también producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos, buscan formas innovadoras para producir bienes y distribuir con mayor eficiencia los bienes y servicios deseables para que estén al alcance de la comunidad..

1.2.2. CONCEPTUALIZACIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional y las prácticas gerenciales se han ido transformando a través del tiempo, como respuesta a los cambios dentro de una sociedad más exigente, estructurando la organización de acuerdo a las necesidades y procesos que en ella se desarrollan.

Los gerentes para estructurar el diseño organizacional desarrollan o modifican la estructura organizacional de acuerdo al entorno, donde las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un movimiento en uno de los elementos afecta y genera cambios a nivel interno y externo, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

Una cualidad básica del diseño organizacional es dividir el trabajo en tareas razonables llamado diferenciación, prestando atención simultánea a la coordinación de las actividades y unificando los resultados en un todo llamado integración.

El diseño organizacional es un proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas.

A lo largo de los años esta estructura se ha convertido en una parte fundamental de las organizaciones, los recursos están sometidos a cambios constantes como expansión, nuevos productos o servicios entre otros, lo que claramente provoca la necesidad de efectuar cambios en la organización.

A través de un diseño organizacional se facilita los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo, porque evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Al delimitar funciones y responsabilidades se reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, logrando eficacia y eficiencia dentro de la organización.

Daft L. Richard (2010) El Diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñara para aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones
Pág. 15.

Robbins S. (2005), “El diseño organizacional es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización, a través de ésta, se puede obtener una distribución formal de los empleados dentro de una organización”. **Pág. 234.**

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva.

Según **Chiavenato (2002)**, “se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales”. **Pág. 444**

A través del diseño se puede realizar un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos y metas institucionales, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización, determinando claramente la filosofía corporativa (Misión, Visión, Objetivos, Valores, etc.) que identifique a la institución y motive al personal a desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente teniendo en cuenta el rumbo o dirección en la que apunta la organización para impulsar su desarrollo y competitividad.

Es importante mencionar que el presente trabajo se realiza para mejorar el desempeño de la organización, donde se dividan las tareas y se cumpla los objetivos, de esta manera se puede coordinar esfuerzo para la obtención de las metas y el incremento de la producción y mejorar la atención al usuario, por ello Hintze plantea en el 2008:

“Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables?”. **(Pág. 67)**

En la construcción de puestos de trabajo flexibles, sencillos alineados con estrategia; los procesos organizacionales de comunicación, dirección, autoridad, estilo de liderazgo y manejo del estrés ocupacional; la cultura del poder, los roles, las tareas y la cultura de las personas además del nivel de evolución de la organización permitirá que la institución este a la vanguardia de los cambios que se generen en el entorno.

1.2.3. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Hitt M. y Pérez M. (2006), “El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. **Pág. 262**

El desafío del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados esperados mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización

El diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión a la que pretendemos llegar como empresa; lo que manejamos, como se estructura la empresa y hacia dónde se dirige.

Otra de las cosas importantes de mencionar es que el diseño organizacional se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar en cada área.

1.2.4. Características del Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: Diferenciación, Formalización, Centralización e Integración. En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

- **Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas o niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.

Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad. Cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización.

- **Formalización:** se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

El cargo: A través de las especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este, con sus respectivas competencias, obligaciones y prohibiciones.

El flujo de trabajo: Es el desarrollo de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, este punto hace referencia a la implementación de un manual de funciones.

Las reglas y reglamentos: Mediante la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización, de esta manera se evita en gran medida la dualidad de funciones.

- **Centralización:** se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, con poca o ninguna delegación de autoridad. Los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.
- **Integración:** se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. Los esquemas de integración más utilizados son:
 - a. Jerarquía administrativa
 - b. Departamentalización
 - c. Asesoría (staff)
 - d. Comisiones y fuerzas de tareas

- e. Objetivos y planes
- f. Distribución física o arquitectura

1.2.5. Ventajas del Diseño Organizacional.

El desarrollo de un Diseño Organizacional en toda institución representa un gran desafío en razón al cambio que este genera en su estructura, pero la empresa que impulse la aplicación de un diseño obtiene las siguientes ventajas:

- Mayor calidad en menor tiempo y al menor costo.
- Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente.
- Mejor posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado.
- Despliegue del conocimiento existente en la organización para resolver problemas y añadir valor.
- Mejora la coordinación y la toma de decisiones entre las diferentes situaciones a las que se enfrenta la organización.
- Permite establecer canales de información que eviten la confusión y dañen el clima laboral.

1.2.6. Enfoques del Diseño Organizacional.

De acuerdo con el estudio realizado por algunos autores podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional,

- a. El enfoque clásico
- b. Enfoque tecnológico de las tareas
- c. Enfoque ambiental
- d. Reducción de tamaño

El Enfoque Clásico: En este enfoque los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

En esos tiempos se pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización eran guiados por un sentimiento de obligación en la institución y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual en su opinión facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno.

El Enfoque Tecnológico de las Tareas: En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes para su desarrollo. Este enfoque se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la elaboración de diferentes tipos de productos y servicios que la institución ofrece a sus clientes.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

El Enfoque Ambiental: En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas.

Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica, en un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo en vez de trabajar solas.

Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Este enfoque llevo a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Reducción De Tamaño: Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Esta corriente se genera en empresas que optaron por una estructura orgánica burocrática y que en los actuales momentos donde la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial, además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes.

Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

1.2.7. Modelos de Diseño Organizacional.

El Diseño Organizacional como característica está conformado por diferenciación, formalización, centralización e integración, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales complejos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

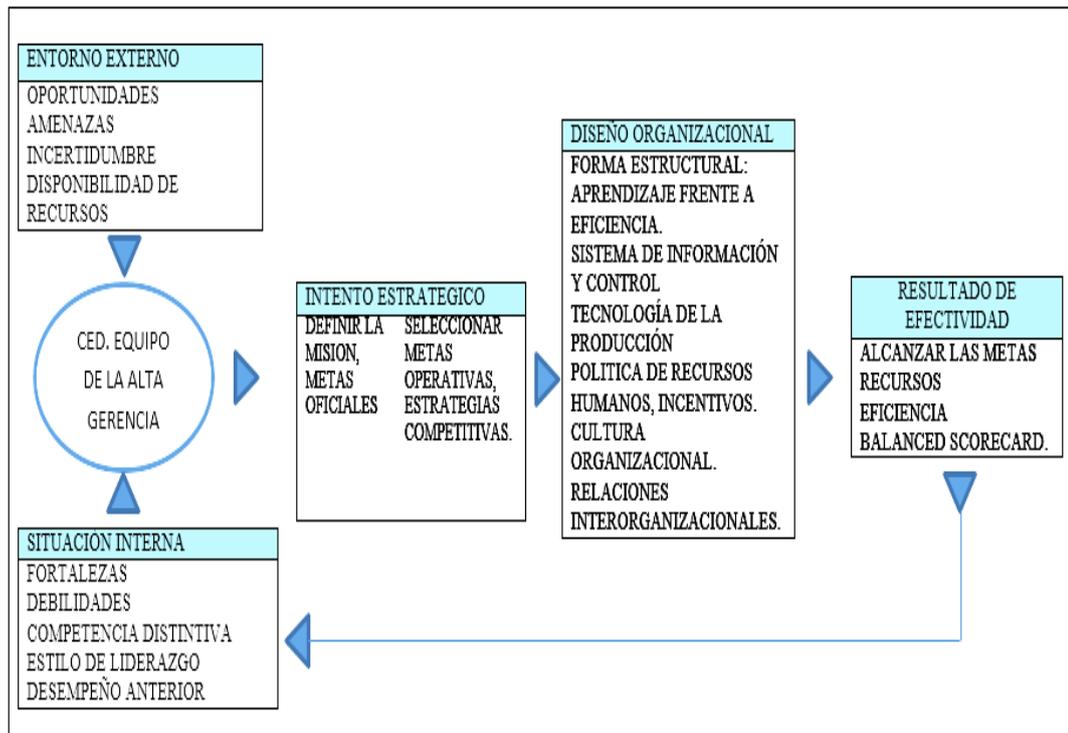
Para el desarrollo de un diseño organizacional eficiente es importante considerar dos modelos establecidos por Richard Dalf y Ailed Labrada Sosa de los cuales se extraerán las principales características que se adapten a la situación del Hospital General de Santa Elena:

1.2.7.1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Dalf.

En el presente cuadro el autor muestra como los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple con sus metas.

Esta figura refleja las formas más populares de determinar el desempeño, aquí es importante observar que las mediciones del desempeño retroalimentan el entorno interno, de modo que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización para tomar decisiones al respecto del desempeño y establecer nuevas metas y direccionamiento estratégico a futuro.

GRÁFICO 01 Modelo De Diseño Organizacional De Richard Dalf



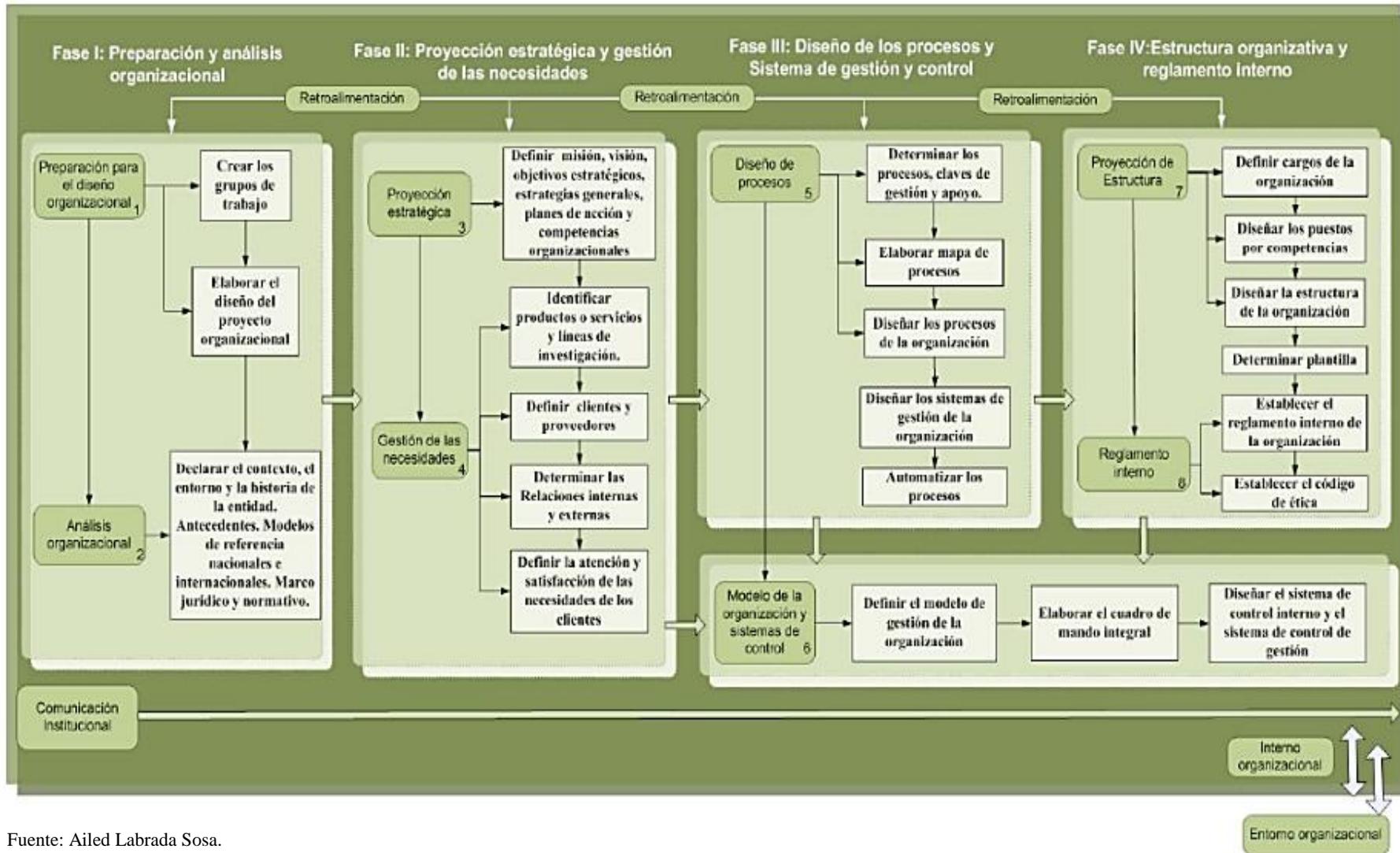
Fuente: Richard Dalf 2011 (teoría y diseño organizacional)
 Diseño: Elaboración Propia

1.2.7.2. Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.

Según Ailed Labrada S. (2008), El modelo de diseño organizacional que se muestra en el gráfico 02 responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

GRÁFICO 02 Modelo De Diseño Organizacional De Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Ailed Labrada Sosa.

Según Ailed Labrada Sosa: Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas.

La primera fase está dirigida a la preparación y el análisis organizacional, en la misma se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades de manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un análisis organización-entorno, además se definen las líneas de investigación, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas.

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

1.2.8. Componentes del Diseño Organizacional.

1.2.8.1. Análisis Situacional.

El análisis situacional es de básica importancia para proceder a determinar los factores que afectan la permanencia de la empresa en el tiempo, más aún en la época actual caracterizada por un dinámico y cambiante ritmo de sucesos principalmente debido a la globalización de mercados en el que las empresas luchan por adaptarse para sobrevivir en un mundo marcado por la competitividad.

La esencia para conocer la meta de la institución tiene su base en el análisis situacional, éste análisis consiste en determinar cómo influyen los factores externos en la situación interna de la empresa y como se proyecta en el servicio que se presta a la comunidad con esto se pretende plantear alternativas para mejorar el servicio que se presta en la institución.

Según **OROZCO J., Arturo (1999)** El análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que el otro capítulo, considera sus fortalezas y debilidades como situaciones internas de la organización” **pág. 5.**

El análisis situacional se desarrolla en dos entornos; el primero es el análisis del ambiente externo en cual tiene como objetivo estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El segundo es el análisis del ambiente interno, este por su parte tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades, además de tomar decisiones sobre el servicio que ofrece la institución.

1.2.8.1.1. Análisis Externo.

El análisis situacional de la empresa empieza por el diagnóstico del ámbito externo, el mismo que tiene por objeto establecer los alcances y límites del sistema económico, político, legal, social y tecnológico en lo que respecta al macro ambiente.

En lo que es el micro ambiente el objeto consiste en determinar las características y cambios que tienen que ver con la estructura del sector industrial en el cual se encuentra inmerso la empresa, analizando aspectos como competencia, clientes y proveedores.

1.2.8.1.1.1. Macro Ambiente.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado por factores exógenos, por lo que es importante el análisis continuo de los agentes que pueden afectar a la empresa.

La influencia macro ambiental está compuesta por todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene control alguno y por lo tanto se ve en la necesidad de adaptarse forzosamente a ellas.

En el análisis de estas variables se deben contemplar las tendencias nacionales y globales del entorno bajo diferentes ámbitos de estudio, tales como; condiciones políticas, socio – económicas, tecnológicas y legales.

Idalberto Chiavenato, Todos estos fenómenos y variables conforman un campo dinámico e intenso de fuerzas que se juntan y se repelen, se unen y se chocan, se multiplican y se anulan, asumiendo tendencias y direcciones inusitadas como un complejo caleidoscopio que cambia cada vez su configuración. **Pág. 89**

1.2.8.1.1.2. Micro Ambiente.

Un grupo más específico de fuerzas influyen de manera directa y afectan poderosamente las actividades organizacionales.

Las influencias micro ambientales se presentan en el entorno más cercano e inmediato a cada organización. Las variables que conforman este entorno específico contemplan factores cuyo comportamiento puede ser controlado por la empresa; es decir cada una de las modificaciones o alteraciones que sufren los factores micro ambientales pueden ser utilizados a favor de la organización, debido a que la empresa tendrá la capacidad de elaborar estrategias para alcanzar los objetivos

deseados, a través de un adecuado análisis del micro entorno que le brindará a la institución la posibilidad de tomar decisiones acertadas que la llevarán al desarrollo organizacional.

Para el análisis del microambiente se incluye el monitoreo del entorno industrial y del entorno competitivo, entre los factores por considerar como parte de este análisis tenemos los cambios en la estructura de la industria, los productos o servicios típicos utilizados, estrategias de marketing, cambios en los perfiles del competidor y consumidor, los patrones de segmentación de mercado, aparición de nuevos competidores, etc.

1.2.8.1.2. Análisis Interno.

El análisis situacional de la organización culmina con su diagnóstico interno, mismo que tiene por objeto identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, identificar las principales fortalezas y debilidades de la misma con la finalidad de mantener las fortalezas y superar sus debilidades.

Para la realización de un estudio interno es muy importante analizar variables como: las funciones de cada área de trabajo, sus procesos, el personal responsable que interviene en las operaciones, recursos tecnológicos, físicos, materiales, económicos; en fin, factores que pueden ser directa y positivamente influenciados por la empresa y así poder alcanzar los resultados que se desean.

A las fortalezas se las identifica como factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, mientras que las debilidades vienen a ser lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión por ello es importante motivar al personal al esfuerzo por la consecución de los objetivos.

Para ejecutar el diagnóstico del entorno interno se deben evaluar los diversos recursos de la organización como: recursos humanos, recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos técnicos, tecnológicos, estructura de la compañía, cultura, productividad, controles, sistemas de información, etc.

El diagnóstico interno es más provechoso, cuando se recopila la información directamente de las fuentes relacionadas con cada departamento, por ello se debe considerar en primer lugar revisar información de documentos escritos y luego se entrevista a los gerentes de cada área, con ello se llena un banco de información clave para la toma de decisiones, para esto se debe formular una estrategia de recopilación de información mediante las entrevistas e investigaciones internas.

1.2.8.2. Dirección Estratégica.

1.2.8.2.1. Misión.

Idalberto Chiavenato (2011), “Misión” significa literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de producto y mercado, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y aplica su razón de ser o de existir. **Pág. 73**

Además **Muñiz R., (2010)**, define: “Es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Pág., # 55.

La misión permitirá a la institución establecer un rumbo a seguir y generará en las personas que en ella laboran un sentido de pertenencia por lograr la consecución de esa meta con la finalidad de crecer de manera institucional y profesional; el cumplimiento de los logros y la buena imagen de la institución reflejará el profesionalismo del personal interno que en ella labora.

1.2.8.2.2. Visión.

Idalberto Chiavenato (2011), "Visión" significa literalmente "una imagen". La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocio. **Pág. 77**

Además **Jack F. (2008)**, define: "que la visión es considerada un atributo primordial de la planeación, es la forma de transmitir de lo que se desea en un futuro a los involucrados de la organización". **Pág., # 36.**

La visión de una empresa es considerada como fuente de inspiración y guía para las personas que en ella trabajan permitiendo que enfoquen sus esfuerzos a una misma dirección, es decir, cumplir con los objetivos planteados, diseñar estrategias, tomar decisiones y ejecutar tareas específicas enfocadas a un mismo punto o fin, la visión puede ser generada para su consecución en un periodo de tiempo el cual puede ser a mediano a largo según el criterio y análisis de la alta gerencia además de ser publicado para que todos los trabajadores se vinculen a la misma.

1.2.8.2.3. Objetivos organizacionales.

Idalberto Chiavenato (2011), El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee. **Pág. 83**

Tomando en consideración lo expresado por el autor antes referido es importante considerar los objetivos como un estado de deseo que se procura alcanzar en un

periodo de tiempo relativamente corto y no como algo que se posee la organización en el momento.

1.2.8.2.4. Principios y Valores Organizacionales.

Idalberto Chiavenato (2011), Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y práctica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias a corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente. **Pág. 79**

1.2.8.3. Dimensiones Estructurales.

Según **Daft L. Richard (2007)** las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones. **Pág. 17**

Las dimensiones estructurales son el análisis del centro de la organización. Toda empresa debe contar con una estructura organizativa formal, es decir, que está escrita en un documento. Esta representa el esqueleto de la organización en base al cual las personas que trabajan en esa institución se identifican y se guían.

La estructura indica cómo está dividido el trabajo, cuales son las funciones y tareas de las personas. Además menciona cuales son los mecanismos formales para que los miembros se relacionen unos con otros. Permite la optimización de tiempos, recursos y además se establece las líneas de comunicación y de mando para la toma de decisiones.

Para realizar un análisis de las dimensiones estructurales de la organización se considera básico el estudio de los siguientes indicadores: formalización, especialización, jerarquía y autoridad, centralización, profesionalismo y razones de personal.

1.2.8.3.1. Formalización.

Según **Daft L. Richard (2007)** La formalización pertenece a la cantidad de documentación escrita por la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puesto, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. La formalización muchas veces se mide mediante el simple conteo del número de páginas de documentos que existe dentro de una organización. **Pág. 17**

Crozier (1965) indica que la formalización (las reglas) prescribe el comportamiento que deben adoptar los miembros de la organización en todos los eventos posibles.

En consecuencia, la formalización tiene como finalidad ejercer un control del comportamiento de los miembros de la organización, pasando el poder desde el individuo que realiza el trabajo al analista que lo normaliza y codifica evitando la dualidad de funciones y conflictos laborales.

Pugh. Et al. (1968) “Definen la formalización como la medida en la cual están escritas reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones”. Además con frecuencia encontramos normas y procedimientos no escritos, tan exigentes como los que se plasman por escrito.

En estas circunstancias, la existencia en una organización con numerosos documentos escritos, que sirvan para dirigir y controlar a los empleados refleja que el funcionamiento está formalizado. En todo caso, la formalización representa el uso de reglas en una organización.

1.2.8.3.2. Especialización

Daft L. Richard (2007) La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñara solo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñaran una gama amplia de tareas en sus trabajos. La Especialización muchas veces se la conoce como división de trabajo. **Pág. 17**

En este sentido se refiere al grado en que las actividades de la organización se dividen en tareas especializadas. La especialización puede ser de dos tipos, horizontal y vertical.

La especialización horizontal está estrechamente vinculada a la división del trabajo. Así, en la medida en que cada puesto de trabajo realice un menor número de tareas; más especializada horizontalmente estará la organización.

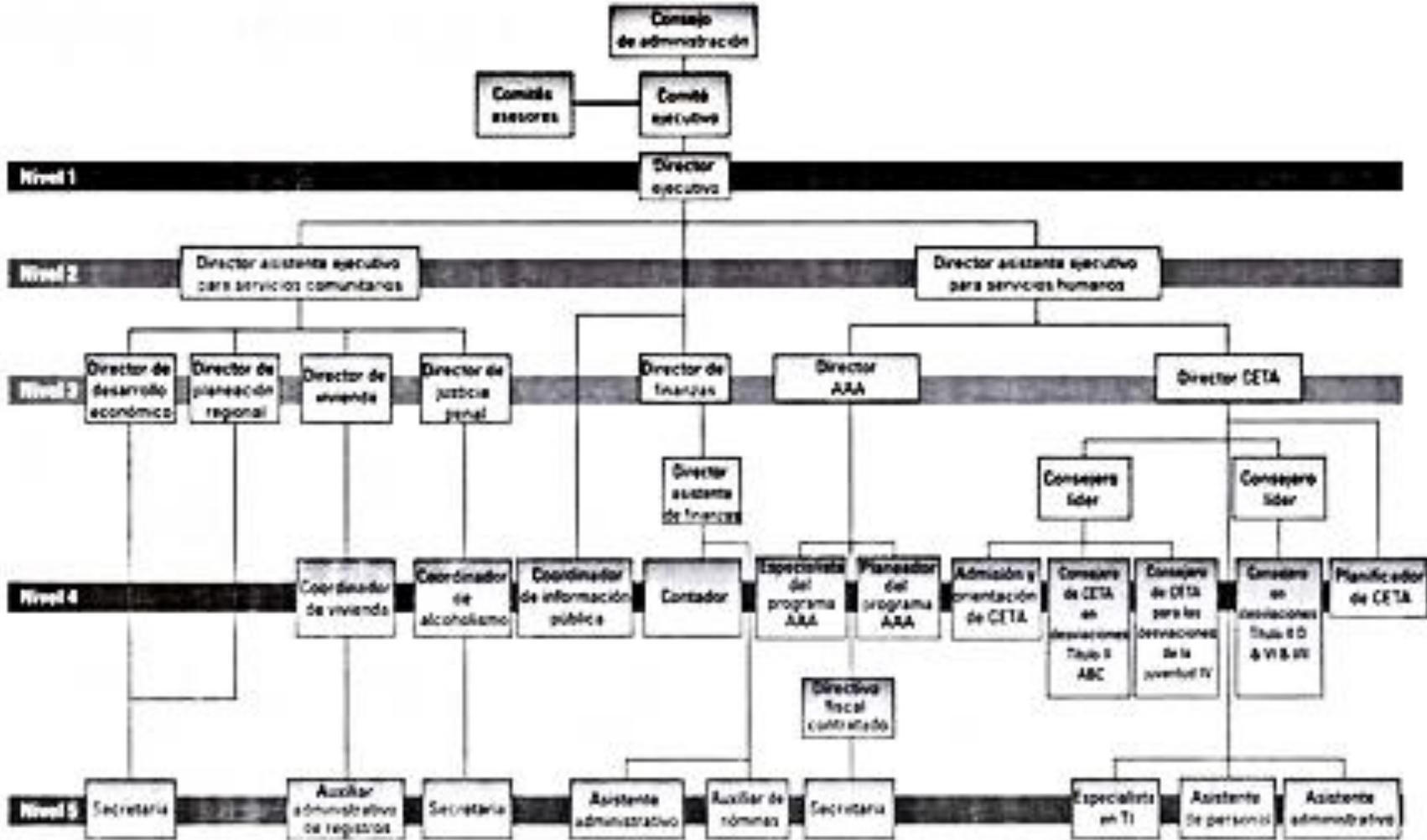
La especialización vertical del puesto de trabajo separa la realización del trabajo y la administración del mismo. Consecuentemente, cuanto más especializada verticalmente esté una organización, menor será el control sobre los puesto.

Ambos tipos de especialización suelen estar vinculadas, siendo usual que los puestos que están especializados horizontalmente lo están también verticalmente, aunque normalmente la especialización vertical u horizontal de los puestos dependerá de la parte de la organización que se esté tratando.

1.2.8.3.3. Jerarquía y Autoridad.

Daft L. Richard (2007) Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama. La jerarquía es relacionada al tramo de control (el número de empleados reportando a un supervisor). Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad es baja. **Pág. 18**

GRÁFICO 03 Modelo de Jerarquía y Autoridad.



Fuente: Richard Dalf (Teoría y Diseño Organizacional)

1.2.8.3.4. Centralización.

Según **Daft L. Richard (2007)** La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipos, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización. **Pág. 18**

Entendida así la centralización como el proceso en que la autoridad adopta para la toma de decisiones y asigna o reparte a lo largo de la jerarquía organizativa.

En la medida en que el poder se concentre en uno o pocos niveles de la estructura organizativa, ésta será más centralizada, en caso contrario la estructura organizativa estará más descentralizada.

La razón fundamental para descentralizar está en la falta de capacidad para manejar y procesar información para una adecuada toma de decisiones, principalmente en instituciones grandes donde el número de áreas y departamentos no puede ser controlado por un solo jefe, además que la descentralización dota de mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante las evoluciones del entorno.

1.2.8.3.5. Profesionalismo.

Según **Daft L. Richard (2007)** El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. El profesionalismo por lo general se mide como el número promedio de número promedio de años de educación de los empleados, el cual puede ser tan alto como el de 20 en la práctica médica y menos de 10 en una compañía constructora. **Pág. 18**

A nivel mundial las organizaciones buscan los mecanismos para contar con el mayor número de empleados con preparación académica y capacitación adecuada que les permita desenvolverse dentro y fuera de la institución para enfrentar los cambios del entorno y mantenerse a la vanguardia de las demás organizaciones. Mientras mayor sea el número de profesionales dentro de una organización mayor será el porcentaje de eficiencia y eficacia que pueda tener la institución en las actividades que se designe.

1.2.8.4. Dimensiones Contextuales

Daft L. Richard (2007) Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influyen y moldean a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de la estructura de una organización y de los procesos de trabajo. Para entender y evaluar a las organizaciones, es necesario examinar las dimensiones contextuales y estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ajustarse para alcanzar los propósitos. **Pág. 17**

De esta manera las dimensiones contextuales que analizaremos para el desarrollo del presente trabajo de investigación son: La cultura, el entorno, metas y estrategias, tamaño y tecnología.

1.2.8.4.1. Cultura Organizacional.

Daft L. Richard (2007) menciona que las razones de personal se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas, Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleador de una organización. **Pág. 18**

Hill y Jones, (2001) “La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización”.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

1.2.8.4.2. El Entorno.

Daft L. Richard (2007) El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que a otras organizaciones. **Pág. 18**

GRÁFICO 04 Entorno Organizacional



FUENTE: Google: Que-es-el-entorno-organizacional

Se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización múltiples oportunidades y amenazas.

(Hall, 1988; Menguzzato y Renau, 1991; Robbins, 1990) distinguen entre entorno general y entorno específico. El entorno general estaría formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes; mientras que el entorno específico haría referencia a aquellos elementos del medio relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

En función de lo anterior definiremos el entorno organizacional como el conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma.

Dentro de estos factores externos estarían las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, así como los clientes, proveedores, propietarios y competidores, entre otros.

1.2.8.4.3. Metas y Estrategias.

Las metas son el propósito y las técnicas competitivas que distinguen a una organización de las otras. Las metas con frecuencias se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía enfocadas a cumplir con la misión organizacional.

Las estrategias son el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales.

Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores. Una buena estrategia es usar las fortalezas de la empresa, para aprovechar las oportunidades de mercado.

Daft L. Richard (2007) Las metas y estrategias de una organización define el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores. **Pág. 18**

1.2.8.4.4. Tamaño de la Organización.

Daft L. Richard (2007) El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por números de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema. **Pág. 18**

Para la determinación del tamaño de una organización será indispensable contar con el número de empleados que la integran puesto que el realizar un análisis enfocado en su estructura o producción, esta no reflejará el tamaño real de la institución.

1.2.8.4.5. Tecnología Organizacional.

Daft L. Richard (2007) La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los

sistemas de información avanzada e internet. Una línea de ensamble automotriz, un aula universitaria y un sistema nocturno de distribución de paquetes, son tecnología, a pesar de que difieren entre sí. **Pág. 18**

Pilar M. (2010), define: “las nuevas tecnologías han facilitado mucho algunos procesos de adaptación. La intranet contiene mucha información básica sobre el funcionamiento y el organigrama de las empresas, que puede ayudar a conocer los aspectos más formales, explica Pedreira”.

En los actuales momentos toda organización busca los mecanismos para adoptar tecnología que le permita reducir el tiempo de respuesta ante los requerimientos de la comunidad o clientes, entre esta tecnología está el uso de computadoras de mayor capacidad o velocidad, el internet con mejor banda ancha y demás tecnología que le brinde una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones y mejoren los tiempos de respuesta a los requerimientos de la comunidad que se acerca a la institución en busca de sus servicios. La tecnología en los actuales momentos mejora en tiempos muy rápido, por lo que la actualización de estos permitirá mantenerse a la vanguardia de las demás.

1.2.8.5. Proyección del Diseño Organizacional.

1.2.8.5.1. Estructura Organizacional.

Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una distribución intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Daft R. (2007), “Componentes claves en la definición de la estructura de la organización están definidos como:

- Número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos.
- Agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización.
- Diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración.

Estos tres elementos pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización, los dos primeros elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical, el tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre empleados organizacionales.

Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria”. **Pág. 90**

1.2.8.5.1.1. Elementos De La Estructura Organizacional.

Especialización del trabajo

La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

Departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denominan departamentalización. Existen formas comunes de departamentalización las mismas que pueden ser:

- **Departamentalización geográfica**, agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
- **Departamentalización de procesos**, agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.
- **Departamentalización de clientes**, agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para uno de ellos.

1.2.8.5.1.2. Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias en la organización establece la cadena de mando y comunicación además permite visualizar el grado de organización institucional.

Daft R. (2007), “El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización, este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja”. **Pág. 90.**

Los organigramas determinan, quiénes son jerarquía y quiénes son subordinados, configurando una escala que normalmente se refleja en lo salarial, y también, en el estatus derivado de las distintas posibilidades de incidir en la toma de decisiones dentro de la organización.

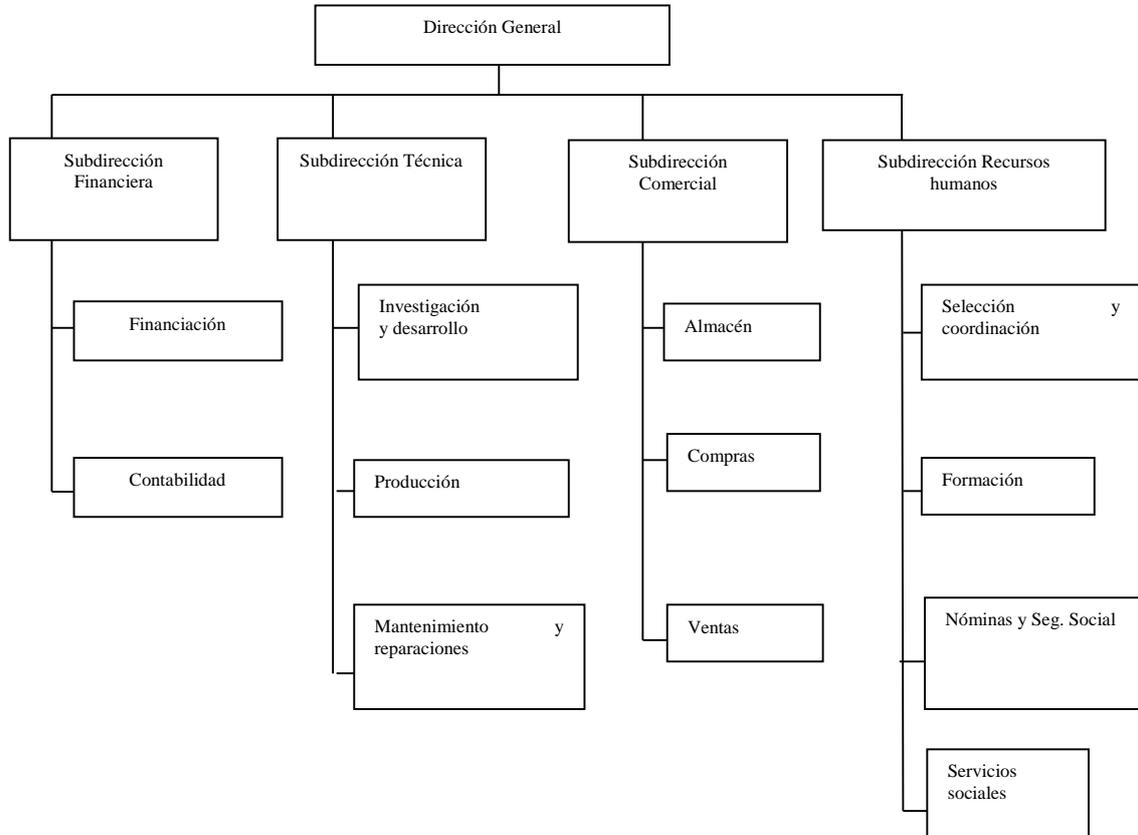
1.2.8.5.2. Orgánico Funcional

Se agrupan las actividades y se crean departamentos de acuerdo a las funciones principales de la empresa, tales como producción, compras, ventas, financiación recursos humanos, entre otras.

1.2.8.5.2.1. Organigrama funcional de Empresas privadas

La estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan de la empresa.

GRÁFICO 05 Orgánico funcional



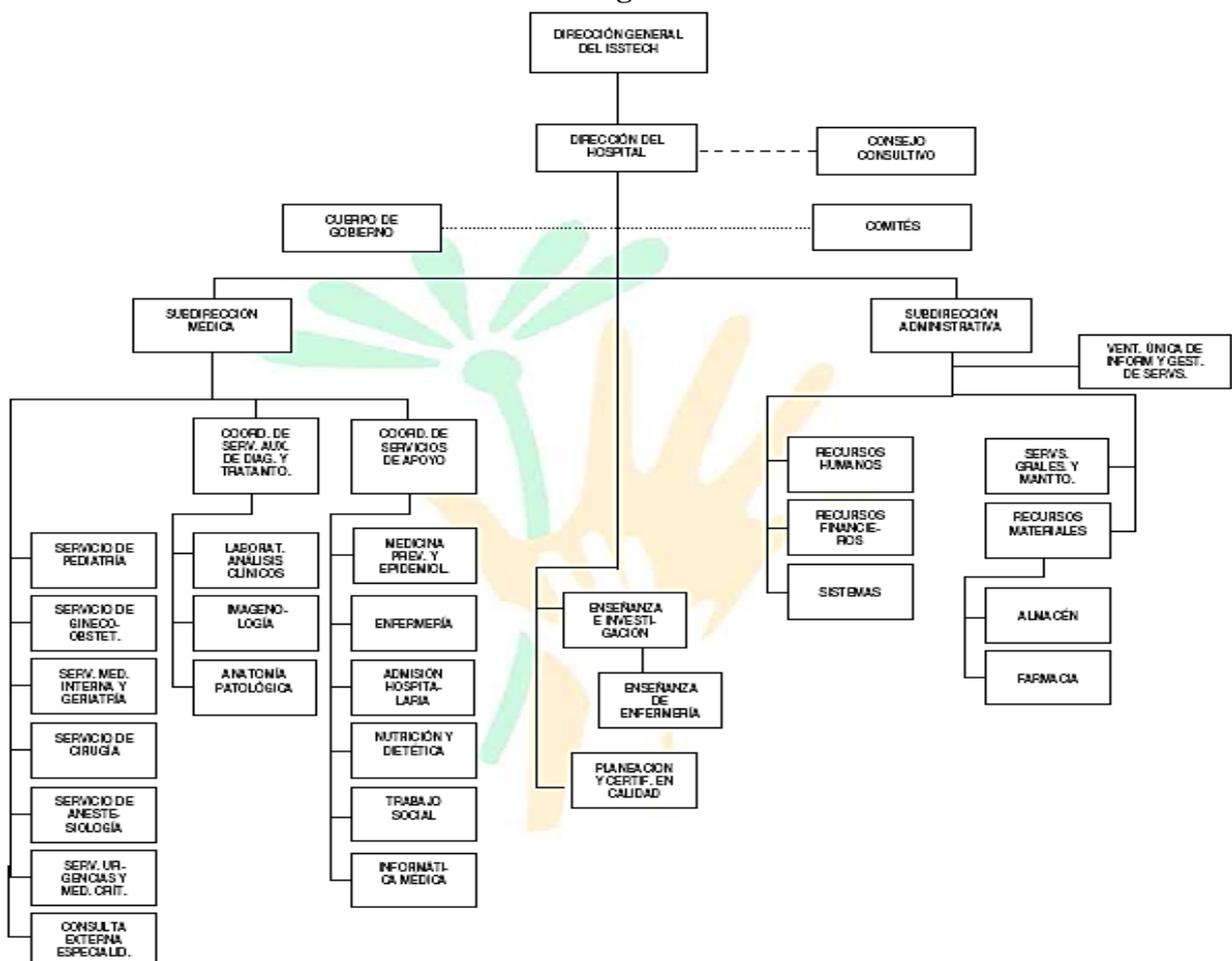
Fuente: Ma. Sánchez. Comunicación Empresarial

1.2.8.5.2.2. Estructura organizacional Hospitalaria

La relación funcional del hospital se define a través de una estructura orgánica que tiende a agrupar funciones claves para la organización, desconcentrando por ejemplo, el área médica que históricamente se agrupó por criterios técnicos más que por criterios estratégicos.

Para establecer la relación funcional se ha definido los niveles de responsabilidad de la organización y la distinción entre Subdirecciones y Centros de Responsabilidad, desde el punto de vista funcional. Se distinguen:

GRÁFICO 06 Orgánico funcional



Fuente: Hospital de Especialidades de Chiapas México

1.2.8.5.2.3. Políticas.

Las políticas organizacionales son la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de una institución, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa y estas pueden ser:

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

La aplicación de las políticas dentro de la organización generará los siguientes beneficios:

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.

GRÁFICO 07 Esquema de Política Organizacional.



Fuente: Estrategia y dirección estratégica 14-05-2012

1.2.8.5.2.4. Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetiva, más dura, y las más suaves y subjetivas.

Las perspectivas financieras: El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable para su desarrollo.

La perspectiva del cliente: En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno: En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de formación y crecimiento: Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

1.2.8.5.2.5. Vínculos inter-organizacionales

Los vínculos inter-organizacionales, también llamados alianzas estratégicas formales es la relación que mantiene una institución con otras con la finalidad de generar beneficios a la prestación de sus servicios.

Daft R. (2009), define : “que una alianza estratégicas formales se refiere cuando existe un alto de complementariedad entre las líneas de negocios, las posiciones geográficas, o las habilidades de dos compañías, muchas veces la empresa siguen la ruta de una alianza estratégicas en un lugar de la propiedad a través de una fusión o adquisición. Tales alianzas se forman mediante contratos y empresa conjuntos”. **(Pág. # 157)**.

El autor menciona que la alianza se realiza mediante un contrato y esto implica la compra del derecho a utilizar un activo durante un lapso de tiempo específico, también se puede llevar acabo contrato con proveedores que contratan la venta de una producción de una empresa, los contratos proporcionan una seguridad a la organización.

1.2.8.5.2.6. Plan de Acción.

El plan de acción es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El Plan de Acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas.

Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones. Con el plan de acción respondemos las siguientes preguntas:

¿Qué vamos a hacer? ¿Para qué lo vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer?
¿Cuándo lo vamos a hacer? ¿Quién de nosotros lo va hacer? ¿Con que recursos?

Un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y término.

Un plan de trabajo debe contener la siguiente información: Definir los objetivos específicos. Establecer las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos. Establecer indicadores que permitan medir el logro de la meta. Determinar las actividades que se deben desarrollar. Especificar el despacho judicial responsable de llevar a cabo las actividades. Si se necesita coordinar la realización de alguna actividad, se debe indicar con cual despacho, institución u organización.

GRÁFICO 08 Plan de Acción.



Fuente: es.scribd.com

1.2.8.6. Resultado De Efectividad

Según **Richard Dalf. (2011)** El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor. **Pág. 20**

1.2.8.6.1. Eficiencia.

Richard Dalf (2011) Se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. **Pág. 20**

El logro de la eficiencia no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización. Para los clientes, la preocupación primaria es ofrecer productos y servicios de alta calidad a un precio razonable, mientras que a los empleados lo que más les preocupa es un pago adecuado, buenas condiciones de trabajo y la satisfacción laboral.

1.2.8.6.2. Eficacia.

Richard Dalf (2011) menciona en un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas. **Pág. 20**

Robins S., (2009), define: “que eficacia es hacer lo correcto; alcanzar las metas establecidas en el tiempo determinado. **Pág. 5.**

La eficiencia dentro de una organización es el resultado de la calidad con la que se brinde un servicio y el menor grado de error en la ejecución de los procesos, siempre estará vinculado con el nivel de responsabilidad de los trabajadores.

1.2.8.6.3. Logro de Objetivos.

Robbins S., (2009), define: “que los logros se están alcanzando con relación a los objetivos empresariales planificado y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan interés, económico o de otro tipo en el organismo. Los resultados empresariales son mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios o en la entrega de productos y en el logro de objetivos y metas, incluidos los objetivos específicos de carácter público. **(Pág. # 142).**

El logro de los objetivos es el resultado final esperado dentro de una organización, esto permite a la institución replantearse nuevos objetivos para continuar su desarrollo. Dentro de la consecución de los objetivos se debe de realizar una retroalimentación con la finalidad de establecer el nivel de eficiencia y eficacia con el que se los ha logrado y las mejoras a realizar para alcanzar los nuevos objetivos que se planteen para el futuro.

1.3.MARCO LEGAL

La normativa legal que sustenta el desarrollo del presente trabajo de titulación denominado “Diseño Organizacional para el Hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana S.”, es la siguiente:

El capítulo segundo de la Constitución de la República del Ecuador referente a los Derechos del Buen Vivir, en su sección séptima donde señala en lo que se refiere al sector Salud:

Artículo 32.- “La salud es un derecho que garantiza el estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva.

“La prestación de los servicios de salud se regirán por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional...”

El artículo 66.- Se reconoce y garantizará a las personas; menciona lo siguiente:

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y característica.

El título VII en lo referente al Régimen del Buen Vivir en su Capítulo primero sobre Inclusión y equidad en su sección segunda en referencia a la Salud menciona lo siguiente:

Art. 359.- “El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social”.

Art. 361.- “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector”.

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”.

“Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios”.

La Ley Orgánica de Salud expresa en el Capítulo III Derechos y deberes de las personas y del Estado en relación con la Salud:

Artículo 7.- Toda persona, sin discriminación por motivo alguno, tiene en relación a la salud, los siguientes derechos:

- a) Acceso universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad a todas las acciones y servicios de salud;
- f) Tener una historia clínica única redactada en términos precisos, comprensibles y completos; así como la confidencialidad respecto de la información en ella contenida y a que se le entregue su epicrisis.
- i) Utilizar con oportunidad y eficacia, en las instalaciones competentes, las acciones para tramitar quejas y reclamos administrativos o judiciales que garanticen el cumplimiento de sus derechos.
- j) Ser atendida inmediatamente con servicios profesionales de emergencia, suministro de medicamentos e insumos necesarios en los casos de riesgo

inminente para la vida, en cualquier establecimiento de salud público o privado, sin requerir compromiso económico ni trámites administrativos previos.

Artículo 9 indica en su literal:

- e) Establecer a través de la autoridad sanitaria nacional, los mecanismos que permitan a la persona como sujeto de derechos, el acceso permanente e ininterrumpido, sin obstáculos de ninguna clase a acciones y servicios de salud de calidad.

El Plan Nacional del Buen Vivir entre sus estrategias para el período 2009 – 2013 menciona:

6.8. La inversión para el Buen Vivir en el marco de una macroeconomía sostenible indica.

Expandir la cobertura y elevar la calidad en la provisión de bienes y servicios esenciales para el Buen Vivir: seguridad y soberanía alimentaria, salud preventiva y de atención primaria, educación básica, vivienda y saneamiento. Este punto busca construir las condiciones para iniciar una redistribución, social y territorialmente equilibrada

Además se establecen Políticas y Lineamientos que permitan cumplir con los objetivos los cuales indican:

Política 1.1. Garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda) determinando los siguientes literales:

a. Ampliar la cobertura y acceso de los servicios públicos de salud y educación para toda la población, mejorando la infraestructura física y la provisión de equipamiento, a la vez que se eliminen barreras de ingreso a grupos de atención prioritaria, mujeres, pueblos y nacionalidades.

b. Impulsar la prestación de servicios de salud sobre la base de principios de bioética y suficiencia, con enfoque de género, intercultural e inter generacional.

c. Impulsar el acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, preferentemente producidos a nivel local, en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, promoviendo la educación para la nutrición y la soberanía alimentaria.

Además es importante adoptar un sistema de gestión de calidad establecido en la norma ISO 9001:2008. Esta norma promueve la implementación de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente diseño de investigación que se empleó para la el Hospital General de Santa Elena fue el de campo, recurriendo a las fuentes de datos primarias y secundarias, que dieron paso a la facilitación de la obtención de información pertinente para el desarrollo del trabajo de investigación.

La metodología de la investigación se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación.

De acuerdo con el autor Cerna, la metodología se examina desde dos perspectivas:

- a) La metodología como parte de la lógica que se ocupa del estudio de los métodos (descriptivos, explicativos y justificativos) de investigación.
- b) La metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo.

Otra forma de caracterizar la metodología de la investigación es la concepción de métodos cimentados en las distintas concepciones de la realidad social. El método de investigación se suele dividir en los métodos cualitativos y cuantitativos.

El método cualitativo permite profundizar en casos específicos y no generalizar, se preocupa por calificar y describir el fenómeno a partir de rasgos determinados.

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual se deriva de un marco conceptual pertinente al problema analizado.

Con la finalidad de diseñar un modelo organizacional para el Hospital de Santa Elena, se aplicarán los métodos cualitativos y cuantitativos, los mismos que permitirán entender la situación de la institución y la población en general, así como sustentar mediante la teoría científica la importancia del desarrollo del proceso investigativo.

2.1. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación indica la secuencia de los pasos a seguir, permite precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo de acuerdo al problema propuestos que adquirió discusión, indagación y diagnóstico de la falta de un diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”, que a través del cual se establecieron objetivos con el propósito de implementar un diseño que se ajuste a las necesidades de la organización.

2.2. Modalidad de la Investigación.

La modalidad de la investigación se la realizó como proyecto factible porque se confirma la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta realizable para satisfacer una necesidad, o resolver un problema y mejorar la atención del servicio.

Por esta razón el presente trabajo de investigación sobre el modelo de diseño organizacional se desarrolló mediante la modalidad de proyecto factible, puesto que permitirá al Hospital General de Santa Elena brindar de manera eficiente y eficaz sus servicios.

2.3. Tipos de Investigación

El tipo de estudio de investigación se puede realizar considerando los siguientes:

➤ **Por el Propósito.**

- **Básica.-** También se denomina pura, temática, fundamental o de apoyo, sirve para formular, ampliar o evaluar la teoría. Generaría nuevas leyes, teorías, principios, etc.

Este propósito se lo empleará en razón de la formulación de un modelo de diseño organizacional el mismo que será fundamentado por diferentes autores con la finalidad de ampliar el conocimiento sobre este tema y permita diseñar el modelo que se ajuste a las necesidades del hospital.

➤ **Por el nivel de estudio.-** Se puede clasificar en exploratorio, descriptivo o correlacionar y explicativo. En la investigación se utilizarán los siguientes niveles:

- **Nivel descriptivo.-** PAREDES W. (2009). “Científicamente describir es medir. En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente, como social, la descripción puede ser como información primaria o secundaria. Este nivel está encaminado al descubrimiento de relaciones entre las variables.” **Pág. # 43.**

MÉNDEZ C. (2006) El estudio descriptivo acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. **Pág. 231.**

➤ **Por el lugar.-** Se puede clasificar Bibliográfica y de Campo.

- **Investigación Documental Bibliográfica.-** Se aplicará esta modalidad con el propósito de conocer, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores que permita fundamentar la aplicación de la propuesta planteada y dar solución a la problemática encontrada, basándose en documentos y libros.
- **Investigación de Campo.-** Se considera este tipo de investigación porque nos permitirá realizar un estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, es decir identificar cada una de las debilidades y amenazas estando dentro de la institución para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Estas modalidades son fundamentales en la investigación a través de las cuales se logra realizar un trabajo eficiente para alcanzar de los objetivos que esperamos conseguir en nuestro trabajo de investigación para ayudar a institución a solucionar los problemas presentados.

Es importante determinar que lo que se desea es dar solución al problema presentado en cuanto el nivel organizacional que dificulta el desarrollo de la prestación de servicios del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, por lo que es importante la utilización de información de diversos autores que pueden ser disertadas, interpretadas y compáralas a nuestra realidad para disminuir los problemas provenientes de la falta de una estructura organizacional.

2.4. Métodos de Investigación

De entre los diversos métodos de investigación existentes, se procederá a utilizar como herramienta estratégica para la recopilación de información que sustente el desarrollo de un modelo de diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena serán los siguientes:

- **Método Deductivo.-** PAREDES W. (2009). Es el que va de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto. Podemos manifestar que este método sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, parte del problema (efecto) o ley y establece las posibles causas. Pág. # 42.

MÉNDEZ C. (2006). Este método permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Estos es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en situación general. Pág. # 240.

- **Método Inductivo.-** PAREDES W. (2009). El inductivo es aquel que ve de lo particular a lo general, entonces es un proceso analítico, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general. Pág. # 41.

AUGUSTO BERNAL C. (2006). Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares para llegar a conclusiones de carácter general. Pág. # 56.

Los métodos a utilizar permitirán que la investigación se base en modelos organizacionales ya desarrollados de otras instituciones a más de la teoría ya establecida con la finalidad de generar un modelo que se ajuste a las necesidades de la institución objeto del presente trabajo de investigación la misma que generara un impacto positivo en el desarrollo de las actividades que se ejecuten y la prestación de los servicios públicos del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

2.5. Técnicas de Investigación

En la investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información, que son de vital importancia para ejecutar un trabajo de campo, el éxito del presente estudio depende mucho de la calidad de información que se adquiera tanto de las fuentes primarias como de las fuentes secundarias, pues de ello depende la confiabilidad y validez de la información con la que se sustente el presente estudio.

Entre las más importantes que describe **PAREDES W. (2009)**, tenemos:

- **La entrevista.-** es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o de experiencias. Las preguntas deberán ser estandarizadas tanto como sea posible, para permitir la comparación de la información recogida.

A través de la entrevista se podrá establecer un diálogo en la que se integren las diversas inquietudes acerca del diseño organizacional y obtener respuestas directas de los involucrados, además de palpar mediante dicha entrevista alguna otra situación negativa que pueda influenciar en el desarrollo del diseño organizacional, esta actividad se realizará con los jefes departamentales de las diferentes áreas del Hospital General de Santa Elena.

- **La 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 técnica de la encuesta es una forma de recabar información primaria de los involucrados en el desarrollo del diseño organizacional, esta técnica será aplicada al personal que labora en la institución y a los usuarios externos que acuden al Hospital General de Santa Elena en busca de atención médica.

2.6. Instrumentos de la Investigación

Para la realización de las técnicas de investigación es necesario desarrollar los siguientes instrumentos.

Guía de Entrevista.- Es considerado como la secuencia estructurada de preguntas que se disponen para reconocer de forma directa cuales son las necesidades o motivos por las que se desarrolla un fenómeno, en este caso para averiguar la situación más realista de lo que sucede en el Hospital General de Santa Elena, por lo general estas preguntas contienen opiniones libres que permiten al entrevistado hablar con facilidad y confianza.

El Cuestionario: Es un instrumento básico que sirve para obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación social que se realiza y se aplica al universo, o a muestra, utilizando para ello formulario, que los individuos responden por sí mismo. Mediante el cuestionario se aspira a conocer las opiniones, las actitudes, valores y hechos respecto a un grupo de personas en específico.

Existen diversos tipos de preguntas para un cuestionario estas son: preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas semi-abiertas (o semi-cerradas), preguntas en batería, preguntas de evaluación, preguntas introductoras o motivadoras, todas facilitan la elaboración del cuestionario que se aplicara en la realización de la encuesta o entrevista.

Estos instrumentos se utilizarán en el proceso de investigación con la finalidad de recopilar datos necesarios para dar solución a la problemática planteada, para ello es necesario conocer sobre la población involucrada a la cual va dirigida la presente investigación.

2.7.Población y Muestra

Población: La población o universo es la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte, la misma que debe ser representativa, es decir que en lo posible reúna todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra.

Muestra: Toda muestra lleva implícito un error muestral, esta es inversamente proporcional al tamaño de la muestra, es decir, a un tamaño muestral mayor, el error muestral es menor. Es usual que el investigador admita hasta un 5% de error, en ese caso hablamos de la posibilidad de que 5 de cada 100 sujetos u objetos del universo no compartan las conclusiones resultantes del análisis de los datos emitidos por la muestra. Dicho de otro modo, la generalización de los resultados será posible a 95 de cada 100 sujetos u objetos del universo.

Para llevar a cabo la investigación es importante saber el tamaño de la muestra que representará el conjunto de características u opiniones en la totalidad de la población permitiendo determinar la información clara y referencial que permita sustentar el desarrollo de la investigación.

Podemos decir que existen dos tipos de muestra: la muestra probabilística y no probabilística. En este caso se realiza la muestra probabilística, la misma que se divide en simple, estratificada, sistemática, de áreas.

Específicamente aplicaremos la muestra probabilística simple, consiste en seleccionar todos los elementos del universo que tienen la posibilidad de ser seleccionados tanto de los servidores que trabajan en la institución como de los usuarios que acuden a recibir los servicios que ofrece el hospital.

La fórmula es la siguiente:

Muestreo aleatorio simple

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

Donde:

N = Población total, o universo.

n = Tamaño de la muestra.

Z = Porcentaje de Fiabilidad en este caso es z= 1,96 para un 95% de confianza.

p = Probabilidad de ocurrencia. Proceso aleatorio, razón entre el número de casos favorables y el número de casos posibles es 0,5%.

q = Probabilidad de no ocurrencia es de 0,5%.

e = error de muestreo en este caso es e= 0,05%

Muestreo de la provincia de Santa Elena (Cliente externo)

N= Población = 308693

n = Muestra = ?

Z = nivel de confianza = 95% = (1,96)²

p = probabilidad que ocurra = 0,50

e = margen de error = 0.05

q = probabilidad que no ocurra = 0,50

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

$$n = \frac{(1,96)^2 308693 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (308693) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{296.468,76}{771,73 + 0,96}$$

$$n = \frac{296.468,76}{772,69}$$

$$n = 384$$

Muestreo del personal del Hospital General de Santa Elena (Cliente interno)

N= Población = 420

n = Muestra = ?

Z = nivel de confianza = 95% = (1,96)²

p = probabilidad que ocurra = 0,50

e = margen de error = 0.05

q = probabilidad que no ocurra = 0,50

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

$$n = \frac{(1,96)^2 420(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(420) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{403,368}{1,05 + 0,96}$$

$$n = \frac{403,368}{2,01}$$

$$n = 200$$

CUADRO N° 02 Población y Muestra

POBLACIÓN	TOTAL	MUESTRA
CLIENTE EXTERNO (PROVINCIA DE SANTA ELENA)	308,693	384
CLIENTE INTERNO SERVIDORES PUBLICOS DEL H.G.S.E. (ENCUESTA)	420	200
CLIENTE INTERNO JEFES DEPARTAMENTALES (ENTREVISTA)	45	20
TOTAL	309,158	604

Autor: Jorge Román Vera
Fuente: INEC 2010

2.8. Procedimientos y Procesamiento de la Información

2.8.1. Procedimientos

Culminada la aplicación de las diversas técnicas de recopilación de información y haber recabado la información necesaria, se procedió a procesar la información para realizar la interpretación final.

Con el propósito de estudiar la información obtenida en cada una de las preguntas planteadas para extraer ideas y criterios que fortalezcan el desarrollo de la investigación y genere buenos resultados al momento de la aplicación del diseño organizacional.

Una vez definidas las estrategias de investigación para la recopilación de información, se procesó con lo siguiente:

1. **Análisis estadísticos de resultados.**- Aplicando los procedimientos estadísticos pertinentes para determinar porcentajes de las respuestas obtenidas.
2. **Tabulación de los datos.**- A través de determinación de respuestas y las frecuencias y distribución de resultados en cuadros representativos.
3. **Representación Gráfica de resultados.**- Se aplicaron diagramas de pasteles y barra para representar los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en la investigación y poder analizar su importancia en el proceso de desarrollo.
4. **Comprobación de hipótesis.**- Una vez revelados los resultados, se pudo comprobar la hipótesis planteada en un inicio.

2.8.2. Procesamiento.

El procesamiento de datos es la técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados por el usuario final, para que pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que estime conveniente.

El "procesamiento de datos" es el manejo de los datos en una forma más útil, incluye operaciones por medio de una máquina (ordenador) o manualmente, como cálculos numéricos, clasificación y transmisión de datos de un lugar a otro, etc., en el procesamiento de los datos obtenidos en la presente información se desarrolló de manera manual el conteo y tabulados en una hoja electrónica de Excel.

Las etapas para el Procesamiento de Datos son las siguientes:

Entrada: Los datos deben ser obtenidos y llevados a un bloque central para ser procesados. Los datos en este caso, denominados de entrada, son clasificados para hacer que el proceso sea fácil y rápido.

Proceso: Durante el proceso se ejecutarán las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa que puede ser representada en cuadros o gráficos. Cuando la información esté completa se ejecutará la operación de salida, en la que se prepara un informe que servirá como base para tomar decisiones.

Salida: En todo el procesamiento de datos se plantea como actividad adicional, la administración de los resultados de salida, que se puede definir como los procesos necesarios para que la información útil llegue al usuario, permita tomar decisiones adecuadas para la implementación del diseño organizacional en el Hospital General de Santa Elena.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La recopilación de los datos se la realizó mediante el desarrollo de las técnicas de investigación como encuesta y entrevista a los involucrados en el desarrollo del diseño organizacional de acuerdo a la muestra obtenida de la población establecida en un total de 584 encuestas.

- Cliente externo con 384 encuestas realizadas a los usuarios que visitan las instalaciones del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”
- Cliente interno con 200 encuestas realizadas a las enfermeras, personal administrativo y médicos.

La encuesta realizada al cliente externo constaba de 11 preguntas en las cuales se pretende determinar el grado de satisfacción del cliente externo cuando recibe alguno de los servicios que brinda el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”.

Adicional a ello se realizó una encuesta al cliente interno con 12 preguntas enfocadas a las debilidades y fortalezas que el personal dispone para realizar su trabajo.

En este sentido las técnicas de investigación aplicadas buscaron obtener datos que determinen el grado de organización existente dentro del Hospital General de Santa Elena y poder buscar las alternativas más adecuadas para que se ajusten a las necesidades de la institución.

Otra actividad que se desarrolló fue la realización de entrevistas a los jefes departamentales de las diferentes áreas con las que cuenta el hospital. Esta consta de 5 preguntas puntuales para recopilar información sobre el clima organizacional y la necesidad de implementar un diseño organizacional.

Esta actividad permitió establecer lineamientos directos con los encargados del desarrollo continuo del hospital general de Santa Elena en la cual se entablo un dialogo ameno en el cual se integraban las preguntas diseñadas previo a la ejecución de la misma y de esta manera tener una información más amplia de las fortalezas y oportunidades institucionales.

A partir de los dos tipos de instrumentos de recopilación de datos y luego de aplicar una tabulación en el programa SPSS se visualizó la realidad actual por la que atraviesa el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”.

A partir de ello presentaremos un análisis de resultados de la encuesta dirigida al cliente interno y al cliente externo y el resultados obtenidos con la realización de las entrevistas, dichos resultados serán presentado de manera individual representado en cuadros y gráficos donde se podrán identificar las respuestas de los involucrados de manera clara para la realización de los análisis respectivos.

Al final del presente capítulo luego del análisis respectivo a las respuesta dada a cada pregunta se realizarán las conclusiones a las que se ha llegado con el análisis para luego proponer recomendaciones de solución y que estas permita orientar el presente trabajo de investigación a la elaboración del modelo de diseño organización planteado para el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”

A continuación se presenta el detalle de las técnicas de investigación aplicadas:

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

Con el objetivo de conseguir mayor información pertinente a las funciones que ejecuta el Hospital General de Santa Elena se desarrolló una entrevista dirigida a los jefes departamentales de cada área de dicha institución en la que mediante un dialogo se fueron planteando las diferentes inquietudes con la finalidad de tener una visión amplia y clara de la problemática que existe dentro de la organización y determinar factores positivos y negativos que influyen en ella.

El cuestionario base con el que se desarrolló la entrevista constó de 5 preguntas las mismas que mediante un análisis de las respuestas obtenidas se pudo determinar lo siguiente:

1.- En referencia a la primera pregunta sobre si la distribución de los departamentos del Hospital se encuentra reflejados en un organigrama funcional.

La respuesta que se obtuvo por parte de los funcionarios en que aún no poseen un organigrama estructural que les permita identificar áreas y departamentos, además de la poca predisposición de los directivos y administradores que iniciaron en el funcionamiento del hospital.

El Hospital Liborio Panchana Sotomayor es una institución nueva, recientemente cumplió dos años de creación y se ha venido estructurando siguiendo el ejemplo de otras instituciones pero en la actualidad no se ha podido establecer un modelo organizacional que sea aplicado en la institución permitiendo tener una mejor planificación de las actividades.

La actual dirigencia hospitalaria es nueva y tenemos clara la predisposición de aplicar un organigrama que permita visualizar de mejor manera la estructura de la institución para poder tomar decisiones con mayor acierto.

2.- Sobre la segunda pregunta en relación con el ambiente de trabajo que existe en cada una de las áreas del Hospital permite desempeñar adecuadamente los procesos administrativos.

La mayoría de los entrevistados mencionaron que en su gran porcentaje el personal que labora en la institución está desde el inicio de las actividades del Hospital lo que nos conocemos compartimos mucho tiempo estando aquí laborando por lo que se ha constituido en un gran equipo de trabajo enfocado en brindar un buen servicio a la comunidad, pues se mantiene una amistad y un buen ambiente de trabajo.

No se puede negar que en algún momento existieron conflictos pero esto se da como en toda empresa, la fortaleza de la institución es que se los ha podido solucionar aquí mismo, además de que existe una gran predisposición para participa en los eventos en que este invitada la institución.

3.- En referencia a la distribución de los materiales y herramientas a cada área son las adecuadas para realizar un trabajo eficaz y eficiente, nos mencionaron lo siguiente:

Si, la institución realiza todas las gestiones necesarias para mantener en stock todos los materiales necesarios para el desarrollo de las funciones de cada área, estos son distribuidos de acuerdo con la necesidad de las mismas, el único inconveniente que presenta es la demora de los procesos que se realiza en el portal de compras públicas para la adquisición de los materiales.

Además se mencionó que la institución está por aplicar una política de reciclaje lo que permitirá reducir el gasto de papeles y demás materiales de oficina con la finalidad de darle un segundo uso y de esta manera deducir gastos.

4.- Además se consultó si conoce cada empleado las competencias y responsabilidades asumidas en su área de trabajo.

La respuesta que se obtuvo es que no, por ser una institución pública se basan en lo que establece la constitución y las leyes que están ligadas a las actividades de la institución, pero a nivel interno no se cuenta con un manual de funciones que le permita a los funcionarios desempeñar de mejor manera sus labores.

Además se mencionó que el personal que trabaja en la institución son profesionales con experiencia en otras instituciones de salud que conocen las competencias que se asumen en los cargos que son de su responsabilidad, se espera implementar un manual siguiendo los lineamientos que mencionó el Ministerio de Salud Pública que es el ente rector de la institución.

5.- El la pregunta referente si un diseño organizacional funcional permitirá mejorar las funciones administrativas y hospitalarias dentro de la institución la respuesta obtenida fue la siguiente:

En mi opinión el contar con un organigrama permitirá a cada uno de los empleados conocer el orden jerárquico en el que se encuentra y su jefe inmediato superior, esto permitirá mejorar la distribución de competencias además de la distribución de los materiales necesarios para el desarrollo de las funciones.

El Hospital General de Santa Elena busca de mejorar la atención al usuario y los tiempos de respuesta a cada una de sus procesos para atender de manera más eficiente y eficaz a la ciudadanía que acude periódicamente hacia la institución en busca de atención médica por ello la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar la toma de decisiones y la delegación de funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados para que la fluidez de información y agilidad en los procesos sean eficaces y eficientes.

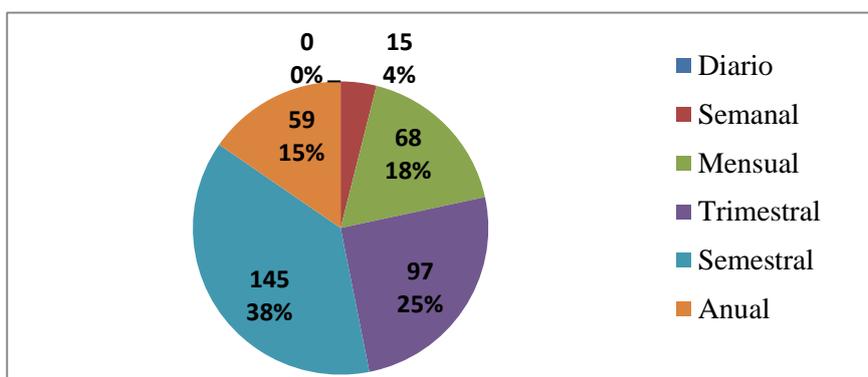
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.2.1. Análisis de Resultados de la Encuesta al Cliente Externo.

CUADRO 03: Cada qué tiempo recurre al hospital

1.- ¿Cada qué tiempo recurre al hospital?		
Categoría	Resultado	porcentaje
Diario	0	0
Semanal	15	3.91
Mensual	68	17.71
Trimestral	97	25.26
Semestral	145	37.76
Anual	59	15.36
Fuente: Hospital General de Santa Elena Elaborado por: Jorge A. Román Vera		100

GRÁFICO 09: Cada qué tiempo recurre al hospital



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

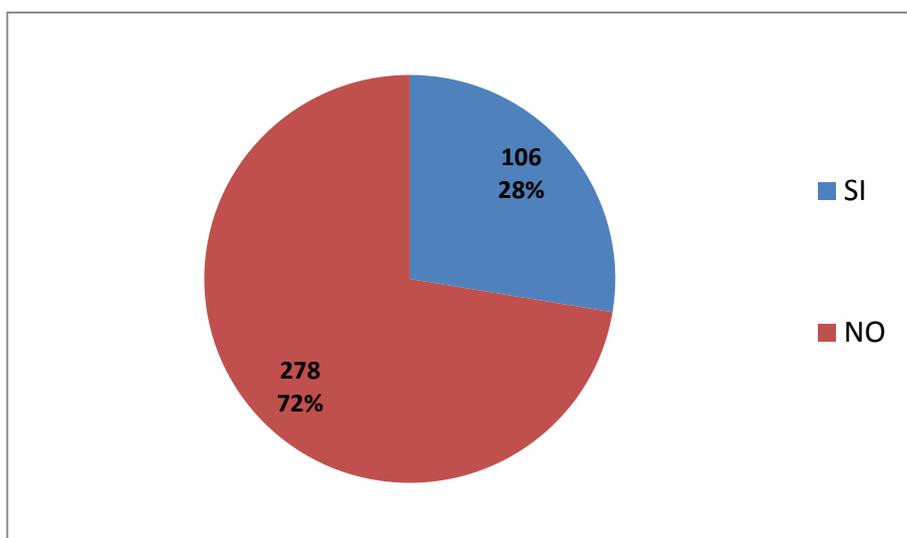
De una población de 308,693 habitantes en la provincia de Santa Elena según encuestas realizadas por el INEC censo 2010, se estableció una muestra la cual dio como resultado que el 38% de las personas que acude al hospital en busca de alguna atención médica lo realiza de manera semanal, seguido de un 25% de la población quienes acuden de manera trimestral. Se puede analizar la importancia de la existencia del Hospital General de Santa Elena y los servicios que brinda en beneficio de la comunidad cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

CUADRO 04: Conoce la cartelera de servicios y programas de salud

2.- ¿Conoce la cartelera de servicios y programas de Salud que brinda el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana S.?	
Categoría	Resultado
SI	106
NO	278

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 10: Conoce la cartelera de servicios y programas de Salud



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

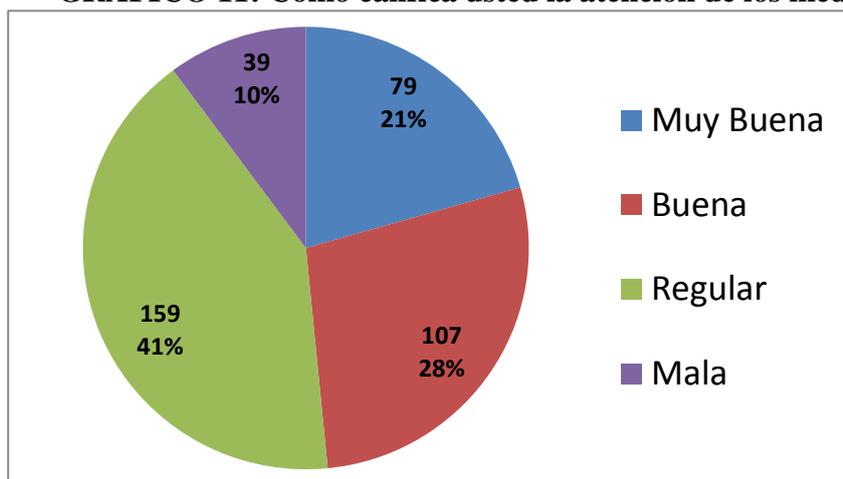
Se consultó a los 384 usuarios que conforman la muestra poblacional si conocen la cartelera de servicios que brinda el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”, obteniendo como resultado que el 72% de la población no conoce los servicios médicos generales y de especialización que presta la institución, mientras que el 28% de la población dijo conocer por familiares amigos y vecinos los diferentes servicios que ofrece el hospital. Esto nos conduce a confirmar que la institución carece de difusión y comunicación visual y verbal sobre los diferentes servicios y programas que la institución pone a disposición de la comunidad.

CUADRO 05: Cómo califica usted la atención de los médicos

3.- Cómo califica usted la atención de los médicos del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana S.	
Categoría	Resultado
Muy Buena	79
Buena	107
Regular	159
Mala	39

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 11: Cómo califica usted la atención de los médicos



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

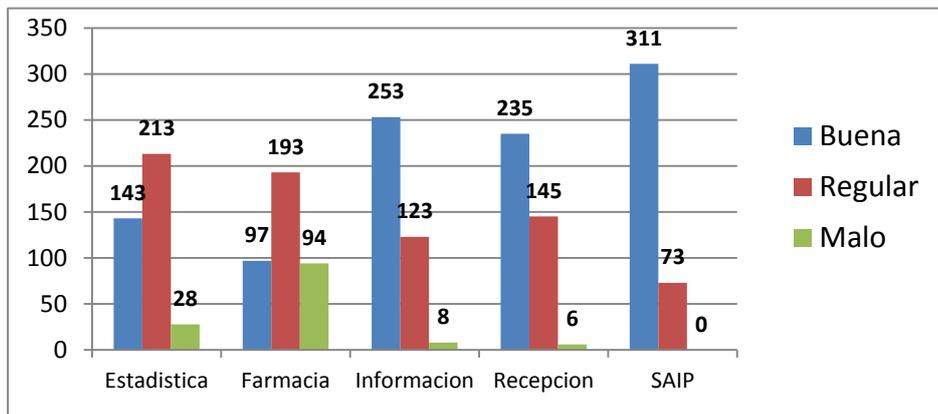
Las personas encuestadas (enfermos directos y visitantes continuos) calificaron la atención del personal médico del Hospital General de Santa Elena como regular con un 41%, le sigue con el 28% buena y 21% muy buena, Esto nos indica que el servicio que presta el personal médico clasificado entre especialistas, enfermeras, residentes y doctores podrían lograr la efectividad deseada con la coordinación del personal administrativo y un programa de capacitación que permita desarrollar de forma eficiente cada uno de los procesos que se ejecutan en beneficio de la comunidad.

CUADRO 06: Cómo califica usted la atención del personal administrativo

4.- Cómo califica usted la atención del personal administrativo del Hospital General de Santa Elena en las siguientes áreas.			
Categoría	Resultado		
Áreas	Buena	Regular	Malo
Estadística	143	213	28
Farmacia	97	193	94
Información	253	123	8
Recepción	235	145	6
SAIP	311	73	0

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 12: Cómo califica usted la atención del personal administrativo



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

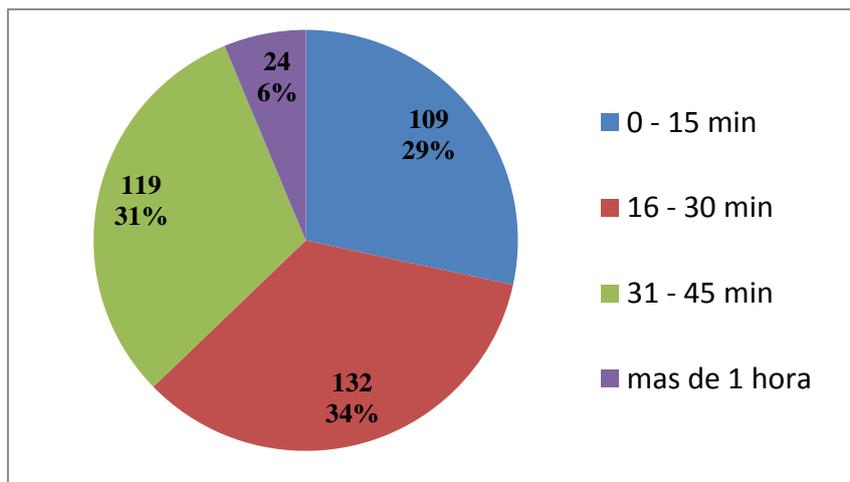
De un total de 384 personas que conforman la muestra poblacional 213 usuarios calificaron como regular la atención que reciben del departamento de estadística por las demoras existente en la entrega de turnos y expedientes médicos; 193 usuarios calificaron de regular al área de farmacia por la falta de coordinación con los doctores, puesto que ciertas medicinas que el galeno suscribe no hay en stock; el área de información recientemente implementada recibió una calificación de buena por parte de 253; la misma calificación fue dada al área de recepción los mismos que mencionaron que las personas que laboran en ese departamento reciben la información del paciente de manera oportuna ingresándola al sistema para que reciba la atención médica necesaria, el área servicio de atención integral al paciente recibió una calificación de buena por parte de 311.

CUADRO 07: tiempo de espera para una atención médica

5.- Considera usted que el tiempo de espera para una atención médica es:	
Categoría	Resultado
0 - 15 min	109
16 - 30 min	132
31 - 45 min	119
más de 1 hora	24

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 13: tiempo de espera para una atención médica



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

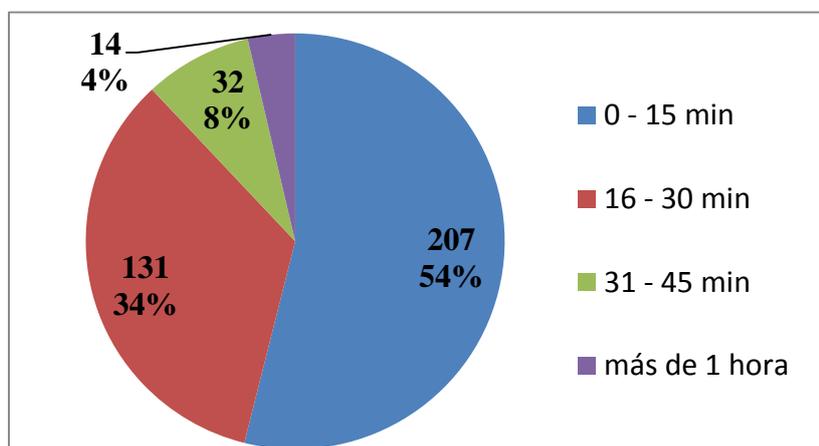
En la muestra poblacional considerada para el desarrollo de la encuesta, 132 usuarios externos que equivalen al 34% consideran que el tiempo que esperan para recibir un servicio es de 16 – 30 minutos, 119 usuarios que representan el 31% mencionaron esperar de 31 a 45 minutos, mientras que un 29% de la población encuestada mencionó esperar de 0 a 15 minutos, esto nos indica que los usuarios reciben un servicio sin esperas muy extensas, además que se puede implementar un sistema que permita mejorar de manera progresiva los tiempos de atención y la prestación de servicio.

CUADRO 08: tiempo que el médico se toma en atenderlo

6.- Considera usted que el tiempo que el médico se toma en atenderlo es:	
Categoría	Resultado
0 - 15 min	207
16 - 30 min	131
31 - 45 min	32
más de 1 hora	14

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 14: tiempo que el médico se toma en atenderlo



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

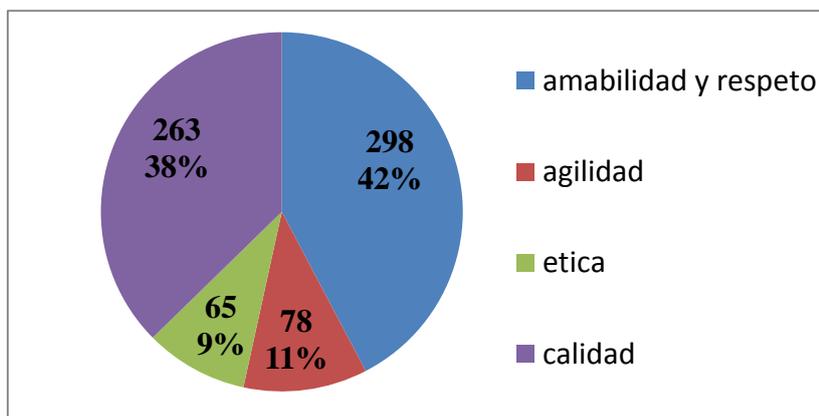
La encuesta realizada a la población de la provincia de Santa Elena sobre el tiempo que el médico o especialista ocupa para realizar el análisis clínico dio como resultado que el 54% de los usuarios son atendidos en un rango de 0 a 15 minutos, el 34% de los encuestados dijeron ser atendidos en un rango de 16 a 30 minutos, un 8% de las personas mencionaron recibir una atención de entre 31 a 45 minutos y un 4% dijo ser atendido más de una hora. Cabe mencionar que estos rangos de tiempo utilizados por el galeno dependen de la gravedad con la que llega el paciente, pero muchos usuarios no salen muy satisfechos con la atención pues consideran que no se realiza un diagnóstico completo por lo que es necesario determinar un manual de proceso clínico que permita tanto al médico como al paciente estar satisfecho con la atención recibida.

CUADRO 09: Cuando requiere un servicio del hospital, es atendido

7.- Cuando usted requiere un servicio del hospital, es atendido con	
Categoría	Resultado
Amabilidad y respeto	298
Agilidad	78
Ética	65
Calidad	263

Fuente: Hospital General de Santa Elena
 Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 15: requiere un servicio del hospital, es atendido



Fuente: Hospital General de Santa Elena
 Elaborado por: Jorge A. Román Vera

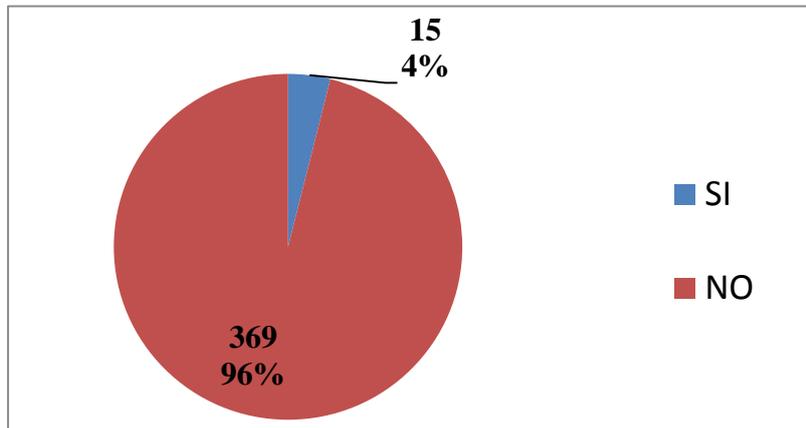
La población de la provincia de Santa Elena representada mediante fórmula estadística en una muestra de 384 personas, quienes fueron consultadas sobre la forma en la que son atendidos por los funcionarios de la institución a la que respondieron 298 usuarios equivalente al 42% de la población, ser atendida con amabilidad y respeto; 263 personas dijeron ser atendidos con calidad; 78 personas que representan el 11% indicaron que existe agilidad en la atención y 65 usuarios equivalente al 9% de los encuestaron indicaron recibir atención con ética, esto nos permite determinar que existe buena relación con el usuario, la misma que se debe de mantener y mejorar a través de capacitaciones en temas referentes a la atención al usuario.

CUADRO 10: Sabe a quién recurrir en caso realizar una queja o sugerencia

8.- Sabe usted a quien recurrir en caso realizar una queja o sugerencia	
Categoría	Resultado
SI	15
NO	369

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 16: Sabe a quién recurrir en caso realizar una queja o sugerencia



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

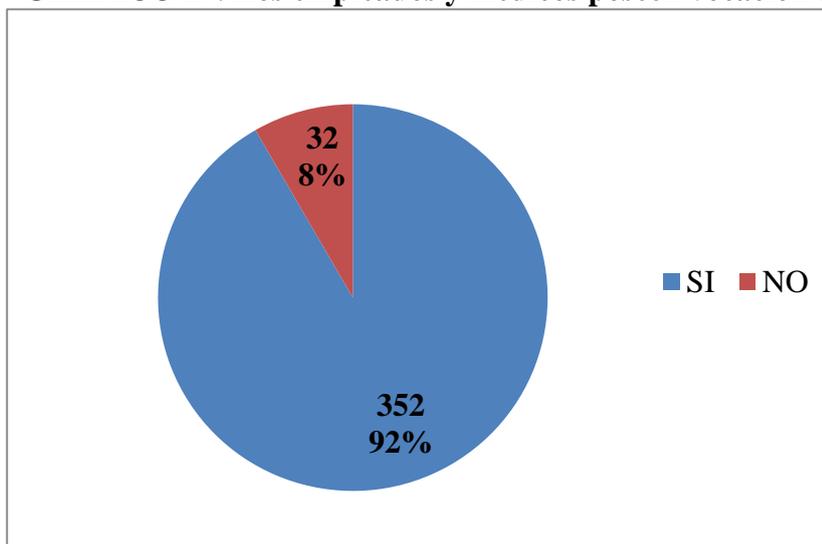
Según los datos obtenidos de la encuesta realizada al usuario externo que acude a las instalaciones del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.” en busca de una atención médica referente a la pregunta sobre si conoce a quien recurrir en caso que se presente la necesidad de efectuar algún tipo de queja o sugerencia. Las respuestas obtenidas a esta interrogante identificó que el 96% de las personas que reciben algún tipo de atención no conoce a quién dirigir su queja: mientras que un 4% dijo conocer el proceso, esto permite identificar que se debe implementar mecanismos en las que el usuario pueda vincularse con la institución realizando sus comentarios o sugerencias y las cuales sean tomadas en cuenta para mejorar la imagen del hospital.

CUADRO 11: Los empleados y médicos poseen vocación de servicio

9.- Cree usted que los empleados y médicos que laboran en la institución poseen vocación de servicios	
Categoría	Resultado
SI	352
NO	32

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 17: Los empleados y médicos poseen vocación de servicio



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

Durante la realización de la encuesta sobre si consideraban que los empleados y médicos que laboran en la institución poseen vocación de servicio, la respuesta que obtuvimos por parte de la población es que el 92% de la muestra encuestada equivalente a 352 usuarios indicaron que el personal que labora en el Hospital General de Santa Elena si poseen vocación de servicio; mientras que el 8% dijo que los empleados no poseen vocación de servicio. Esto permite decir que el hospital cuenta con un equipo de trabajo vinculado al servicio de la comunidad el cual es indispensable para la buena imagen de la institución, sin descartar la necesidad de establecer capacitación para fortalecer el servicio.

En la pregunta número 10 según su criterio cuales son los tres principales problemas que aquejan en el hospital; según un análisis de las respuestas obtenidas de los 384 personas que conforman la muestra de la población de Santa Elena consultada durante la encuesta respondió como problemas más relevante los dentro del servicio que presta el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor” lo siguientes:

- Ausencia de información entre los doctores y farmacia con respecto al stock de medicamento.
- Carencia de medicina necesaria en caso de emergencia.
- Escasa información a los familiares al momento de la operación a un paciente.
- Algunas enfermeras no tienen paciencia en atender a los pacientes.
- Otra inconformidad que tiene el usuario externo es el impedimento para acompañar al paciente en caso de ser internado.

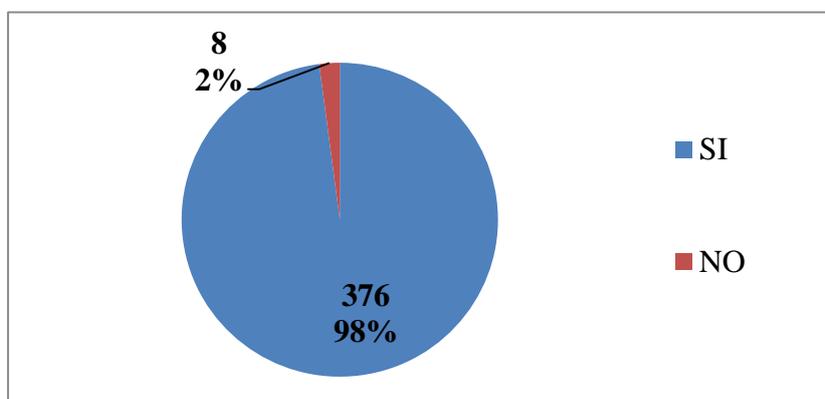
Estas son algunas inconformidades más relevantes expresadas por el usuario externo que acude a la institución en busca de atención médica con la finalidad de que se tome las medidas pertinentes para dar solución a esta problemática y de esta manera se brinde un servicio de calidad con calidez a la comunidad de la provincia de Santa Elena, las cuales han sido tomadas en consideración para el desarrollo del modelo de diseño organizacional y generen valor agregado a los procesos que se desarrollaran a futura para la solución de los problemas detectados en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

CUADRO 12: Implemente: visión, misión, objetivo, valores, políticas

11.- Cree usted necesario que se implemente: visión, misión, objetivo, valores, políticas, etc.	
Categoría	Resultado
SI	376
NO	8

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 18: Implemente: visión, misión, objetivo, valores, políticas



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

La población de la provincia de Santa Elena encuestada opinó en referencia a la pregunta 11 que si consideraba necesario que al Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.” se implemente una visión, misión, objetivos, valores, política y en general se diseñe un modelo organizacional, se obtuvo como resultado que el 98% de la comunidad encuestada respondió que si es necesario la implementación del diseño organizacional para mejorar los procesos administrativos, mientras que un 2% dijeron que no es necesario realizar esta actividad, se puede analizar la importancia que tiene el desarrollo de esta actividad que permita mantener y mejorar cada uno de los procesos que el hospital impulsa en beneficio de la comunidad contando con una filosofía corporativa que oriente sus actividades con eficiencia y eficacia.

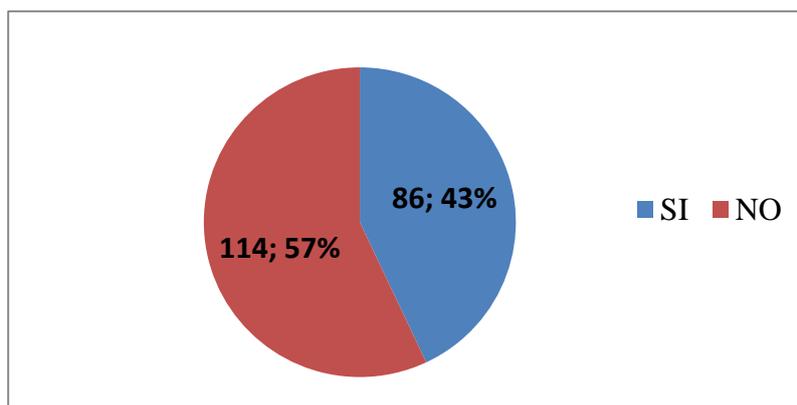
3.2.2. Análisis de Resultados de la Encuesta al Cliente Interno.

CUADRO 13: Conoce usted las políticas que se aplican para el personal

1.- Conoce usted las políticas que se aplican para el personal interno (médicos – administrativos)	
Categoría	Resultado
SI	86
NO	114

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 19: Conoce usted las políticas que se aplican para el personal



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

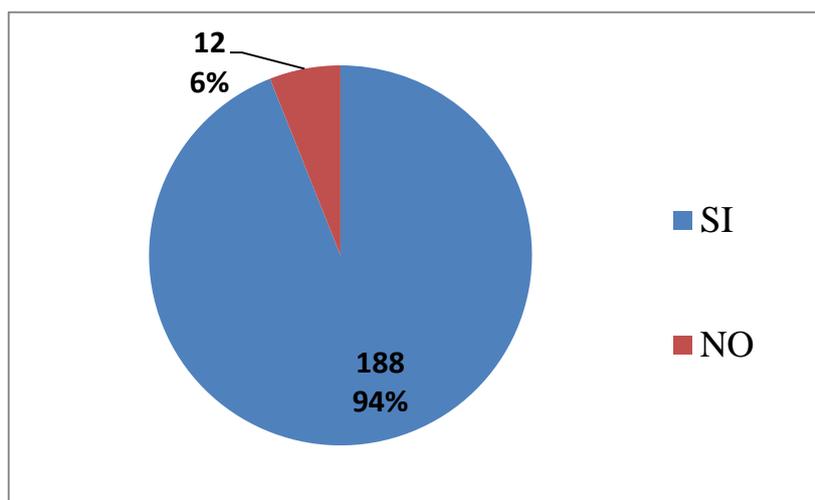
Según los resultados obtenidos de la muestra poblacional encuestada representada de 200 personas seleccionadas entre médicos, enfermeras, especialistas y administrativo de un total de 402 servidores públicos que conforman el Hospital General de Santa Elena se determinó que el 43% del personal interno que equivale a 86 usuarios internos encuestados indicaron conocer las políticas que se aplican a los empleados, mientras que el 57% de la muestra es decir 114 usuarios indicaron no conocer dichas políticas, esto implica llegar al análisis de que los servidores públicos no conocen las políticas del hospital, lo que permitirá desarrollar de manera coordinada cada una de las actividades.

CUADRO 14: Cree usted que sus compañeros poseen vocación de servicios

2.- Cree usted que sus compañeros (médicos – Administrativo) poseen vocación de servicios	
Categoría	Resultado
SI	188
NO	12

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 20: Cree usted que sus compañeros poseen vocación de servicios



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

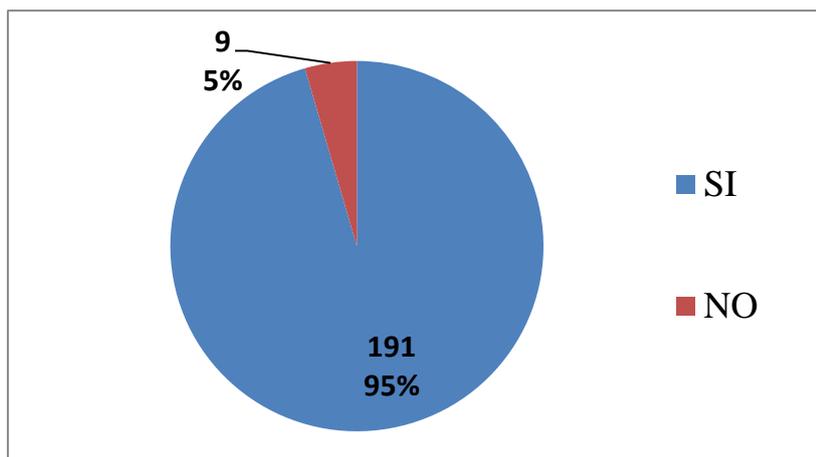
La muestra determinada del personal que labora en la institución para que respondieran la encuesta manifestó con respecto a la segunda pregunta la misma que menciona si el personal que labora en la institución hospitalaria posee vocación de servicio; el 94% de los empleados si posee vocación de servicio, mientras que un 6% no la tiene; esto demuestra que existe cierto personal que no brinda un servicio de calidad por lo que puede influir de manera negativa a la imagen de la institución además de los cambios que se generen dentro de la organización con la finalidad de mejorar.

CUADRO 15: Usted considera que en el hospital se trabaja en equipo

3.- Usted considera que en el Hospital se trabaja en equipo	
Categoría	Resultado
SI	191
NO	9

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 21: Usted considera que en el hospital se trabaja en equipo



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

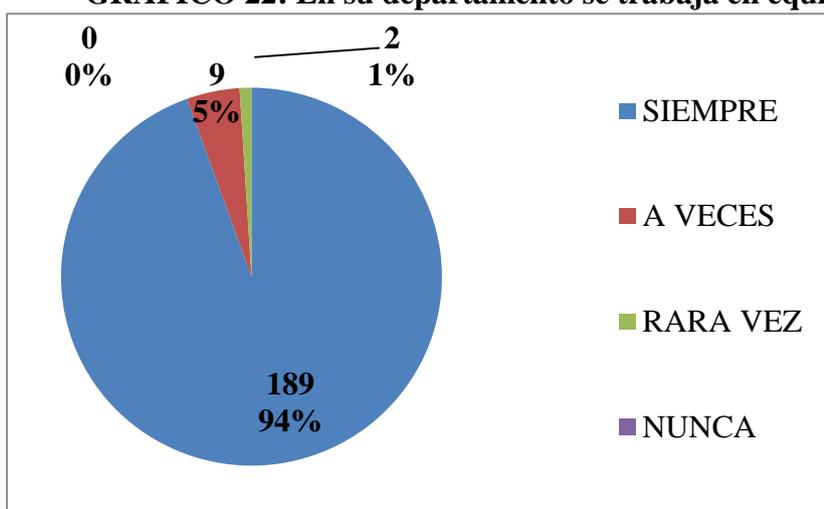
Los datos obtenidos por los 200 usuarios internos que representan la muestra poblacional sobre el trabajo en equipo durante el desarrollo de los procesos hospitalarios indicaron que en su mayoría, es decir el 95% dijeron que si se trabajó en equipo en el área que desempeña sus funciones; mientras que un 5% representando a 9 personas dijeron que no trabajan en equipo, esto nos permite determinar que se debe de fortalecer la distribución de funciones y actividades de cada servidor permitiendo evitar la dualidad de competencias al momento de laborar en grupos de trabajo, de esta manera se podrá mantener un ambiente de trabajo adecuado.

CUADRO 16: En su departamento se trabaja en equipo

4.- En su departamento se trabaja en equipo	
Categoría	Resultado
SIEMPRE	189
A VECES	9
RARA VEZ	2
NUNCA	0

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 22: En su departamento se trabaja en equipo



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

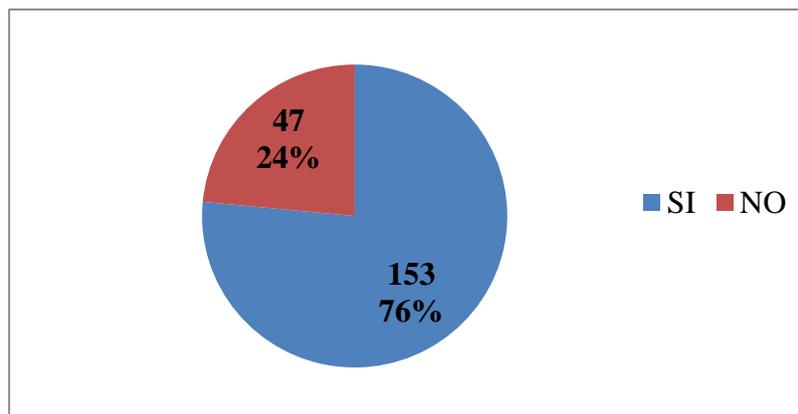
En esta pregunta se consultó al personal del hospital general de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor si en los departamentos en los que desarrollan sus labores se trabaja en equipo, los resultados obtenidos fueron: en un 94% dijeron que siempre se trabaja en equipo mientras que el 5% expreso que a veces y un 2% dijo que en rara vez lo aplica. Esto indica según los datos proporcionados por el usuario interno que el hospital cuenta con un grupo de trabajo coordinado en las actividades que desarrollan, pero es necesario implementar un modelo organizacional que permita mejorar las actividades.

CUADRO 17: Está conforme con las condiciones físicas y ambientales

5.- Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo	
Categoría	Resultado
SI	153
NO	47

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 23: Está conforme con las condiciones físicas y ambientales



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

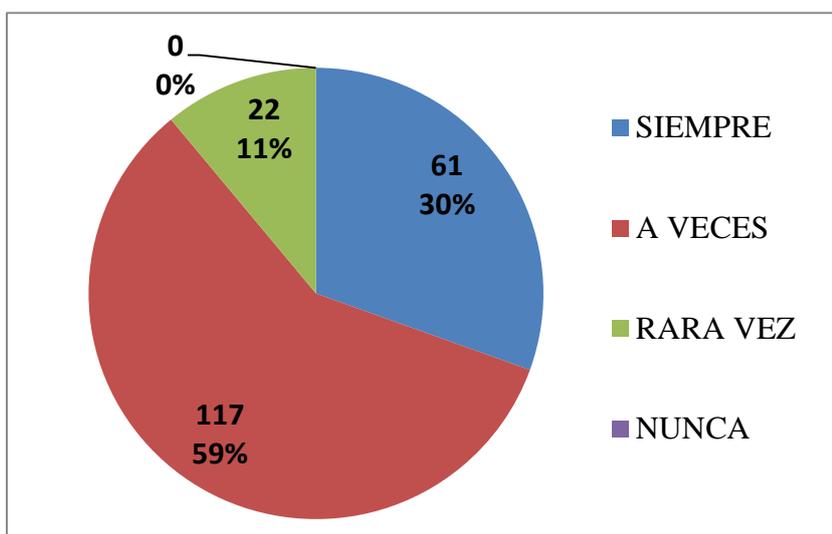
De los 200 personas que conforman la muestra poblacional del usuario interno del Hospital General de Santa Elena, según los datos obtenidos con respecto a las condiciones físicas y ambientales en las que desarrollan sus competencias, estas dieron como resultado que el 76% de los empleados se sienten cómodos con el entorno laboral, mientras que un 24% indicó no sentirse cómodos con el espacio físico de las oficinas en las que desarrollan sus labores, por los que es importante realizar un análisis a la distribución departamental que permita mejorar el ambiente en el que se desarrolla cada una de las actividades de la institución y se mejoren los tiempos en el desarrollo de los procesos administrativos.

CUADRO 18: Recibe usted capacitación

6.- Recibe usted capacitación referente a sus funciones	
Categoría	Resultado
SIEMPRE	61
A VECES	117
RARA VEZ	22
NUNCA	0

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 24: Recibe usted capacitación



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

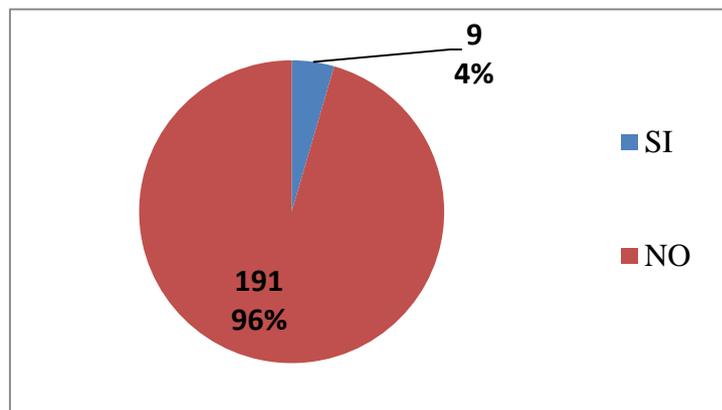
En relación a la pregunta sobre la capacitación que reciben los empleados del hospital de Santa Elena, las respuestas se pudo obtener por parte de los 200 usuarios que conforman la muestra poblacional, que el 30% de los encuestados reciben capacitación permanente, mientras que el 59% indica recibir a veces capacitación y un 11% respondieron que es rara la ocasión en las que se los capacita. Con esto podemos indicar que existe una falencia en los procesos de capacitación ya que un buen desarrollo de esta permitirá a los empleados mejorar el cumplimiento de sus funciones.

CUADRO 19: Debe asumir responsabilidades ajenas a su competencia

7.- El personal del hospital debe asumir responsabilidades ajenas a su competencia	
Categoría	Resultado
SI	9
NO	191

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 25: Debe asumir responsabilidades ajenas a su competencia



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

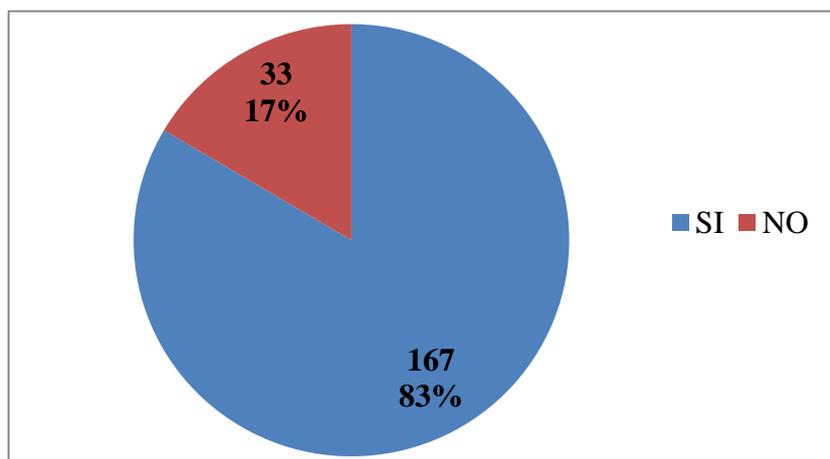
La muestra poblacional obtenida de la fórmula estadística al usuario interno que dio como resultado 200 trabajadores encuestados con respecto a la pregunta sobre si el personal debe asumir responsabilidades ajenas a sus competencias, se obtuvo como respuesta que 9 empleados que representan el 4% si han asumido otras responsabilidades, mientras que el 96% de la muestra poblacional es decir 191 empleados indicaron que no asumen otras funciones, esto permite identificar que cada empleado tiene funciones específicas las cuales debe asumir y no realizan otras funciones al menos que sea muy necesario, aunque es importante que se desarrolle un manual de funciones que identifique las funciones de cada empleado dentro de la institución.

CUADRO 20: Cuenta con los materiales y equipos para realizar su trabajo

8.- Usted cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar un trabajo efectivo y eficiente	
Categoría	Resultado
SI	167
NO	33

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 26: Cuenta con los materiales y equipos para realizar su trabajo



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

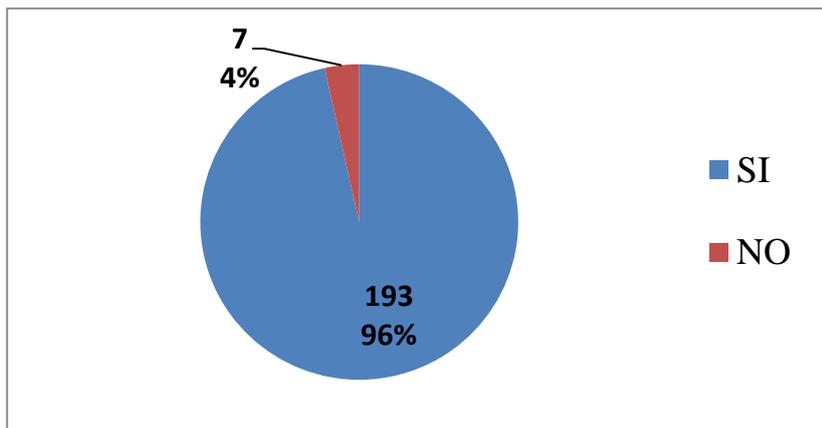
Según los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a los 200 usuario interno que conforman la muestra poblacional del hospital general de Santa Elena, podemos indicar que el 83% del personal que labora en la institución equivalente a 167 encuestas mencionaron que cuenta con los materiales adecuados para desarrollar un trabajo eficiente; mientras que un 17% de la población es decir 33 encuestas respondió que les hace falta implementación que ayudaría a brindar un mejor servicio a la comunidad, por lo que será necesario el desarrollo de mecanismos que permitan a todos los departamentos contar con todos los instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.

CUADRO 21: Emplea lo mejor de sus habilidades

9.- Emplea lo mejor de sus habilidades en cada una de sus funciones y obligaciones	
Categoría	Resultado
SI	193
NO	7

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 27: Emplea lo mejor de sus habilidades



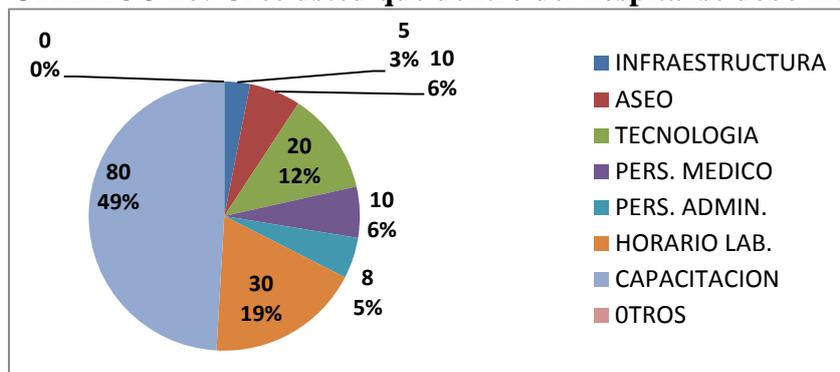
Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

Los datos obtenidos en relación a la pregunta sobre el empleo de las habilidades del personal que labora en la institución, dieron como resultado que la mayoría del personal del Hospital General de Santa Elena representada en un 96% de la muestra poblacional mencionó que si emplean lo mejor de sus habilidades con la finalidad de brindar un mejor servicio a la comunidad, mientras que el 4% restante indicó que no pueden desarrollarlas por la falta de ciertos elementos necesarios para sus labores, esto nos permite analizar que hay cierto personal que le falta vocación de servicio puesto que en ciertos casos deben ajustarse a las necesidades y brindar un buen servicio, además que se debe de realizar un análisis al porqué de la carencia de algunos materiales necesarios para la labor cotidiana.

CUADRO 22: Cree usted que dentro del hospital se debe mejorar

10.- Cree usted que dentro del hospital se debe mejorar	
Categoría	Resultado
Infraestructura	5
Aseo	10
Tecnología	20
Personal Medico	10
Personal Administrativo	8
Horario Laboratorio	30
Capacitación	80
Otros	0
Fuente: Hospital General de Santa Elena Elaborado por: Jorge A. Román Vera	163

GRÁFICO 28: Cree usted que dentro del hospital se debe mejorar



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

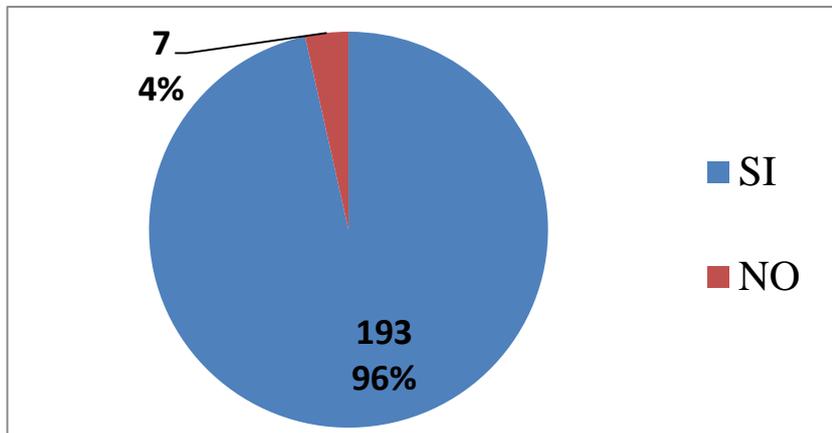
Durante el desarrollo de la encuesta se obtuvo como resultado en relación a las mejoras que se pudieren dar en la institución determinaron que el 49% de la muestra encuestada indicaron que se mejore los programas de capacitación permitiendo al personal obtener nuevos conocimientos, el 19% respondió que se mejore los horarios de trabajo, puesto que cierto personal considera que sería bueno realizar turnos rotativos consensuados con el personal en especial los médicos y enfermeras, el 12% mencionó que debe de realizarse una mejora o mantenimiento a los equipos en general reduciendo el riesgo de que se dañen o genere inconformidad al momento de brindar los servicios, en menor porcentaje los encuestados dijeron que se mejore el aseo, el 6% mencionó que se realice un análisis a la labor que desempeña el personal médico y personal administrativo el 5%; además de mejoras a la infraestructura dicho por el 3% del total de la población encuestada.

CUADRO 23: Cree usted que se implemente un Diseño Organizacional

11.- Cree usted necesario que se implemente en el Hospital: visión, misión, objetivo, valores, políticas, etc. (Diseño Organizacional)	
Categoría	Resultado
SI	193
NO	7

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

GRÁFICO 29: Cree usted que se implemente un Diseño Organizacional



Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

Los datos obtenidos de la realización de la encuesta al personal interno del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana S. representada mediante fórmula estadística que dieron como resultado 200 encuestas permitió determinar que el 96% de las encuestas equivalente a 193 usuarios contestaron afirmativa a la necesidad de implementar una visión, misión, valores, políticas, etc. Es decir se desarrolle un modelo organizacional, mientras que el 7% de la muestra dijeron que no consideraban importante dicha necesidad. Esto nos permite determinar la importancia de la aplicación de un modelo organizacional que permita a todos los servidores públicos que laboran en la institución brindar un servicio de calidad y calidez mediante una adecuada coordinación departamental y logística.

En relación con la última pregunta de la encuesta realizada al usuario interno del Hospital General de Santa Elena con respecto a 3 problemas que según ellos consideraban necesario mejorar para el mejor desarrollo de sus funciones, de los cuales pudimos obtener los siguientes:

- Aumento de la asignación presupuestaria.
- Mejorar los procesos de capacitación.
- Colaboración de otras instituciones con el desarrollo de los programas de salud.

Según la opinión que se pudo obtener por parte de los encuestados es que el hospital no presenta falencias que puedan interferir en el desarrollo de sus funciones pero que si se deben de tener en cuenta ciertas anomalías que de no tener los correctivos a tiempo pueden generar conflicto; es decir atacar esas debilidades con la finalidad de brindar un mejor servicio a la colectividad que acude diariamente a recibir los servicios que ofrece el Hospital General de Santa Elena.

Las opciones que mencionaron ante esta respuesta nos permiten determinar que el personal desea mejorar sus niveles de conocimientos para desempeñar sus funciones las cuales se las podrá realizar mediante capacitación las cuales se podrán realizar con una adecuada gestión con instituciones de educación superior de la provincia.

Además se pudo obtener como respuesta que el personal que labora en la institución aspira recibir un mayor porcentaje de asignación presupuestaria que permita impulsar el desarrollo de nuevos programas de atención de salud además del desarrollo de brigadas que permitan una mejor vinculación de la institución y la comunidad.

3.3. CONCLUSIONES

- El hospital no posee un organigrama propio en el que se refleje el orden jerárquico de cada uno de los departamentos ni la cadena de mando y comunicación dentro de este.
- El hospital no cuenta con un manual que permita a los empleados conocer sus competencias y actividades a realizar.
- Se aprecia la necesidad de implementar un modelo organizacional que permita determinar las áreas y competencias de cada puesto.
- Las actividades organizacionales y distribución departamental se ha estado realizando de manera empírica, guiados por modelos de otras instituciones.
- La población encuestada desconoce de los servicios y programas de salud que el Hospital General de Santa Elena desarrolla.
- El servicio que brindan los médicos y enfermeras del hospital no genera una satisfacción a las necesidades del paciente.
- Los empleados del hospital no conocen los lineamientos de sus funciones debido a que no existe un manual de funciones ni un modelo organizacional que permita orientar las actividades que cada uno desarrolla.
- Necesidad de implementación de un diseño organizacional que permita orientar cada uno de los procesos, programas y proyectos que se ejecutan en el Hospital de Santa Elena.

3.4. RECOMENDACIONES

- Difundir mediante publicidad los programas y servicios que brinda el hospital a la comunidad.
- Establecer programas de capacitación dirigida a los servidores públicos con la finalidad de mejorar la atención al usuario.
- Establecer horarios de visita a los pacientes más flexibles a fin de que los familiares puedan tener conocimiento de la salud del paciente.
- Analizar y reestructurar los departamentos de cada área del hospital con el fin de mantener una coordinación adecuada.
- Definir un organigrama estructural funcional que permita establecer un orden jerárquico y funciones específicos de cada área además de las líneas de comunicación.
- Determinar el perfil de cada puesto y las competencias que se asumen en el mismo a fin de que el personal conozca sus funciones.
- Implementar modelos de evaluación interna con la finalidad de obtener información oportuna que permita establecer una mejora continua de los procesos que se desarrollen.
- Diseñar un modelo organizacional que permita al Hospital General de Santa Elena orientar sus funciones de manera coordinada a fin mejorar el servicio a la comunidad.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1. Presentación:

La propuesta de un diseño organizacional que se plantea establecer para el Hospital General de Santa Elena “Liborio Panchana Sotomayor” está fundamentada en base a los resultados obtenidos con las diferentes técnicas de investigación implementadas en este proceso, se tiene como propósito fundamental permitir a los administradores y servidores públicos que laboran en la institución hacer uso de esta herramienta que contribuya con la organización de los diversos programas y servicios que brinda el hospital.

La propuesta se estructura estableciendo conceptos, objetivos, políticas, misión, visión, valores, estructura organizacional, instrumento de evaluación y la descripción de elementos que permita a la organización brindar servicios de calidad y calidez a la comunidad que diariamente acude en busca de atención médica oportuna.

El diseño organizacional permitirá al Hospital General de Santa Elena establecer el uso ordenado de los recursos humanos y tecnológicos, determinará lo que los empleados deberán hacer dentro de la institución y mantendrá un buen ambiente de trabajo entre todas las áreas, mejorando de esta manera los tiempos de respuesta a las diversas necesidades que demandan los usuarios.

4.2.Datos de Identificación de la Empresa.



HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “Dr. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR

El Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor” está ubicado en el cantón Santa Elena capital de la provincia del mismo nombre, mediante decreto ejecutivo # 2186A con fecha 29 de diciembre de 2006, se autoriza la construcción del hospital el mismo que entro en vigencia en la publicación del registro oficial # 4 de fecha 19 de enero del 2007.

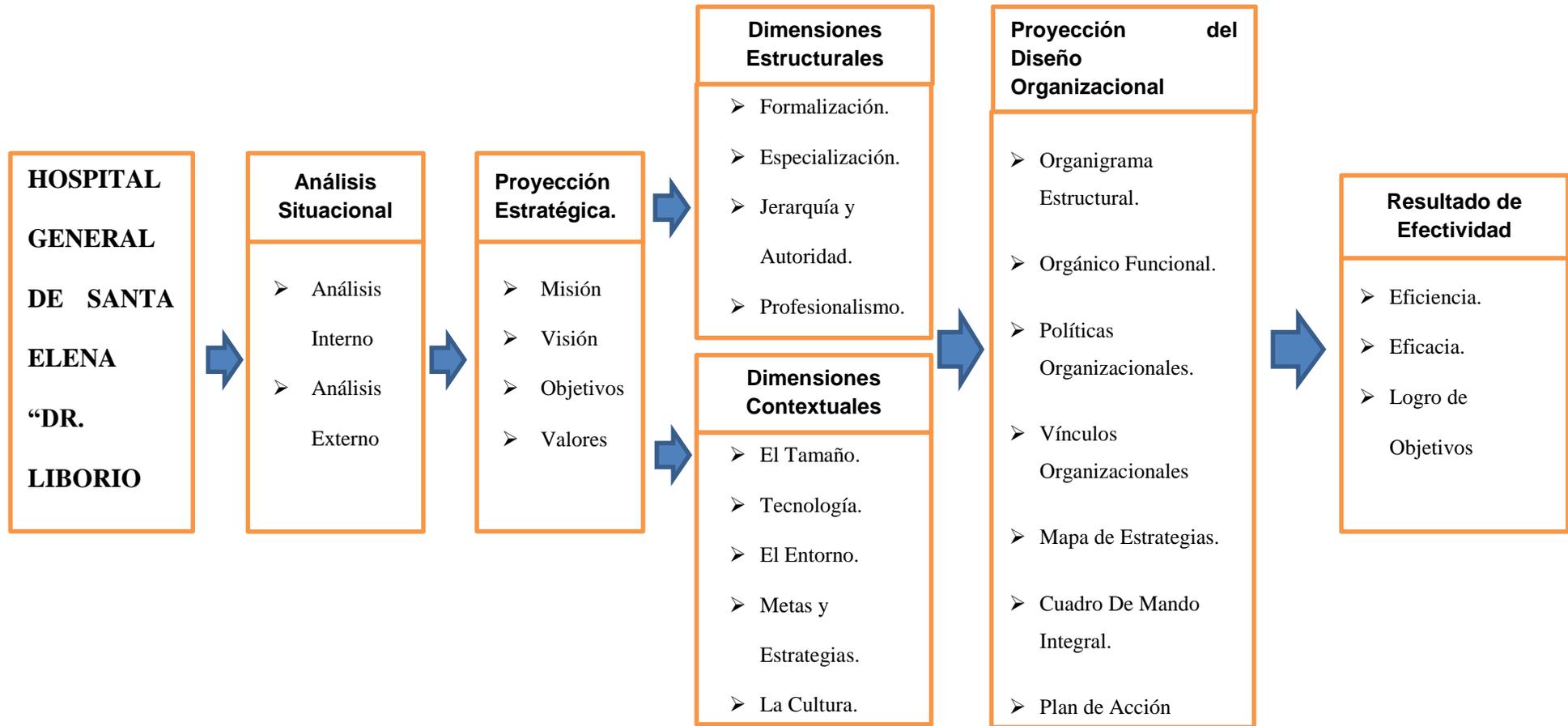
La institución inicia sus actividades el 21 de Noviembre del 2011, y jurídicamente como entidad operativa desconcentrada desde el 31 de octubre del 2011 mediante Registro Oficial N° 567. Cuenta con una extensión de 5000 metros cuadrados construcción que fue realizada por el cuerpo de ingenieros del ejército por un valor de 7'000,000.00 y un equipamiento valorado en 3'937,000.00; en la actualidad cuenta con un talento humano de 236 personas al servicio de la comunidad.

El hospital cuenta con una cartelera de servicios de atención especializada en Pediatría / neurología pediátrica, Traumatología, Gineco-obstetricia, Cirugía General, Medicina Interna, Cardiología, Odonto cirugía /implantes dentales. Además en servicios de diagnóstico clínico presta los servicios de Rayos X, Ecosonografía, Mamografía, Audiología, Laboratorio Clínico.

Se espera la implementación de equipos para Tomografía axial computarizada. En datos generales la atención del hospital de Santa Elena se tiene registro de la atención: 1.369 pacientes en el área de Consulta Externa, 3200 en el Área de Emergencia, 106 Cirugías, 190 Hospitalizaciones Ginecobstetricias, 40 Hospitalizaciones Pediátricas, 19.119 Pruebas de Laboratorio, 740 Radiografías, 100 Electrocardiogramas, 600 Ecografías.

4.3. Modelo de Diseño Organizacional del Hospital General de Santa Elena.

GRÁFICO 30 Modelo de Diseño Organizacional Propuesto.



Elaborado por: Jorge A. Román Vera

4.4. Elementos del Diseño Organizacional.

4.4.1. Análisis Situacional.

4.4.1.1. Análisis Interno.

FORTALEZAS

- Cuenta con un talento humano experimentado en los diferentes servicios (Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización) del HGSE.
- El personal de enfermería tiene licenciatura, se asegura profesionalismo y provisión suficiente de este talento humano.
- El HGSE mantiene sólidos contactos con las instituciones del cantón y la provincia.
- Autonomía Administrativa del hospital en la toma de decisiones emergentes en la provincia de Santa Elena.
- Gratuidad de los servicios para la población

DEBILIDADES

- Un alto porcentaje del presupuesto se usa en el pago de salarios al personal prestador de salud.
- Se requiere inversión en su mantenimiento del total de activos fijos y también en sistemas de información.
- Porcentaje de ocupación 75% cercano al límite del 80%
- Es necesaria la ampliación del servicio de Neonatología y reubicación del resto de áreas de hospitalización.
- Disminuida respuesta ambulatoria por la falta de vehículo.
- Falta de planes de contingencia para la prestaciones de servicios en épocas de brotes de epidemias.

4.4.1.2. Análisis Externo.

OPORTUNIDADES

- Ninguna institución de salud en Santa Elena posee una infraestructura amplia
- El hospital implementará proceso de tratamiento de desechos hospitalarios para evitar la contaminación o propagación de enfermedades.
- Aumento de la demanda de servicios de salud pública, para todos los segmentos de la población.
- La implementación de nuevas tecnologías permitirá la atención rápida a los pacientes.
- Aplicación de convenios interinstitucionales para fomentar la prevención en temas de salud

AMENAZAS

- Aumento de demanda de los servicios del HGSE especialmente en el área de Emergencias.
- Falta de especialistas en la red de salud de la provincia de Santa Elena, el HGSE posee una amplia cartelera de servicios y especialidades.
- Carencia de recursos económicos para cumplir lo planificado en los planes de políticas públicas.
- Déficit de recursos farmacéuticos para la atención primaria lo que genera malestar en los pacientes.
- El crecimiento de enfermedades comunes y mortales dificulta la atención oportuna de los pacientes.
- Falta de compromiso social para prevenir enfermedades que se generan en épocas invernales.

4.4.1.3. MATRIZ DAFO

CUADRO 24: MATRIZ DAFO

<p style="text-align: center;">MATRIZ DAFO HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “LIBORIO PANCHANA S.”</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un talento humano experimentado en los diferentes servicios (Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización) del HGSE. • El personal de enfermería tiene licenciatura, se asegura profesionalismo y provisión suficiente de este talento humano. • El HGSE mantiene sólidos contactos con las instituciones del cantón y la provincia. • Autonomía Administrativa del hospital en la toma de decisiones emergentes en la provincia de Santa Elena. • Gratuidad de los servicios para la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje del presupuesto se usa en el pago de salarios al personal prestador de salud. • Se requiere inversión en su mantenimiento del total de activos fijos y también en sistemas de información. • El HGSE no posee un área de Marketing • Porcentaje de ocupación es de 75% cercano al límite del 80% • Es necesaria la ampliación del servicio de Neonatología y reubicación del resto de áreas de hospitalización
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FO</p>	<p style="text-align: center;">DO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna institución de salud en Santa Elena posee una infraestructura amplia • El hospital implementara proceso de tratamiento de desechos hospitalarios • Aumento de demanda de servicios de salud pública, para todos los segmentos de la población. • La implementación de nuevas tecnologías permitirá la atención rápida a los pacientes • Falta de especialistas en la red de salud de la provincia de Santa Elena, el HGSE posee una amplia cartelera de servicios y especialidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de capacitación continua aprovechando el espacio de la sala de conferencia con la que cuenta la institución. • Implementar cursos que permita a la institución vincularse con la colectividad y mantener altos niveles de prevención. • Realizar talleres y/o congresos médicos que permita transferir conocimientos, lo cual generara mayor experiencia al personal médico. • Promocionar a nivel provincial los diferentes servicios y especialidades que brinda el hospital general de Santa Elena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el presupuesto general del hospital y realizar proyectos de inversión para el desarrollo de las actividades. • Realizar procesos de mantenimiento de los equipos tecnológicos con los que actualmente cuenta la institución. • Desarrollar manuales para el tratamiento de los desechos hospitalarios. • Implementar un modelo organizacional que permita la identificación de la filosofía institucional y las competencias de cada área dentro del hospital.
<p style="text-align: center;">AMENAZA</p>	<p style="text-align: center;">FA</p>	<p style="text-align: center;">DA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de demanda de los servicios del HGSE especialmente en el área de Emergencias. • Carencia de recursos económicos para cumplir lo planificado. • Déficit de recursos Farmacéuticos para la atención primaria. • La demanda de enfermedades dificulta la atención oportuna de los pacientes. • Existe riesgo de accidente en sector donde está construido el hospital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda de atención en las diferentes áreas de la institución. • Fomentar la inversión de instituciones públicas, privadas u organizaciones externa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Promover una cultura participativa a nivel de todos los trabajadores que permita brindar un servicio de calidad y calidez. • Aumentar la cobertura de medicina en el área de farmacia para brindar una atención oportuna a los pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de inversión para el equipamiento en áreas específicas de la institución. • Fomentar la promoción de los servicios hospitalarios mediante la implementación de un proceso de marketing. • Desarrollar planes de contingencia en épocas en las que se generan epidemias para el des congestionamiento hospitalario. • Planificar un proceso de contratación de personal médico que permita fortalecer la atención al usuario externo.

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

4.4.2. Proyección Estratégica.

4.4.2.1.Misión.

El Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”, es una unidad operativa de salud, bajo la rectoría del Ministerio de Salud Pública, que brinda servicios integrales de salud mediante la aplicación de programas de promoción y difusión que permita satisfacer las necesidades de la comunidad.

4.4.2.2.Visión.

Al 2018 el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”, será reconocido a nivel nacional por su calidad de Servicio de Salud y gestión hospitalaria; regido bajo términos de responsabilidad y ética, de manera que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población.

4.4.2.3. Objetivo General

Implementar un modelo organizacional de acuerdo a la actividad y la dependencia que permita el mejoramiento de la calidad de servicio y atención al usuario del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana”

4.4.2.4. Objetivos Específicos.

1. Establecer estrategias metodológicas que garantice información real y oportuna, de acuerdo a las necesidades del cliente externo.

2. Analizar los diferentes resultados obtenidos mediante las estrategias metodológicas aplicadas en todas las fases de la planificación estratégica del hospital general de Santa Elena.
3. Adecuar el modelo organizacional funcional que se adapte a los requerimientos del Hospital General de Santa Elena permitiendo el desarrollo eficiente las actividades administrativas.

4.4.2.5. Valores.

Ética: El personal actuará en servicio de los demás, procurando demostrar profesionalismo en cada una de sus actividades en la gestión pública y la atención que se le brinde al usuario.

Solidaridad: El personal está comprometido a apoyar, respaldar y proteger a cada usuario desde el primer momento en que asista a la institución.

Responsabilidad: todo acto que se realiza estará sujeto a las normativas vigentes para el cumplimiento de las funciones y competencias, además del compromiso de cumplir con los objetivos en beneficio de la comunidad.

Motivación: Se estimulará el desarrollo efectivo de las acciones de cada servidor público y se reconocerá el desempeño por lograr un desarrollo efectivo institucional.

Justicia: La institución estará sujeta a todas las normas constitucionales y velará por el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos en beneficio de una atención de salud de calidad.

Tolerancia: Se atenderá con amabilidad y respeto, atentos a las necesidades de cada paciente permitiendo garantizar la prestación de servicios de calidad.

Humanos: Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

4.4.3. Dimensiones Estructurales

4.4.3.1. Formalización

El Hospital General de Santa Elena es una organización de carácter público, esto implica el cumplimiento del marco fundamental sobre el cual deberán operar sus actividades, ya que estas establecen disposición, funciones y actividades necesarias para lograr los objetivos nacionales.

El Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor” cuenta con una formalización muy alta en razón de ser una institución gubernamental de servicio público. Está ligada a cumplir con la que estipula la Constitución de la República del Ecuador, Ley Organiza de Salud y demás leyes y reglamentos que regulan el correcto funcionamiento de la institución a más de los que se establece en la organización para llevar clima laboral adecuado.

El implementar un Diseño Organizacional en el Hospital General de Santa Elena permitirá coordinar de mejor las actividades tomando en cuenta las leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de la institución para ofrecer un servicio de calidad y calidez a los usuarios que concurren periódicamente a recibir los servicios que brinda la institución, además es pertinente plasmar en documentos la misión, visión, objetivos, estrategias, valores, políticas, reglas, descripciones de

puestos, manual de procedimiento y demás actividades con el propósito de que la información esté al alcance de todos y genere un mayor grado de sentido de pertenecía a los usuarios internos que conforman el Hospital General de Santa Elena.

4.4.3.2. Especialización.

La especialización dentro del Hospital de Santa Elena permite determinar el grado en el que las tareas administrativas están subdivididas; en este sentido se trata de la división de trabajo dentro de la organización.

El Hospital General de Santa Elena con un número de talento humano de 420 personas y para poder potencializar el desarrollo de las actividades de cada uno se debe distribuir competencias y responsabilidades exclusivas que eviten la dualidad de funciones y conflicto laboral.

La institución se divide en dos partes que interactúan entre sí para desarrollar sus actividades; la primera es el área administrativa la misma que está conformada por 18 departamentos que cumplen funciones específicas; citando ejemplos el área financiera, área jurídica, área de talento humano, entre otras; y la segunda división es el área hospitalaria donde se subdivide en departamentos destinadas para la atención a los usuarios divididos en 10 como el área de emergencia, consulta externa y otras de especialidades.

En cada una de las áreas o departamentos que conforman el Hospital General de Santa Elena los funcionarios desarrollan sus actividades de acuerdo a las que se establece en su contrato, sin embargo para potencializar el desempeño de los trabajadores es importante determinar un manual de funciones en el que se especifique puestos y funciones.

El Diseño Organizacional en el Hospital General de Santa Elena generara orden y coordinación de las actividades, logrando que los funcionarios desarrollar nuevas habilidades, destrezas y formas de realizar su trabajo, de esta manera se puede optimizar el tiempo en la ejecución de los proceso, además que las personas podrán emplear ese tiempo en el desarrollo de nuevas actividades que den mayor valor agregado a su departamento o área.

4.4.3.3. Jerarquía de Autoridad.

La jerarquía es la determinación de las líneas de mando y autoridad que toda institución debe desarrollar para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

La jerarquía dentro del Hospital General de Santa Elena es alta debido a su amplitud de departamentos y áreas las cuales debe existir un líder que permita llevar el control de las mismas y a su vez este reporta a su inmediato superior hasta llegar al mando superior o gerencial planteado en un organigrama horizontal.

El Diseño Organizacional para el Hospital General de Santa Elena proporcionará a la institución flexibilidad en el control de las actividades permitiendo a la alta gerencia tomar decisiones oportunas, optimizando tiempo en los procesos de atención hospitalaria y permitiendo el desarrollo nuevas estrategias que permita cumplir con las expectativas de los usuarios y estar a la vanguardia de las demás instituciones de salud.

4.4.3.4. Profesionalismo.

El nivel de conocimiento y capacitación formal que tienen los colaboradores dentro de la institución es alta debido a que las actividades que se desarrollan así lo requieren.

Las actividades dentro del Hospital General de Santa Elena demandan que los trabajadores desarrollen capacidades, habilidades y destrezas que permitan reducir el nivel de errores y accidentes de trabajo. Uno de los pilares fundamentales dentro de la institución debido a que los avances tecnológicos y de la ciencia en salud es que los médicos y demás colaboradores del área médica se encuentren debidamente capacitados para atender cualquier emergencia que se presente, además de la capacitación a los que integran las demás áreas.

La aplicación del Diseño Organizacional permitirá establecer mecanismos para la capacitación continua de todos los funcionarios lo cual les permitirá generar nuevas formas de realizar sus funciones. Dentro de la organización es importante la capacitación de todo el personal con ello se podrá contar con funcionarios aptos para atender cualquier situación que se presente generando una atención de calidad y calidez para las personas que acuden a atenderse en la institución.

4.4.4. Dimensiones Contextuales.

4.4.4.1. El Tamaño.

El tamaño representa la magnitud organizacional que se refleja el número de personas que hay en la organización.

El Hospital General de Santa Elena es una institución nueva y grande creada para ofrecer atención en servicios de salud, la misma que en este corto tiempo ha ido creciendo conforme las exigencias de la comunidad.

La institución cuenta con una extensión de 5000 metros cuadrados de construcción y un personal humano que labora de 420 personas la misma que realizando una comparación dentro de la provincia de Santa Elena sería la institución de salud más grande.

4.4.4.2. Tecnología Organizacional.

El Hospital General de Santa Elena cuenta con equipos informáticos actualizados para un mejor desempeño de la gestión administrativa y la implementación de equipos médicos de última tecnología que permita realizar diagnósticos médicos precisos evitando perjudicar la salud de los pacientes y determinar de manera oportuna la causa de su enfermedad.

El hospital esta consiente que la tecnología avanza cada día por ello esta presta a la innovación y cambio con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a la comunidad además de desarrollar talleres de capacitación para que estos implementos sean aprovechados de la mejor manera posible.

4.4.4.3. El Entorno.

Incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización, los elementos claves incluyen, el gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera.

El Hospital General de Santa Elena es una institución pública por lo que sus actividades están determinadas por las leyes y reglamentos que se establezcan por el poder ejecutivo. A nivel provincial la institución está bien posicionada y en constante crecimiento y participación con la colectividad, dentro del cantón Santa Elena no existe una institución de salud que compita con el hospital siendo este el de mayor afluencia de personas.

El Diseño Organizacional permitirá mantener la buena imagen del hospital la misma que se está posicionando en toda la provincia y así cumplir con el buen vivir estipulado en la constitución.

4.4.4.4. Metas y Estrategias Organizacionales.

El Hospital General de Santa Elena desarrolla un diseño organizacional que le permita ofrecer un servicio de calidad y calidez a los usuarios, además se plantea como meta ser una institución modelo de atención tanto a nivel provincial como nacional manteniendo una excelente imagen y prestigio.

La incorporación de nuevas tecnologías es una de las estrategias claves para el desarrollo de la institución con ello se prevé mejorar los procesos de atención al usuario y otorgar un diagnóstico médico preciso y oportuno para salvaguardar la integridad de las personas.

La aplicación del Diseño Organizacional permitirá al Hospital General de Santa Elena desarrollar estrategias para alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo que le permitan mantenerse al frente del servicio de salud en la provincia de Santa Elena.

4.4.4.5. La Cultura Organizacional.

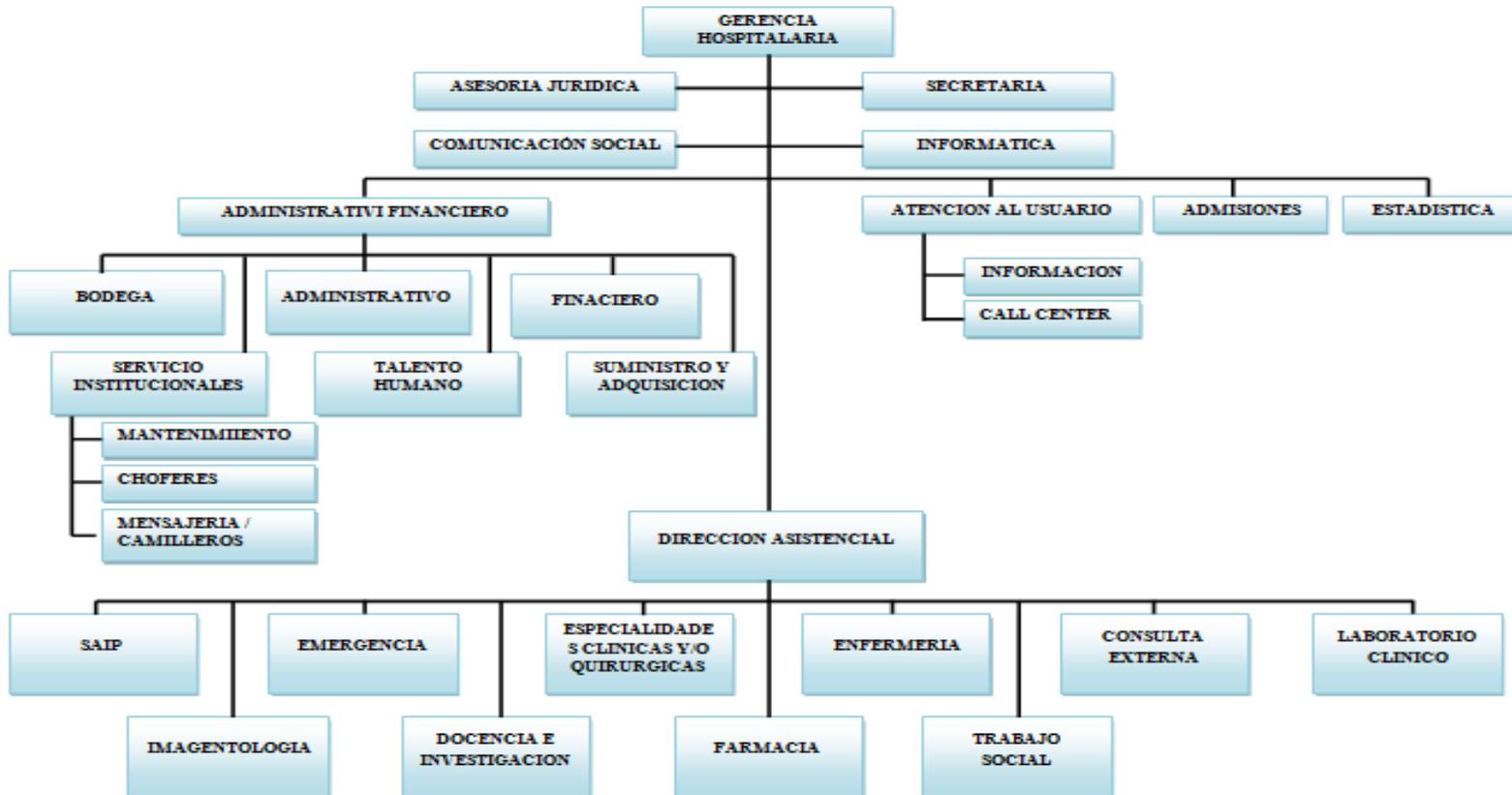
La cultura organizacional es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados. Estos valores pueden pertenecer al comportamiento ético de los funcionarios, los compromisos, eficiencia o servicio al cliente que permitan mantener unidos a los miembros de la organización.

La cultura de la organización no está escrita pero puede ser observada por sus historias, formas de actuar en el convivir diario y demás actividades. La aplicación del Diseño Organizacional implicará la incorporación de valores y principios que generen un mejor ambiente de trabajo.

4.4.5. Proyección del Diseño Organizacional.

4.4.5.1. Organigrama Estructural propuesto para el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.”

GRÁFICO 31 Organigrama Propuesto



Fuente: Hospital General de Santa Elena
 Elaborado por: Jorge A. Román Vera

4.4.5.2. Orgánico Funcional.

Atribuciones y responsabilidades:

Responsable: Director de Hospital

- a. Representar legalmente y extrajudicialmente a la institución;
- b. Suscribir los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- c. Programar, dirigir, controlar la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el Plan Operativo Anual y el Compromiso de Gestión en función de resultados de impacto social;
- d. Presentar para aprobación del Ministerio de Salud Pública, las propuestas de los distintos planes del centro que garanticen su óptimo funcionamiento, que definan y ejecuten las estrategias y políticas que implica su desarrollo;
- e. Adoptar las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento del hospital, especialmente en los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancia similares;
- f. Asegurar la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital;
- g. Coordinar la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional;
- h. Aprobar los planes, programas, proyectos y presupuestos del Hospital;

- i. Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y Desarrollar un sistema de evaluación interna que permita el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso de incumplimiento;
- j. Aprobar y garantizar la ejecución del Plan Anual de Compras de insumos médicos, medicamentos, equipamiento del hospital, activos fijos en general, construcciones, inversiones y demás suministros, asegurando el cumplimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- k. Formular lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar que estas se encuentren alineadas con las políticas de la Autoridad Sanitaria Nacional y metas del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública;
- l. Coordinar la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales y administrar la política salarial y de contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente;
- m. Supervisar que todos los servicios que requieran, informen desarrollen y elaboren el consentimiento informado de cada paciente;
- n. Aprobar los casos para referencia del paciente diagnosticado de una enfermedad catastrófica;
- o. Evaluar el cumplimiento de procesos y protocolos para todos los departamentos y servicios hospitalarios;

- p. Ser la autoridad nominadora del hospital;
- q. Dirigir la ejecución de las acciones para mantener la institución operativa, el cuidado de la infraestructura dentro de los estándares de seguridad y controlar los inventarios de los diferentes tipos de bienes;
- r. Asegurar el cumplimiento de las políticas y disposiciones del Ministerio de Salud y la Administración Pública en todas las unidades bajo su responsabilidad;
- s. Conocer y sustanciar los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia, en coordinación con la correspondiente unidad desconcentrada de la Autoridad Sanitaria Nacional;
- t. Presentar informes periódicos, sobre la actividad del hospital y la presentación anual de la memoria de gestión;
- u. Presidir y convocar los Comités de Gerencia - Dirección, para establecer objetivos, validar resultados, realizar seguimientos de desarrollos y otros que agilicen la gestión del hospital para promover la mejora continua, fomentando el perfeccionamiento de la práctica clínica así como mejorar los procesos de atención a los pacientes, la eficiencia en la utilización de los medios clínicos disponibles y los resultados de la actividad del hospital en términos de mejora de la salud de la población asignada;
- v. Dirigir y evaluar la actividad y calidad de la asistencia (técnica, percibida y de uso de recursos), la gestión del conocimiento, la docencia, y la investigación, en las distintas líneas de actividad que conforman la cartera de servicios del hospital;

- w. Asegurar que las actividades técnico-médicas sean realizadas con oportunidad, integralidad, alta eficiencia, efectividad y calidad, conforme a conocimientos médicos actualizados y a principios éticos, a fin de satisfacer las necesidades de salud y las expectativas de los usuarios;
- x. Asegurar que la gestión asistencial se realice bajo los principios de la gestión clínica: atención integral' y continua con otros dispositivos de la red, accesible, con implicación y responsabilidad de los profesionales de las unidades, aplicando criterios de adecuación en la utilización de los recursos, reducción de la variabilidad de la práctica clínica y satisfacción del cliente externo e interno;
- y. Velar por el cumplimiento del registro de las actividades de cada unidad;
- z. Coordinar y dar seguimiento a la actualización de perfiles epidemiológicos, estadísticas, evolución y control;
- aa. Supervisar al personal médico, técnico y operativo de las unidades a su cargo, asegurando su participación efectiva en la prestación especializada de servicios médicos estandarizados de alta calidad;
- bb. Monitorear el cumplimiento del plan de infecciones (epidemiólogo) en los servicios y dictar las medidas para corregir desviaciones;
- cc. Evaluar la productividad de los servicios hospitalarios y coordinar la generación de estadísticas especializadas;
- dd. Proponer, desarrollar, promover, aplicar y hacer que se apliquen las normas y procedimientos técnicos, del manejo y utilización de instalaciones, equipos e instrumental médico;

- ee. Definir y coordinar el plan de control de calidad de las diferentes áreas técnicas agregadores de valor;
- ff. Promover y generar mecanismos para el ejercicio de procesos de veeduría ciudadana y rendición de cuentas;
- gg. Ejecutar todas aquellas actividades propias de la gerencia y dirección de una institución de salud.

Responsable: Director/a Asistencial Hospitalario/a

- a. Dirigir y evaluar la actividad y calidad de la asistencia (técnica, percibida y de uso de recursos), la gestión del conocimiento, la docencia, y la investigación, en las distintas líneas de actividad que conforman la cartera de servicios del hospital;
- b. Dirigir la gestión de los responsables de las áreas funcionales, unidades integrales y servicios que ofrece el hospital, mediante estrategias y objetivos que determinen sus actividades;
- c. Asegurar que las actividades técnico-médicas sean realizadas con oportunidad, integralidad, alta eficiencia, efectividad y calidad, conforme a conocimientos médicos actualizados y a principios éticos, a fin de satisfacer las necesidades de salud y las expectativas de Los usuarios;
- d. Asegurar que la gestión asistencial se realice bajo los principios de la gestión clínica: atención integral y continua con otros dispositivos de la red, accesible, con implicación y responsabilidad de los profesionales de las unidades, aplicando criterios de adecuación en la utilización de los recursos, reducción de la variabilidad de la práctica clínica y satisfacción del cliente externo e interno;

- e. Definir los procesos de atención y cuidado del paciente, desde la perspectiva de sus necesidades, con visión de atención integral y de acuerdo con los criterios y estándares establecidos por el Ministerio de Salud Pública, desarrollando protocolos clínicos y guías de actuación;
- f. Supervisar que todos los servicios que requieran, informen desarrollen y elaboren el consentimiento informado de cada paciente;
- g. Aprobar los casos para referencia del paciente diagnosticado de una enfermedad catastrófica;
- h. Evaluar el cumplimiento de procesos y protocolos para todos los departamentos y servicios hospitalarios;
- i. Dirigir y evaluar el manejo y operación técnica de todos los servicios hospitalarios;
- j. Presidir y vigilar el cumplimiento de las resoluciones de los comités asistenciales para promover la mejora continua, fomentando el perfeccionamiento de la práctica clínica así como mejorar los procesos de atención a los pacientes, la eficiencia en la utilización de los medios clínicos disponibles y los resultados de la actividad del hospital en términos de mejora de la salud de la población asignada;
- k. Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad;
- l. Velar por el cumplimiento del registro de las actividades de cada unidad administrativa y hospitalaria;

- m. Establecer los requerimientos de insumos médicos, medicamentos y equipamiento del hospital, de acuerdo con las directrices emanadas al efecto por el Ministerio de Salud Pública y con criterios de adecuación y eficiencia en la utilización de los recursos, para que Sean adquiridos con la previa autorización de la Gerencia de Hospital;
- n. Coordinar con Talento Humano la elaboración del plan de capacitación y formación del capital humano del área de su competencia, a fin de que el desarrollo de los recursos humanos y las investigaciones que se realicen en su entidad sean de calidad y en estricto apego a .las buenas prácticas médicas;
- o. Coordinar y dar seguimiento a la actualización de perfiles epidemiológicos, estadísticas, evolución y control;
- p. Aplicar y asegurar que se apliquen las políticas, normas y procedimientos de las unidades agregadores de valor;
- q. Supervisar al personal médico, técnico y operativo de las unidades a su cargo, asegurando su participación efectiva en la prestación de servicios;
- r. Dirigir y Supervisar al personal médico, establecer la cobertura, la asignación de capital humano, procurar la optimización del perfil profesional del personal médico, de enfermería y auxiliares y evaluar su desempeño en la prestación de servicios;
- s. Representar al Hospital en reuniones y eventos técnicos - médicos y ser su portavoz en esos ámbitos;
- t. Monitorear el cumplimiento del plan de infecciones (epidemiólogo) en los servicios y dictar las medidas para corregir desviaciones;

- u. Supervisar que se cumplan las metas del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública;
- v. Evaluar la productividad de los servicios hospitalarios y coordinar la generación de estadísticas) especializadas;
- w. Proponer, desarrollar, promover, aplicar y hacer que se apliquen las normas y procedimientos técnicos, del manejo y utilización de instalaciones, equipos e instrumental médico;
- x. Definir y coordinar el plan de control de calidad de las diferentes áreas técnicas agregadoras de valor.
- y. Subrogar al Gerente de Hospital por ausencia temporal, previa autorización y conocimiento del nivel desconcentrado de la Autoridad Sanitaria Nacional;
- z. Responder ante las demandas de la Gerencia de Hospital.

Unidad Responsable: Unidades de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas

- a. Ser el responsable de las actividades y el servicio de su Especialidad Clínica y/o Quirúrgica o grupo de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas;
- b. Coordinar la atención integral a los procesos a su cargo sustentada en medicina basada en evidencia, guías de práctica clínica y protocolos de atención que incluyan a todos los niveles asistenciales, en todas las tipología de pacientes y procesos susceptibles de ser atendidos en el hospital, de acuerdo con la cartera de servicios autorizada por el MSP;

- c. Conocer el estado de los pacientes atendidos en su ámbito de acción y asegurar que se facilite oportunamente la Información a pacientes y familiares;
- d. Articular y coordinar la gestión de Cuidados de Enfermería en su ámbito de acción;
- e. Velar por el cumplimiento y aplicación del sistema de referencia y contra referencia, e interconsultas;
- f. Autenticar y suscribir las certificaciones y de atención y administrativas de su ámbito de acción;
- g. Liderar las sesiones clínicas, clínico patológicas y. otras actividades científicas de su servicio;
- h. Coordinar con la gestión de Docencia e Investigación lo inherente a la rotación de Estudiantes;
- i. Proponer programas de investigación, docencia y capacitación en su ámbito de acción;
- j. Participar en los comités de acuerdo a la disposición del Director/a Asistencial o Director/a de Hospital;
- k. Elaborar los planes contingencias asistenciales de su ámbito de acción;
- l. Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas en su ámbito de acción;

- m. Coordinar con la Unidad de Talento Humano los horarios y salidas del personal a su cargo;
- n. Elaborar el listado de requerimientos y necesidades operativas propias del/los servicios a su cargo;
- o. Responder ante las demandas de la Dirección Asistencial o Dirección de Hospital.

Unidad Responsable: Unidad de Cuidados de Enfermería

- a. Ser el responsable de las actividades de Cuidados de Enfermería;
- b. Articular y coordinar la gestión de Cuidados de Enfermería con las unidades de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas del hospital;
- c. Proponer programas de investigación, docencia y capacitación para su ámbito de acción;
- d. Participar en los comités de acuerdo a la disposición del Director/a Asistencial o Director/a de Hospital;
- e. Velar por el cumplimiento de los planes de contingencias asistenciales de su servicio;
- f. Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas en su ámbito de acción;
- g. Coordinar con la Unidad de Talento Humano los horarios y salidas del personal a su cargo;

- h. Elaborar el listado de requerimientos y necesidades operativas propias de su área;
- i. Velar en coordinación con la Unidad de Calidad, por el cumplimiento de procedimientos de limpieza desinfección y esterilización de los espacios y materiales clínicos sanitarios;
- j. Responder ante las demandas de la Dirección Asistencial o Dirección de Hospital.

Responsable: Imagenología

- a. Exámenes y procedimientos específicos del área;
- b. Órdenes de servicio atendidas y sustentadas en medicina basada en evidencia, guías de práctica clínica y protocolos que incluyan a todos los niveles asistenciales en todas las tipología de pacientes y procesos susceptibles de ser atendidos en el hospital, de acuerdo con la cartera de servicios autorizada por el MSP;
- c. Registro de exámenes y procedimientos realizados en el expediente único de historia clínica del paciente;
- d. Sistema de control de radiaciones;
- e. Informes para el organismo acreditador del área de imagenología;
- f. Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo;

- g. Cualquier otra actuación relacionada con su formación e indicada por un profesional médico capacitado al efecto.

Responsable: Laboratorio Clínico

- a. Pruebas analíticas y técnicas de diagnóstico, utilizando métodos y procedimientos específicos del área;
- b. Reportes consolidados y validados de resultados de las pruebas realizadas durante el día;
- c. Ordenes de servicio atendidas y sustentadas en medicina basada en evidencia, guías de práctica clínica y protocolos que incluyan a todos los niveles asistenciales, en todas las tipologías de pacientes y procesos susceptibles de ser atendidos en el hospital, de acuerdo con la cartera de servicios autorizada por el MSP;
- d. Calibrado de los equipos;
- e. Informes para el organismo acreditador del laboratorio;
- f. Soporte técnico del área de laboratorio;
- g. Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo;
- h. Cualquier otra actuación relacionada con su formación e indicada por un profesional médico capacitado al efecto.

Responsable: Farmacia

- a. Registro de entrega de recetas prescritas por el personal Médico del Hospital para los pacientes;
- b. Informe de gestión de medicamentos e insumos médicos (elaboración de requerimientos, adquisición, provisión, recepción, almacenamiento, conservación, distribución y reposición de medicamentos e insumos) sustentada en la normativa existente y de acuerdo con la cartera de servicios autorizada por el Ministerio de Salud Pública.
- c. Informes de consumos de medicamentos por centro de coste, egresos e ingresos de insumos médicos y medicamentos para el control de contabilidad;
- d. Actas de custodia previa y control de recetarios pre- numerados que se entrega a los médicos del hospital;
- e. Actas de entrega recepción de medicamentos adquiridos comprobando sus cantidades, calidad y características de acuerdo a lo solicitado;
- f. Inventario provisto de cantidades suficientes de medicamentos e insumos médicos para asegurar el funcionamiento de los servicios;
- g. Reportes periódicos sobre el estado de inventarios y aplicación de metodologías como el PEPS “Primero en Entrar- Primero en Salir” u otras buenas prácticas que permitan mantener las existencias y saldos a la fecha, identificar y distribuir los in sumos médicos y medicamentos, asegurando su inocuidad,
- h. Guías fármaco terapéuticas;

- i. Solicitudes para la baja de insumos médicos y medicamentos de acuerdo al reglamento;
- j. Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo;
- k. Cualquier otra actuación relacionada con su formación e indicada por un profesional médico capacitado al efecto.

Unidad Responsable: Unidad de Docencia e Investigación

- a. Programas de Docencia e Investigación que serán ejecutados en el hospital;
- b. Plan de Coordinación de Docencia de pregrado, postgrado y pasantías;
- c. Plan de capacitación continua al usuario interno en coordinación con talento humano;
- d. Planes y proyectos de investigación;
- e. Informes sobre los avances del plan de investigación,
- f. Informes sobre la gestión de la biblioteca;
- g. Hemeroteca completa, de registros oficiales, reglamentos, estatutos, convenios, acuerdos y otro material bibliográfico;
- h. Plan de difusión de información científica y administrativa en coordinación con comunicación;
- i. Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo:

Unidad Responsable: Unidad de Asesoría Jurídica

- a. Asesoría Jurídica en las diferentes actividades del hospital;
- b. Acción sobre demandas y juicios a la institución hasta la culminación en sentencia;
- c. Dictámenes y criterios de conformidad con la ley;
- d. Informes legales para las autoridades superiores;
- e. Contratos y convenios de la institución, dispuestos y autorizados por la Gerencia Hospitalaria y en coordinación con otras unidades del hospital, cumpliendo con lo que establece la ley y demás actos legales;
- f. Defensa jurídica del hospital con el delegado de la Procuraduría General del Estado, en los procesos contenciosos administrativos, recursos, acciones de protección, laboral, civil, especial, penal, con la finalidad de proteger los intereses del Hospital;
- g. Archivo de las leyes, contratos, convenios, juicios, expedientes de coactivas, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos u otros instrumentos jurídicos;
- h. Atención sustanciada a los reclamos y recursos administrativos presentados que son de su competencia.

Responsable: Comunicación Social

- a. Asesoría en materia de comunicación a las diferentes actividades del Hospital;

- b. Plan de comunicación del Hospital;
- c. Plan de mercadeo;
- d. Boletines de prensa;
- e. Publicaciones, informes, producción del hospital y todo lo referente a hechos trascendentales de la institución, para conocimiento de la población;
- f. Publicaciones en los medios de noticias para atraer la atención hacia los usuarios y dar a conocer los programas del Hospital para reducir las tasas de morbilidad y mortalidad;
- g. Síntesis de la información publicada del hospital;
- h. Normas y manuales de Comunicación social e Imagen Corporativa;
- i. Promoción de la misión, visión y valores del hospital;
- j. Estrategias para promover la imagen institucional para los usuarios internos y externos;
- k. Eventos que se lleven a cabo en el hospital;
- l. Actividades dentro y fuera del hospital como ferias, casas abiertas para que participen de estas actividades;
- m. Cartelera de todas las actividades realizadas dentro del Hospital durante la semana;
- n. Herramientas informativas.

Unidad Responsable: Unidad de Atención al Usuario

Recepción e Información

- a. Información general sobre el hospital, su organización y los servicios que en él se prestan para ser proporcionada a los pacientes, familiares y acompañantes;
- b. Plan de Acogida con información clara, útil, comprensible e integradora,
- c. Difusión de los derechos y deberes a los pacientes, familiares y acompañantes, velando por su obligado cumplimiento;
- d. Formación sobre técnicas y habilidades de atención al público, al personal de nuevo ingreso y personal de contacto;
- e. Reportes consolidados de reclamaciones, quejas y sugerencias;
- f. Envío de documentación de los pacientes a otras instituciones y traslado de información a las unidades o profesionales de otros ámbitos para la resolución de problemas concretos de los ciudadanos, y otros asuntos de interés;
- g. Gestión de determinadas prestaciones, contempladas en la cartera de servicios sanitarios del Ministerio de Salud Pública en la legislación vigente;
- h. Petición de copia del expediente único de historia clínica, informes médicos y cambio extraordinario de especialista;
- i. Reproducción de documentos para el ciudadano (fotocopias).

Responsable: Gestión Social

- a. Reportes de diagnóstico y atención en función del impacto social, ofrecida al paciente y su familia;
- b. Soporte psicosocial e integración del diagnóstico social en la historia clínica del paciente para completar el tratamiento;
- c. Informes de análisis de los problemas socio - económicos de los usuarios que requieran de intervención del servicio social;
- d. Coordinación y gestión con servicios comunitarios, que garantice la rehabilitación e integración del individuo en su entorno habitual;
- e. Programas de orientación al usuario para la solución de problemas sociales.
- f. Programas de educación para la salud y temáticas sociales a la comunidad;
- g. Programas de sensibilización al paciente y a sus familiares sobre temas de salud críticos, paliativos, de trasplantes de órganos, entre otros;
- h. Registro de datos actualizados de los usuarios que reciben atención de la gestión social.

Unidad Responsable: Unidad de Admisiones

- a. Sistema de información homogéneo, fiable y suficiente que posibilite los procesos de gestión, la elaboración de indicadores de rendimiento y epidemiológicos;
- b. Sistema de clasificación de pacientes;

- c. Programación de agendas de atención a pacientes, diseño y mantenimiento de su estructura;
- d. Recepción de solicitud de cita, adecuación, clasificación y priorización;
- e. Criterios de filiación de pacientes, mantenimiento y actualización del fichero maestro de pacientes;
- f. Filiación y registro de la cita, cita programada, mantenimiento y actualización;
- g. Informes de las atenciones a pacientes realizadas en el hospital (programada y no programada);
- h. Definición de prestaciones, códigos y mantenimiento de las Historias Clínicas;
- i. Adecuación de la demanda de atención y alternativas de modulación y de los recursos y previsión de los mismos;
- j. Listados de trabajo en las diferentes áreas de atención a pacientes;
- k. Recepción de solicitudes, clasificación, priorización y programación de los ingresos;
- l. Asignación de cama a las órdenes de ingreso médicas;
- m. Reportes de clasificación, asignación funcional y mapa de camas actualizado;
- n. Informes sobre el estado de camas, disponibilidad;

- o. Censo de camas;
- p. Registros de entradas y salidas de internación;
- q. Registro de episodios de atención y confirmación;
- r. Reporte de altas y conocimiento de la previsión de altas;
- s. Reportes de traslados internos y confirmación de traslados inter centros;
- t. Reportes de aislamientos y ubicación de pacientes aislados;
- u. Programación quirúrgica en coordinación con el centro quirúrgico;
- v. Partes Quirúrgicos, formalización y difusión;
- w. Registro y codificación de intervenciones;
- x. Información de atenciones para facturación de acuerdo a los tipos de financiación, clasificación conjunta;
- y. Petición de derivación a otro centro privado o público (a petición del paciente), cuando solicitan ese tipo de gestión en virtud del cumplimiento de garantías del Ministerio de Salud Pública en relación a los tiempos máximos de respuesta para ser atendidos;
- z. Reportes de administración y gestión de los transportes medios extraordinarios, en coordinación con la unidad administrativa;
- aa. Protocolos de derivación de pacientes entre niveles y de criterios unificados de valoración de solicitudes;

- bb. Apertura de historia clínica, integración, centralización y normalización de otra documentación clínica;
- cc. Custodia, mantenimiento y archivo de la documentación clínico-asistencial del HGSE;
- dd. Archivo activo y archivo pasivo de historias clínicas (mientras existan en soporte papel);
- ee. Manual de acceso y uso de las historias clínicas, bajo los criterios de la comisión de historias clínicas;
- ff. Codificación de diagnóstico y procedimientos (Clasificación Internacional de Enfermedades actualizado);
- gg. Indicadores del servicio de admisiones.

Unidad Responsable: Unidad Administrativa Financiera

- a. Coordinar las actividades administrativas, financieras, de talento humano y los servicios generales contratados con las diferentes unidades especializadas del hospital;
- b. Asesorar en materia de administrativa financiera y de talento humano a las diferentes actividades del hospital para un mejor control de cada una de las actividades que se desarrollen;
- c. Dirigir, articular, evaluar y mejorar la gestión de las áreas a su cargo;
- d. Implementar las políticas relacionadas al ámbito de su competencia;

- e. Elaborar la proforma presupuestaria del Hospital en coordinación con la Dirección de Planificación y Control de Gestión que se somete a aprobación previa por la Comisión de Dirección;
- f. Programar y controlar las actividades administrativas del talento humano, recursos materiales, recursos económicos y financieros del hospital, de conformidad a la ley, políticas, normas, reglamentos y .otros documentos legales pertinentes;
- g. Validar los planes, programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia;
- h. Coordinar la contratación y administración de los contratos del hospital;
- i. Intervenir en la elaboración del plan operativo anual de la institución en coordinación de todas las áreas del hospital,
- j. Participar en los comités y comisiones de acuerdo a las disposiciones de la gerencia hospitalaria;
- k. Responder ante las demandas de la gerencia hospitalaria.

Unidad Responsable: Unidad/ Gestión de Talento Humano

- a. Plan de fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo;
- b. Distributivo de funciones y actividades del talento humano de acuerdo a las necesidades de la institución;
- c. Expedientes y registros del personal del hospital;

- d. Sistema de control de asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo;
- e. Distributivo de sueldos y salarios del personal;
- f. Roles de pago mensual;
- g. Calendario anual de vacaciones del personal en coordinación con los líderes de las unidades y supeditado a la actividad asistencial, aprobación de la gerencia hospitalaria;
- h. Acciones de personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otros en que tenga que intervenir según normas y procedimientos vigentes;
- i. Informes de creación de partidas y supresión de puestos del talento humano;
- j. Informes de contratos de servicios ocasionales y profesionales;
- k. Informes de optimización de talento humanos;
- l. Informes sobre los sumarios administrativos y vistos buenos del personal del hospital;
- m. Informes sobre los aspectos disciplinarios del personal a la gerencia hospitalaria para la aplicación de sanción correspondiente;
- n. Informes de evaluación de desempeño del personal del hospital;
- o. Plan para salida y jubilación de servidores;

- p. Informes de clasificación de puestos, reclutamiento, selección y contrataciones;
- q. Informes de aplicación del reglamento para concursos de merecimientos y oposición;
- r. Plan de capacitación y formación de recursos humanos e informe de ejecución;
- s. Plan de prevención de riesgos y seguridad laboral;
- t. Capacitaciones, especializaciones y pasantías de los profesionales del hospital;
- u. Planes y programas de capacitación de desarrollo personal, bienestar laboral y seguridad ocupacional;
- v. Plan de evaluación del desempeño e informe de ejecución;
- w. Plan de medición del clima laboral y cultura organizacional del nivel nacional;

Unidad Responsable: Unidad / Gestión Financiera

Contabilidad

- a. Sistema de contabilidad por partida doble, adecuada a las necesidades del Hospital, incluyendo las técnicas presupuestarias, códigos en instructivo de cuentas, registros y otros documentos pertinentes;
- b. Registro de los ingresos que origine el hospital;

- c. Registro del movimiento de las cuentas bancarias del hospital para conciliación;
- d. Informes de control previo de la documentación de soporte para la ejecución del presupuesto y determinar la recaudación de los recursos financieros de tesorería y contabilidad;
- e. Comprobantes de pago en base a la documentación aprobada por las autoridades competentes según procedimientos establecidos;
- f. Comprobantes de gastos efectivizados y registrar con aplicación a rubros y partidas correspondientes;
- g. Registro de los recursos financieros e inventarios contables del hospital;
- h. Arqueos sorpresivos de caja;
- i. Informes de control final de los documentos habilitantes y retenciones de ley previo al pago;
- j. Estados financieros mensuales y otros indicadores con sus respectivos análisis, para ser entregados a la gerencia hospitalaria;
- k. Contabilidad de costos, análisis de costos de las prestaciones asistenciales;

Administración de Caja

- a. Flujos de caja que aseguren la disponibilidad financiera y oportuna para cumplir con las obligaciones y adquisiciones del hospital;
- b. Solicitud de la cuota mensual de asignación fiscal;

- c. Custodia, control, renovación y ejecución de garantías;
- d. Depósitos diarios en la cuenta bancaria respectiva todos los ingresos del hospital en la forma en que fueron recibidos;
- e. Comprobantes de depósitos bancarios diarios;
- f. Informes de control previo y concurrente de las operaciones;
- g. Registro de las transferencias de pago previa presentación de los comprobantes legalizados y autorizados por las autoridades competentes del hospital;
- h. Comprobantes de egreso de los proveedores, con los respectivos respaldos para el ingreso al sistema financiero;
- i. Informes diarios de los ingresos y pagos realizados con la documentación pertinente en forma oportuna y sistemática;
- j. Pago de obligaciones económicas de la institución previa autorización expresa de la autoridad competente;
- k. Archivo de la documentación que respalde las operaciones de administración de caja.

Recaudación

- a. Recaudación de los valores de autogestión referente al SOAT o equivalente, con su respectiva factura;
- b. Informar sobre los valores del SOAT o equivalentes recaudados;

- c. Registros de dineros recaudados del SOAT o equivalentes para ser informados a la administración de caja;

Presupuesto

- a. Presupuesto anual del hospital;
- b. Sistema de presupuesto adecuado a las necesidades del hospital, incluyendo técnicas presupuestarias, código, registros por partidas y documentos pertinentes;
- c. Informes de control presupuestario por partidas;
- d. Aplicación contable presupuestaria;
- e. Certificaciones presupuestarias que validen los gastos previstos de conformidad con las previsiones establecidas en las leyes, normas, y reglamentos vigentes y en coordinación con la unidad de planificación, seguimiento y evaluación de gestión;
- f. Informes mensuales y cuatrimestrales con sus respectivos análisis en coordinación con el Ministerio de Finanzas sobre la ejecución, modificaciones presupuestarias y las programaciones financieras;
- g. Programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional en coordinación con la unidad de planificación, seguimiento y evaluación de gestión;
- h. Archivo de la documentación que respalde las operaciones presupuestarias.

Unidad Responsable: Gestión /Unidad Administrativa

Contratación Pública

- a. Procesos precontractuales y de contratación (incluso de seguros) contemplados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación y administración del Portal de Compras Públicas;
- b. Informes de la atención de requerimientos de las diferentes unidades del hospital;
- c. Comprobante de órdenes de pago por las adquisiciones realizadas;
- d. Plan anual de compras públicas, adquisiciones y contrataciones del hospital;
- e. Informes de compras generales;
- f. Informes de compras de medicamentos e insumos;
- g. Informe de ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones de acuerdo a la ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento;
- h. Asesoría en la elaboración de términos de referencia para realizar los procesos de contratación;
- i. Análisis de costos y cotizaciones de bienes, servicios u obras;
- j. Solicitudes de certificaciones presupuestarias de los subprocesos pertenecientes a la coordinación administrativa financiera;
- k. Verificación en la recepción de productos y servicios en coordinación con bodega y el área requirente.

Activos Fijos y Bodega

- a. Informe consolidado de custodia y uso de bienes del hospital;
- b. Reportes de ingresos, egresos y consumos de suministros, materiales y bienes de larga duración del hospital;
- c. Inventario actualizado de los bienes muebles e inmuebles que posee el hospital;
- d. Sistema de inventario de activos fijos y bodega del hospital;
- e. Plan anual de adquisición de bienes de larga duración para el hospital, en coordinación con la dirección asistencial, unidades asistenciales y los comités respectivos;
- f. Actas de entrega-recepción de bienes;
- g. Reportes de gestión de prótesis e implantes;
- h. Informe de donaciones ejecutadas;
- i. Informe de administración de bodegas;
- j. Inventario de suministros y materiales;
- k. Informe de ingresos y egresos de suministros y materiales a las diferentes áreas del hospital;
- l. Informe de ingresos de medicamentos, insumos y otros en coordinación con la unidad de farmacia;

- m. Informe de ingresos y egresos de vacunas y medicamentos que requieren cadena de frío en coordinación con la unidad de farmacia.

4.4.5.3. Políticas Organizacionales

- Satisfacer las necesidades de la población mediante la entrega de servicio de salud de calidad.
- Fortalecer el recurso humano mediante la aplicación de programas de capacitación continua.
- Adquirir materiales necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas de la institución.
- Promoción de programas de protección, prevención y rehabilitación de salud que mejoren la calidad de vida de la población.
- Fomentar un clima organizacional, que involucre al personal representante de las diferentes unidades de trabajo en el hospital.
- Gestionar la asignación de equipos, recursos materiales y humanos para mejorar el desarrollo de las actividades del personal.
- Planificar y programar actividades que contribuyan al desarrollo del personal y de su familia.
- Promover el desarrollo de actividades y programas de vinculación con la colectividad.

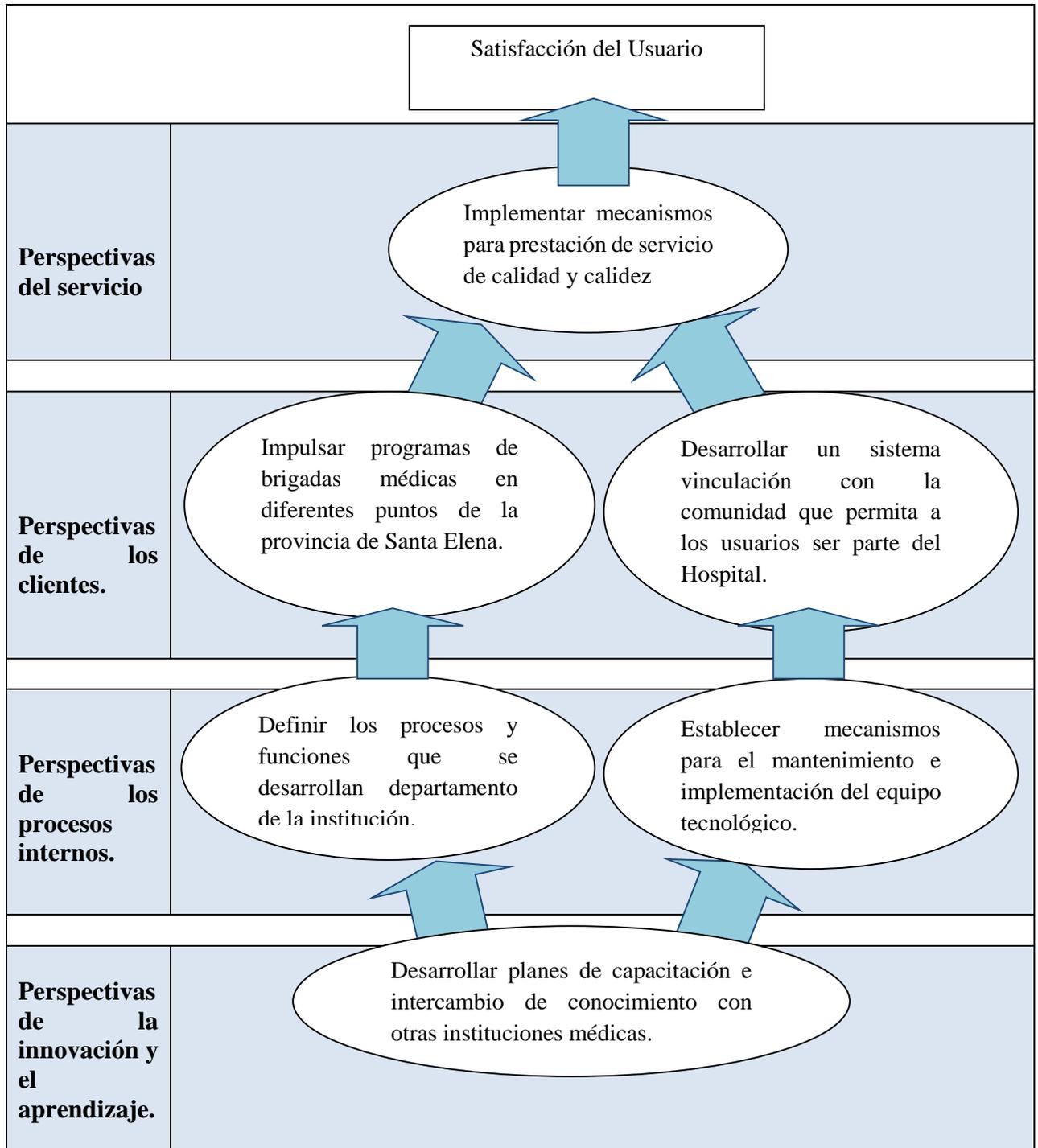
4.4.5.4. Vínculos Inter-Organizacionales.

El Hospital General de Santa Elena está vinculado con diversas instituciones y organizaciones las cuales hay que fortalecer para el mejor servicio de la comunidad.

- Como primer punto de vínculo organizacional el hospital General de Santa Elena está vinculado con los demás hospitales públicos que se encuentran dentro de la provincia de Santa Elena en especial el de los cantones Salinas y La Libertad además del vínculo con algunos de las clínicas particulares con las que se debería fortalecer las alianzas.
- Además la institución mantiene vínculos con hospitales de otras provincias como las que se encuentran en Guayaquil con la finalidad de brindar una atención especializada de acuerdo a la gravedad del diagnóstico del paciente.
- El hospital mantiene vínculos con instituciones de educación superior, en especial las que ofertan carreras de enfermería o medicina con la finalidad de que los futuros profesionales puedan fortalecer sus conocimientos brindando apoyo de pasantías en las diferentes áreas de atención primaria del Hospital General de Santa Elena.
- Por ser una institución de carácter público el hospital mantiene vínculos con las demás instituciones del estado a fin de articular los diferentes procesos y agilizar la atención que se brinda al usuario.
- Con respecto al tema de los proveedores el vínculo que se maneje con ellos serán los que se establece en la ley de contratación pública puesta que mediante este portan se realizan las diferentes contrataciones de bienes o servicios para las instituciones públicas.

4.4.5.5. Mapa de Estrategias.

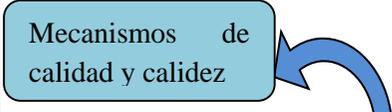
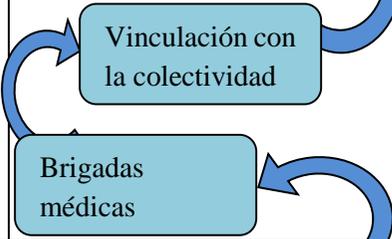
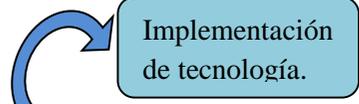
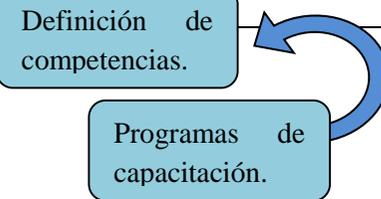
GRÁFICO 32 MAPA DE ESTRATEGIAS



Fuente: Hospital General de Santa Elena
 Elaborado por: Jorge A. Román Vera

4.4.5.6. Cuadro de Mando Integral.

CUADRO N° 25 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectivas	Mapa de Estrategia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Servicio		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del usuario externo. • Crecimiento de la demanda de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la rentabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 30% de atención hospitalaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de áreas y puntos de salud.
Cliente		<ul style="list-style-type: none"> • Integración de usuario con procesos hospitalario. • Generar confianza del servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los servicios hospitalarios. • Crecimiento de redes de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 30% de la satisfacción del cliente. • Crecimiento de un 15% de la cobertura del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la publicidad de los servicios hospitalarios. • Diseño de modelo de evaluación de la atención dirigida al usuario.
Procesos internos		<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento médico para cada área. • Cumplimiento de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del riesgo de negligencia médica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de un 25% de la calidad del servicio que presta el hospital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de calidad total.
Innovación y aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades. • Implementar programa de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de labores. • Ambiente laboral adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 20% de la prestación de servicio. • Mejora del clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de congresos médicos. • Desarrollo de capacitación continua.

Fuente: Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Jorge A. Román Vera.

4.4.5.7. Plan de Acción.

CUADRO N° 26 Plan de Acción

Falta de un modelo de diseño Organizacional.				
Fin del Proyecto: Implementación de un diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”			Indicadores: Encuesta realizadas a los directivos, funcionarios y usuario externo.	
Propósito del Proyecto: Desarrollar un modelo de diseño organizacional que permita a la institución desarrollar de manera eficiente sus actividades y administrar adecuadamente los recursos materiales y humano.			Indicador: Lista de Problemas considerados como principales para que exista un correcto desempeño en la Distribuidora Plásticos Universal.	
Programas	Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Implementación del Diseño Organizacional	Aplicar este diseño organizacional en el Hospital General de Santa Elena mediante la implementación de una filosofía corporativa, metas, estrategias, organigrama y determinación de funciones.	Encuestas Resultados de Análisis en reuniones	Implantar un nuevo modelo de diseño organizacional. En este diseño se incorporan todos los componentes que permitan implementar un diseño organizacional que genera valor agregado al desarrollo de las actividades del hospital.	1.- Definir la filosofía corporativa de la institución. 2.- Implementación de una estructura y orgánico funcional. 3.- desarrollar un cronograma de capacitación continua al talento humano 3.- Implantación de sistema de control.
Capacitación y Asesoría	Implementar programas de capacitación para los funcionarios con la finalidad de fortalecer sus conocimientos a más de dar a conocer la nueva estructura organizacional a implementarse.	Análisis de Capacidades Análisis de Evaluación continua	Capacitación continúa. Esta estrategia permite diseñar plantillas de capacitación continua en las diferentes áreas con las que cuenta la institución.	1.- Ejecutar jornada de capacitación. 2.- Establecer convenios de capacitación con instituciones de educación superior. 3.- Elaborar el reglamento Interno del personal.
Reestructuración de Oficinas	Optimizar el espacio físico, mediante la reestructuración de los departamentos e implementación de materiales de oficinas necesarios para el desarrollo de las funciones	Análisis interno de la distribución departamental	Redistribución departamental Analizar y redistribuir los departamentos con la finalidad que generen un mejor ambiente de trabajo y agilite el despacho de tramites	1.- Adecuación e Instalación de materiales de oficina. 2.- Reestructuración de los departamentos. 3.- Establecer líneas de comunicación interna.

Fuente: Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Jorge A. Román Vera.

4.4.6. Resultado de Efectividad

4.4.6.1. Eficiencia

- Para la implementación del diseño organizacional en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, es importante se ejecute lo siguiente:
- Desarrollar talleres explicativos dirigidos hacia los directivos para informar los cambios sugeridos y las actividades que se desarrollan.
- Promover la aprobación y ejecución de la implementación del diseño organizacional por parte de los Directivos.
- Coordinar con los directivos la metodología y las técnicas administrativas adecuadas que se implementarán durante el proceso de implementación del diseño organizacional.
- Desarrollar campañas comunicativas donde se informe y orientar a los empleados para que conozcan en que consiste el diseño organizacional y las modificaciones que se realizarán.

4.4.6.2. Eficacia

Es importante que los directivos desarrollen una evaluación a la ejecución de este proyecto en la que se pueda comprobar la eficacia, eficiencia y mejoras introducidas en el hospital, el diseño organizacional generara grandes cambios los cuales darán resultados en el transcurso del tiempo en que los funcionarios se involucren y cumplan con este nuevo modelo de organización.

Los involucrados en el desarrollo del Diseño Organizacional deben de revisar y actualizar la estructura organizacional de acuerdo a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento se mantenga en niveles óptimos, tanto en temas de talento humano, tecnológicos, etc. para lograr un desarrollo continuo de las actividades y servicios que brinda el hospital a la comunidad.

4.4.6.3. Logros de Objetivos

Para un correcto desarrollo del Diseño organizacional es importante que los involucrados en este tema tengan en consideración el cumplimiento de los siguientes objetivos.

- Establecer y cumplir las estrategias metodológicas que garanticen el desarrollo e implementación eficiente del diseño organizacional.
- Establecer actividades de motivación para los funcionarios con la finalidad de impulsar el desarrollo de actividades y mantener un buen ambiente de trabajo.
- Establecer mecanismos de retroalimentación al diseño organizacional con la finalidad de incorporar nuevas estrategias u objetivos que permitan fortalecer su funcionamiento.
- Desarrollar técnicas de información con la finalidad de dar a conocer a todos los funcionarios los lineamientos en los cuales la institución fortalecerá el desarrollo de actividades.
- Promover el desarrollo de reuniones en las que se integre a todo el personal para la toma de decisiones.

4.5. Sistema de Financiamiento.

4.4.7. Costo de implementación del Diseño Organizacional.

Para lograr una efectiva aplicación del Diseño organizacional es necesario indicar los gastos que se emplearan en cada una de las actividades que se realizaran con la finalidad de establecer las fuentes de financiamiento.

La implementación de diseño organizacional en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana S.” se realizará distribuyendo el proceso en tres grupos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

1. Presentación del proyecto a jefes departamentales.
2. Presentación del nuevo diseño organizacional al personal administrativo (financiero, administrativo, estadística, talento humanos, etc.).
3. Presentación del nuevo diseño organizacional al personal operativo (médicos, enfermeras, especialistas, residentes, etc.).

Los gastos empleados en cada grupo se determinan en los siguientes cuadros:

CUADRO 26 Presentación del proyecto a jefes departamentales

1. ACTIVIDAD: Presentación del proyecto a jefes departamentales.		
PRESUPUESTO		
RENLÓN DE GASTO	FINANCIAMIENTO	MONTO
211 Alimentación	Grupo 2 financiamiento 11	\$150.00
241 Papel de escritorio	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 20.00
122 Impresión y encuadernación	Grupo 1 financiamiento 11	\$135.00
291 Útiles de oficina	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 20.00
T O T A L		\$325.00

Fuente: Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Jorge A. Román Vera

CUADRO 27: Presentación del nuevo diseño organizacional

2. ACTIVIDAD: Presentación del nuevo diseño organizacional al personal administrativo (financiero, administrativo, estadística, talento humanos, etc.).		
PRESUPUESTO		
RENLÓN DE GASTO	FINANCIAMIENTO	MONTO
211 Alimentación	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 750.00
241 Papel de escritorio	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 50.00
122 Impresión y encuadernación	Grupo 1 financiamiento 11	\$ 650.00
291 Útiles de oficina	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 50.00
T O T A L		\$1,500.00

Fuente: Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Jorge A. Román Vera

CUADRO 28: Presentación del diseño organizacional a jefes departamentales

3. ACTIVIDAD: Presentación del nuevo diseño organizacional al personal operativo (médicos, enfermeras, especialistas, residentes, etc.).		
PRESUPUESTO		
RENLÓN DE GASTO	FINANCIAMIENTO	MONTO
211 Alimentación	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 120.00
241 Papel de escritorio	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 25.00
122 Impresión y encuadernación	Grupo 1 financiamiento 11	\$ 185.00
291 Útiles de oficina	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 25.00
T O T A L		\$ 357.00

Fuente: Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Jorge A. Román Vera

CUADRO 29: PRESUPUESTO TOTAL

PRESUPUESTO TOTAL		
RENLÓN DE GASTO	FINANCIAMIENTO	MONTO
211 Alimentación	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 1,020.00
241 Papel de escritorio	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 95.00
122 Impresión y encuadernación	Grupo 1 financiamiento 11	\$ 970.00
291 Útiles de oficina	Grupo 2 financiamiento 11	\$ 95.00
T O T A L		\$ 2,180.00

Fuente: Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Jorge A. Román Vera

CONCLUSIONES

- La propuesta de un modelo organizacional desarrollo tomando en cuenta las temáticas pertinentes que permita ofrecer un servicio de calidad y calidez a todos los habitantes de la provincia de Santa Elena.
- Se identificó la realidad de los procesos que mantienen las autoridades de esta institución, en la que se determinó cierta falencia, obstaculizando el acceso a una atención de salud integra.
- De acuerdo al análisis realizado a los datos obtenidos se pudo determinar las deficiencias que existen en cada área, para tomar en cuenta al momento de diseñar el nuevo modelo adaptado a las necesidades de las mismas.
- Se determinó el grado de satisfacción de los usuarios hacia los servicios que presta el Hospital General de Santa Elena los mismos que nos permitieron tener una óptica más clara de las necesidades de la población en general.
- Esta institución no cuenta con una filosofía institucional que motive y oriente al personal hacia un fin en común estableciendo objetivos, metas y políticas direccionadas a las establecidas por el plan nacional del buen vivir.
- Se determinó la necesidad de establecer un cuadro de mando integral en cual permita a toda la institución tener fijo el camino hacia el que deber seguir en busca de brindar un servicio de calidad y calidez a todos los ciudadanos.
- De acuerdo al análisis desarrollado se estableció el presupuesto necesario para la implementación del diseño organizacional en el Hospital General de Santa Elena en el que se divide en tres actividades primordiales para una buena ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMPIÑA, HERNÁNDEZ (2010) Empresa y Administración. Editex. España Conceptos esenciales y aplicaciones. De Cenozo.
- DAFT L. RICHARD (2007) Teoría y Diseño Organizacional, Editorial México
- DAFT L. RICHARD (2010) Teoría y Diseño Organizacional, Editorial México
- EVANS, LINDSAY (2008) Administración y control de la Calidad. Cengage Learning Editores. México
- GILLI JUAN JOSÉ (2007) Diseño Organizativo. Ediciones Granica. Argentina.
- GÓMEZ MARCELO M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas. Argentina Granica S.A.
- HELLRIEGEL, SLOCUM (2009) Comportamiento organizacional. Cengage Learning Editores. México
- HURTADO CUARTAS DARÍO (2008) Principio de Administración. Fondo Editorial ITM. Colombia Internacional, Thomson Editores S.A. de C.V México.
- MARCHANT RAMÍREZ LORETO (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Edición electrónica.

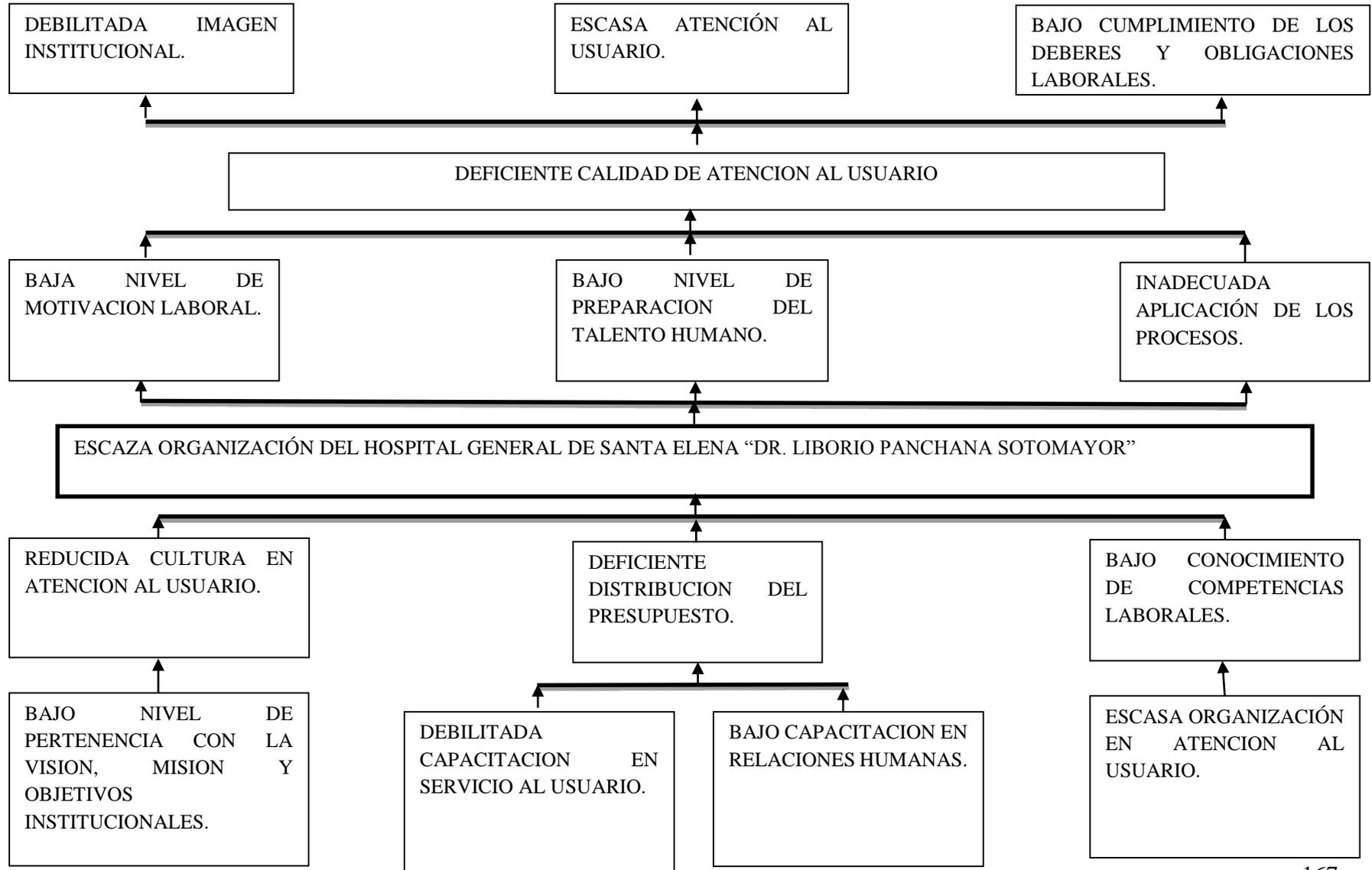
- MENDEZ A. CARLOS (2006) Metodología: Diseño y desarrollo de tesis.
- PAREDES WILSON Y PAREDES NATALY (2011) Investigación de Acción,
- PINO, SÁNCHEZ, PINO (2008) Recursos humanos. Editex. España. Primera edición 2011.
- ROBBINS D. STEPHEN (2006) Fundamentos de Administración.
- UMMINGS, WORLEY (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. International Thompsons Editores. México
- CESAR AUGUSTO BERNAL Metodología de la investigación. Segunda Edición México 2006
- IDALBERTO CHIAVENATO ARAO Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones Segunda edición México

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>
- www.gestiopolis1.com/.../teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm
- www.gestiopolis.com/.../procedimiento-para-fortalecer-la-comunicacion-interna.htm
- [www.metodologiadelainvestigacion2011.wordpress.com/.../justificación-de-la-investigación/ -](http://www.metodologiadelainvestigacion2011.wordpress.com/.../justificación-de-la-investigación/)
- <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>
- <http://www.liderdeproyecto.com/glosario/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Retroalimentaci%C3%B3n>

ANEXOS

ANEXO N° 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA



ANEXO N° 2: APROBACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS



Ministerio de Salud Pública
HOSPITAL GENERAL

“DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR”

OFICIO No.0155-G-HGLPS-2012

Santa Elena, 22 de Junio del 2012

Señor
Jorge Arturo Román Vera
EGRESADO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UPSE.
Ciudad.-

De mis consideraciones:

En contestación a su oficio s/n de fecha 10 de mayo del presente, tengo a bien comunicarle que su petición ha sido autorizada, por lo que usted puede desarrollar su tema de titulación “DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL GENERAL DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR”.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,


Econ. Marcos Bohórquez Huacon
GERENTE
C.C. Archivo



		SUMILLA
ELABORADO:	Ing. Juana Cujilema C.	
REVISADO:		
APROBADO:	Econ. Marcos Bohórquez	

Dirección: Avenida Márquez de la Plata, detrás del cementerio de Santa Elena
Teléfonos: 2942 611 – 2942 618 – 2942 604

ANEXO N° 3: APROBACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS

La Libertad 19 de Noviembre de 2012

Econ.
Marcos Bohórquez Huacon
Gerente del Hospital General de Santa Elena "Dr. Liborio Panchana S."
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente expreso mis agradecimientos por la apertura brindada al desarrollo de mi trabajo de titulación en la institución que acertadamente usted dirige. Con la finalidad de sustentar con bases sólidas el mencionado trabajo de investigación, me dirijo a Usted de la manera más comedida para que se me facilite la siguiente información:

- Filosofía institucional.
- Estructura organizacional o departamental
- Leyes en las que se sustenta el funcionamiento del Hospital

Además de ser posible se me confirme la existencia o no de un diseño organizacional en la institución y si la filosofía institucional es del Hospital o del ministerio de Salud.

Esperando tener una respuesta positiva a mi petición que ayudara al mejor desarrollo de este trabajo investigativo de ante mano le quedo muy agradecido.

Atentamente



Jorge Arturo Román Vera

C.I. 092675038-1

 HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA
"DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR"
TALENTO HUMANO

RECIBIDO POR: fc62n
FECHA: 23/10/12 HORA: 15:40

*Navarro Menes 15-37
Gest Org. x Insero.*

 HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA
"DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR"
DIRECCION TECNICA

RECIBIDO POR: Stepany
FECHA: 19-11-2012 HORA: 10:05

ANEXO N° 4: APROBACIÓN DE ENCUESTA CLIENTE INTERNO



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CLIENTE INTERNO**



Objetivo: Determinar la existencia de un diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena "Dr. Liborio Panchana", Provincia de Santa Elena, año 2012.

SEXO: M () F ()
LUGAR DE LA ENCUESTA:

EDAD: 18- 31 () Más de 31 ()
ÁREA:

1. ¿Conoce usted las políticas que se aplican para el personal interno (médicos – administrativos)?
SI NO
2. ¿Cree usted que sus compañeros (médicos – Administrativo) poseen vocación de servicios?
SI NO Porque: _____
3. ¿Usted considera que en el Hospital se trabaja en equipo?
SI NO
4. ¿En su departamento se trabaja en equipo?
Siempre A veces Rara vez Nunca
5. ¿Esta conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?
SI NO
6. ¿Recibe usted capacitación?
Siempre A veces Rara vez Nunca
7. ¿El personal del Hospital debe asumir responsabilidades ajenas a su competencia?
SI NO
8. Usted cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar un trabajo efectivo y eficiente.
SI NO
9. Emplea lo mejor de sus habilidades en cada una de sus funciones y obligaciones.
SI NO
10. Cree usted que dentro del hospital se debe mejorar:

Infraestructura.....	<input type="checkbox"/>
Aseo.....	<input type="checkbox"/>
Tecnología.....	<input type="checkbox"/>
Personal médico.....	<input type="checkbox"/>
Personal administrativo.....	<input type="checkbox"/>
Horario Laboral.....	<input type="checkbox"/>
Capacitación.....	<input type="checkbox"/>
Otros.....	<input type="checkbox"/>

Mencione: _____
11. ¿Cree usted necesario que se implemente en el Hospital: visión, misión, objetivo, valores, políticas, etc. (Diseño Organizacional)?
SI NO
12. Podría decirme usted en orden de importancia los 3 problemas dentro del hospital que más le preocupan hoy:
P1: _____
P2: _____
P3: _____

autorizado 6/12/12

**Hospital General
Dr. Liborio Panchana Sotomayor**
[Signature]
**Ldo. Wilham Carrasco Villalobos
COORDINADOR COMUNICACIÓN SOCIAL**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5: APROBACIÓN DE ENCUESTA CLIENTE EXTERNO



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CLIENTE EXTERNO



Objetivo: Determinar la existencia de un diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena "Dr. Liborio Panchana", Provincia de Santa Elena, año 2012.

SEXO: M () F ()

EDAD: 18- 31 () Más de 31 ()

LUGAR DE LA ENCUESTA:

SECTOR:

1. ¿Cada qué tiempo recurre al hospital?

Diario Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual

2. ¿Conoce la cartelera de servicios y programas de Salud que brinda el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana S.?

SI NO

3. ¿Cómo califica usted la atención de los médicos del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana S.?

Muy buena Buena Regular Mala

4. ¿Cómo califica usted la atención del personal administrativo del Hospital General de Santa Elena en las siguientes áreas?

Áreas	Buena	Regular	Mala
Estadística			
Farmacia			
Información			
Recepción			
Otros			

5. Considera usted que el tiempo de espera para una atención médica es:

0 - 15 min. 16 - 30 min. 31 - 45 min. Más de 1 hora

6. Considera usted que el tiempo que el médico se toma en atenderlo es:

0 - 15 min. 16 - 30 min. 31 - 45 min. Más de 1 hora

7. Cuando usted requiere un servicio del hospital, es atendido con:

Amabilidad y respeto	
Agilidad en la distribución de turnos e historiales médicos	
Ética y responsabilidad	
Calidad de servicio	
Otras. (mencione)	

8. ¿Sabe usted a quien recurrir en caso realizar una queja o sugerencia?

SI NO

9. ¿Cree usted que los empleados y médicos que laboran en la institución poseen vocación de servicios?

SI NO Porque: _____

10. Según su criterio cuales son los 3 principales problemas que aquejan en el Hospital:

P1: _____
 P2: _____
 P3: _____

11. ¿Cree usted necesario que se implemente: visión, misión, objetivo, valores, políticas, etc.?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

autorizado 6/12/12

Hospital General
Dr. Liborio Panchana Sotomayor

[Firma]
Lcdo. William Carrasco Villacís
COORDINADOR COMUNICACIÓN SOCIAL

ANEXO N° 6: APROBACIÓN DE ENTREVISTA

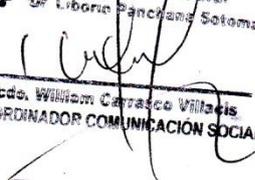


UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CLIENTE INTERNO



Objetivo: Determinar la existencia de un diseño organizacional para el Hospital General de Santa Elena "Dr. Liborio Panchana", Provincia de Santa Elena, año 2012.

- 1.- ¿La distribución de los departamentos del Hospital están reflejadas en un organigrama funcional?
- 2.- ¿El ambiente de trabajo que existe en cada una de las áreas del Hospital permite desempeñar adecuadamente los procesos administrativos?
- 3.- ¿La distribución de los materiales y herramientas a cada área son las adecuadas para realizar un trabajo eficaz y eficiente?
- 4.- ¿Conoce cada empleado las competencias y responsabilidades asumidas en su área de trabajo?
- 5.- ¿Un diseño organizacional funcional permitirá mejorar las funciones administrativas y hospitalarias dentro de la institución?

Hospital General
"Dr. Liborio Panchana" Soledad

Edo. William Carrasco Villacis
COORDINADOR COMUNICACIÓN SOCIAL

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se detalla la terminología que se utilizará en la investigación.

Estructura.- La estructura es la distribución de las partes de un cuerpo o de otra cosa. El concepto, que procede del latín *structūra*, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo.

<http://definicion.de/estructura/#ixzz2CHzu2JOh>

Organigrama.- Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Del libro: Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 243.

Calidad.- La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

Usuario.- Un usuario es el individuo que utiliza o trabaja con algún objeto o dispositivo o que usa algún servicio en particular.

<http://www.definicionabc.com/tecnologia/usuario.php>

Calidad de servicio.- La calidad de servicio ha suscitado algunas diferencias de criterios. La principal hace referencia a que es lo que realmente se está midiendo. En general se encuentran tres tendencias que se usan para evaluar la calidad de servicio: calidad, satisfacción y valor.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802505.pdf>

Atención al Usuario.- Atención del Usuario tiene como objetivo general crear las condiciones que generen actitudes y comportamientos adecuados en los actores, mediante el análisis sistemático de los niveles de satisfacción de los usuarios.

<http://www.centromedico.com.uy/Socio/atenusuario.htm>

Servicio de salud.- Conjunto de infraestructuras sanitarias que, siguiendo una determinada política, tiene como objetivo contribuir a mejorar la salud de la población.

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/210>

Ambiente Laboral.- El ambiente laboral es donde las persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

<http://nancyhenry760.tripod.com/id14.html>

Diseño Organizacional.- Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r58954.DOC

Hospital.- Del latín hospitalis, un hospital es el espacio en el que se desarrollan todo tipo de servicios de salud. En estos recintos, por lo tanto, se diagnostican enfermedades y se realizan tratamientos para restablecer la salud de los pacientes.

<http://definicion.de/hospital/>

Especialización.- Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido de en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Especializaci%C3%B3n>

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

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

Jerarquía.- Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos. Tiene un uso frecuente en las clasificaciones mitológicas y teológicas; y se aplica a todo tipo de ámbitos (físicos, morales, empresariales, etc.).

<http://es.wikipedia.org/wiki/Jerarqu%C3%ADa>

Entorno.- El entorno empresarial, es de vital importancia para cualquier empresa, la empresa que se va analizar es el reconocido Grupo Polar empresa caracterizada por un amplio sector competitivo y que por lo tanto debía tener especial interés en ambiente externo en todos los ámbitos: socio-cultural, y político-económico.

<http://www.monografias.com/trabajos5/entemp/entemp.shtml>

Competencias laborales.- Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>

División de trabajo.- División del trabajo es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

http://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n_del_trabajo

Recursos.- Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.¹ Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos

<http://es.wikipedia.org/wiki/Recurso>

Toma de decisiones.- Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

Filosofía corporativa.- La filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es la visión compartida de una organización.

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69381.DOCX