



FACULTAD DE POSGRADOS

“PROPUESTA DE UNA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL  
FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO  
HOSPITAL DEL DÍA “DR. EFRÉN JURADO LÓPEZ”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Especialista en Administración de instituciones de salud.

Profesora Guía

Mgt. Susana Janneth Larrea Cabrera

Autora

Zulmira Dayan Amaya Alguero

Año  
2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la Dra. Lucía del Carmen Cáceres Fernández., orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

---

Susana Janneth Larrea Cabrera  
Magister en Gestión Empresarial  
C.I. 1709576597

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

Irma Veronica Garcés Fuentes  
Master of Science in Economics  
CI.1712241239

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Dra. Zulmira Dayan Amaya Alguero  
C.I 0931890149

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida profesional y por darme la oportunidad de prepararme y capacitarme, del mismo modo agradezco a la Universidad De Las Américas, a mi tutora Mg.Susana Larrea que con su apoyo, dedicación y paciencia pude desarrollar y ejecutar esta tesina.

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial esta tesina a Dios, a mis padres, esposo e hija que cuyo apoyo ha sido motivación e inspiración para culminar esta etapa de estudios profesionales.

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Efrén Jurado López, organización que presenta como principal razón social el diagnóstico y tratamiento de las diversas enfermedades que afectan a sus pacientes, considerando también en este proceso la promoción, prevención y rehabilitación de los mismos. De esta manera, se definió como objetivo principal diseñar una propuesta de reestructuración administrativa para mejorar el funcionamiento de la organización objeto de estudio. En cuanto a la metodología de la investigación, el estudio correspondió con un enfoque mixto, de tipo descriptivo y explicativo, aplicándose el método analítico – sintético y la encuesta para la recopilación de datos. Para cumplir el objetivo antes mencionado, se realizó un diagnóstico de la estructura actual del área administrativa del Centro, el cual permitió la identificación de ciertas falencias que inciden negativamente en el desempeño eficiente de la organización, relacionados con una deficiente planificación, cargas laborales no acordes con el nivel de capacidad y capacitación del talento humano, desconocimiento de los trabajadores sobre sus funciones, indefinición de las responsabilidades de los puestos de trabajo, entre otras. Finalmente, para eliminar las problemáticas antes mencionadas, se propuso la conceptualización de la reestructuración empresarial del Centro, a través de la definición de su direccionamiento estratégico, formulación de estrategias referentes a la reestructuración del área administrativa, diseño de un nuevo organigrama estratégico funcional, así como la confección del mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa. Se recomienda entonces Implementar la propuesta de solución para el Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Dr. Efrén Jurado López, como parte del mejoramiento de la gestión empresarial y los servicios ofertados por dicha organización.

Palabras clave: Reestructuración, Gestión empresarial, Gestión hospitalaria, Proceso, Estrategia.

## **ABSTRACT**

This research was developed at the Clinical Surgical Center Day's Hospital Efrén Jurado López, organization which presents as its main social reason, the diagnosis and treatment of different kind of diseases which affect its patients, also considering in this process the promotion, prevention and their rehabilitation. Likewise, the main objective was to design a proposal for administrative restructuring in order to improve the functioning of the investigated organization. According to the research methodology, this study corresponded with a mixed approach, descriptive and explanatory, applying the analytical - synthetic method and the survey for data collection. To fulfill this purpose, it was made a diagnosis based on the structure of the Center's administrative area, which allowed the identification of certain shortcomings that negatively affect the efficient of the organization performance, related to a limited planning, labor loads that are not in line with the capacity level and training of human talent, lack of knowledge of workers about their work content, lack of definition of roles and responsibilities about jobs, among others. Finally, in order to eliminate the aforementioned problems, it was proposed to conceptualize the Center restructuring, through the definition of its strategic direction, formulating strategies related to the restructuring of the administrative area, designing a new functional strategic organizational chart, besides the process map elaboration and procedures that integrate the administrative area.

Key words: Restructuring, Business management, Hospital management, Process, Strategy.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS .....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
<b>1. CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN A INVESTIGAR.....</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema .....	4
1.2. Razones por las cuales se selecciona el tema.....	6
1.3. Planteamiento del problema o situación a investigar .....	7
1.4. Pertinencia del tema .....	7
1.5. Metodología .....	7
1.5.1. Tipo de investigación.....	7
1.5.2. Diseño de la investigación.....	8
1.5.3. Alcance de la investigación .....	8
1.5.4. Variables de estudio.....	8
1.5.5. Unidad de análisis, población, muestra .....	9
1.5.6. Método de la investigación .....	10
1.6. Resultados esperados.....	10
1.7. Conclusiones del Capítulo I.....	11
<b>2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
2.1. Estudios similares diseñados, analizados y puestos en práctica previamente .....	13
2.1.1. Antecedentes teóricos de la investigación.....	13
2.2. Revisión de la literatura académica y profesional.....	13
2.2.1. Administración.....	13
2.2.2. Estructuración empresarial.....	15

2.2.3. Gestión por procesos .....	17
2.2.4. Gestión Hospitalaria .....	19
2.3. Hallazgos de la investigación realizada.....	22
2.3.1. Presentación y análisis de resultados .....	22
2.4. Conclusiones del capítulo II.....	30
<b>3. CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>	
<b>SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.....</b>	<b>32</b>
3.1. Reestructuración empresarial para el centro clínico quirúrgico ambulatorio hospital del día Efrén Jurado López.....	32
3.1.1. Posicionamiento estratégico .....	32
3.1.2. Organigrama estratégico-funcional .....	33
3.1.3. Diseño del proceso administrativo para el Centro Quirúrgico .....	35
3.1.4. Políticas empresariales para el Centro Quirúrgico .....	38
3.2. Conclusiones del capítulo III .....	41
<b>4. CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
4.1. Conclusiones .....	42
4.2. Recomendaciones.....	42
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipología de estructura organizacional.....	16
Figura 2. Definición gráfica de proceso .....	17
Figura 3. Motivación en el puesto de trabajo.....	22
Figura 4. Factores que afectan el desempeño laboral. ....	23
Figura 5. Factores que afectan el desempeño laboral. ....	24
Figura 6. Carga de trabajo.....	25
Figura 7. Correspondencia entre el puesto de trabajo y la experiencia laboral. ....	25
Figura 8. Definición de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. ....	26
Figura 9. Nivel de esfuerzo para ejecutar las funciones laborales. ....	27
Figura 10. Conocimiento sobre la misión del Ministerio de Salud. ....	28
Figura 11. Conocimiento sobre la misión sobre el Centro Quirúrgico. ....	28
Figura 12. Conocimiento sobre la gestión por procesos. ....	29
Figura 13. Organigrama estratégico-funcional. ....	34
Figura 14. Flujograma del Proceso Administrativo. ....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de los factores internos y externos. ....	6
Tabla 2 Matriz FODA.....	32
Tabla 3 Proceso administrativo. ....	35

## INTRODUCCIÓN

Al respecto de la administración de una organización, Robbins & Coulter (2015) mencionan que la administración comprende la combinación e inspección de las actividades que conciernen al funcionamiento de la empresa para constatar que sean llevadas de forma eficiente y eficaz.

Por otra parte, la administración es entendida como “una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez & Ramírez, 2012, p. 26).

Un proceso administrativo es un conjunto de actividades encaminadas a coordinar las funciones establecidas, con el fin de llevar a cabo políticas, objetivos y metas para enfrentar oportunidades o amenazas que se dan en el transcurso tanto tecnológico, humano y estratégico, que como consecuencia darán una eficacia.

Las organizaciones tienen cuatro tipos básicos de recursos desde su entorno: humano, financiero, físico y de información, que permiten alcanzar metas y objetivos propuestos de tal manera que el gerente es el encargado de combinar y coordinar todos los recursos (Griffin, 2014, pág. 5).

En tal sentido, surge el término de reestructuración, que “consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados” (Hitt, Irland, & Hoskisson, 2014).

La reestructuración se centra en transformar las relaciones jerárquicas, la delegación de autoridad, los niveles organizacionales, y los sistemas de comunicación existentes en la organización.

El éxito de la implementación del proceso de reestructuración en la organización se deberá a:

- La concientización de la amplitud y profundidad del cambio por parte de la alta gerencia. La amplitud se refiere a la magnitud del cambio y la profundidad se refiere a que tan drástico será el cambio dada la amplitud
- El grado de involucramiento de la alta dirección
- La rapidez con que se realicen los cambios organizacionales tales como fusiones de departamentos o áreas, cierre de plantas, entre otras.

Según los autores Hitt, Irland, y Hoskisson (2014) la reestructuración tiene como objetivo generar cambios para observar, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento (Hitt, Irland, & Hoskisson, 2014).

La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre una organización.

Es por ello que, en base a lo planteado anteriormente, se desarrolla la presente investigación, la cual consiste fundamentalmente en el diseño de una propuesta de reestructuración administrativa para mejorar el funcionamiento del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López.

Para cumplimentar este objetivo, son desarrollados varios capítulos: en el primero se analizan los antecedentes de la investigación, planteándose posteriormente el problema a investigar, las razones por su selección, la pertinencia de dicho tema, así como la metodología de la investigación aplicada al respecto.

En el capítulo II se exponen los principales conceptos teóricos que son útiles como base de conocimiento científico para realizar este estudio consecuentemente con sus exigencias, tales como administración, estructuración empresarial, gestión de procesos y gestión hospitalaria. También son presentados los hallazgos más relevantes de la organización.

En el capítulo III es desarrollada la propuesta sobre la reestructuración empresarial del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, para lo cual se define su posicionamiento estratégico, se diseña el organigrama estratégico-funcional de la institución y el proceso administrativo, además de las políticas empresariales necesarias para el mejoramiento de la gestión administrativa.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones generales.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Diseñar una propuesta de reestructuración administrativa para mejorar el funcionamiento del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López.

### Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica-referencial derivada de la literatura más relevante que proceda de fuentes confiables.
- Diagnosticar la estructura actual del área administrativa del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio del Hospital del día Efrén Jurado López.
- Proponer el direccionamiento estratégico y la estructura por procesos del área administrativa del Centro.

## **1. CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN A INVESTIGAR**

### **1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema**

El Hospital del día Efrén Jurado López, ubicado en la ciudad de Guayaquil (Av. Eloy Alfaro entre Argentina 100 y San Martín), en la actualidad atiende ambulatoriamente a pacientes referidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), los Centros de Salud, Centros de Atención Ambulatoria, Red de referencia y contra referencia, el Hospital del Día es parte fundamental en el Desarrollo del Plan Nacional de Salud. Además, dicho centro se encarga principalmente del diagnóstico y tratamiento de diferentes padecimientos sin descuidar la promoción, prevención y rehabilitación de los mismos, ya que su objetivo es descongestionar los hospitales de alta complejidad, lograr una mayor fluidez en la atención y racionalizar los Costos del Segundo y Tercer Nivel de Atención (IESS, 2014).

La misión del Centro responde a:

“Fundamentar los procesos gerenciales técnicos y administrativos en el marco de la responsabilidad social. Brindar atención de manera participativa y solidaria al cliente interno y externo, así como la atención de calidad y calidez basados en principios” (IESS, 2014).

En cuanto a la visión del Centro, también se encuentra en correspondencia con la expresada por el IESS, por lo que se manifiesta que esta organización:

“Se convertirá en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece” (IESS, 2016).



Además, el centro cuenta con pabellones de procedimientos de diversas especialidades clínicas y quirúrgicas, gabinetes de apoyo diagnóstico en cardiología, oftalmología, otorrinolaringología, gastroenterología, neumología, dermatología, ginecología, fisioterapia, laboratorio clínico, patología, imagenología, los cuales están dotados de equipamiento que les permite realizar un significativo número de procedimientos ambulatorios en condiciones seguras.

La estructura organizacional del Centro Quirúrgico, tal como se representa en la figura siguiente, presenta características verticales, donde cada departamento tiene asociado un grupo de funciones determinadas. Sin embargo, no se percibe una delimitación de responsabilidades, al encontrarse dichos departamentos a un mismo nivel jerárquico, lo que puede conllevar en el mediano y largo plazo al incumplimiento de los objetivos estratégicos y metas organizacionales.

La falta de un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de las actividades por parte de los trabajadores, la deficiente estructura administrativa que posee, la falta de normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal son algunos de los problemas que enfrenta el Centro que influye en su desempeño organizacional.

A continuación, se muestra la identificación de los factores internos y externos de la unidad objeto de estudio (ver Tabla 1).

Tabla 1  
*Identificación de los factores internos y externos.*

<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Infraestructura adecuada para las operaciones del Centro.</b></li> <li>2. <b>El Director es un líder emprendedor y extrovertido.</b></li> <li>3. <b>Existe un adecuado clima laboral.</b></li> <li>4. <b>Conocimiento del negocio.</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se encuentran definidos los procesos administrativos financieros</li> <li>2. No cuenta con una cultura organizacional.</li> <li>3. Deficiencias en la Comunicación institucional y el control administrativo.</li> <li>4. Los empleados no tienen un manual de procedimientos para la realización precisa y efectiva de sus tareas.</li> <li>5. La empresa no tiene normas y políticas de empleo para realizar una adecuada selección del personal y no se evalúa el desempeño de los mismos.</li> <li>6. No se tiene definido un plan de capacitación.</li> <li>7. Deficiente estructura administrativa</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>AMENAZAS: A</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Implementación de nuevas políticas establecidas por el Estado en la que se incluyeron nuevos enfoques de desarrollo y sostenibilidad.</b></li> <li>2. <b>Mejoran los resultados de la Balanza Comercial y la sostenibilidad en la economía del país.</b></li> <li>3. <b>Ligero crecimiento de la tasa de empleo, a nivel nacional.</b></li> <li>4. <b>El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en las empresas.</b></li> <li>5. <b>Se dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores.</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del Sector de Salud Pública</li> <li>2. Aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) debido a la inflación.</li> <li>3. Incremento gradual del salario básico de los trabajadores del país.</li> <li>4. Cumplir con las disposiciones implantadas por el gobierno en materia ambiental.</li> <li>5. Implementación de leyes fiscales, administrativas, corporativas y laborales reguladas por el Gobierno.</li> <li>6. Alta rivalidad con la competencia existente.</li> </ol>

Nota: Se identifican los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) para una posterior confección de matriz FODA y correspondiente análisis estratégico.

## 1.2. Razones por las cuales se selecciona el tema

Para la selección del tema, primeramente, se tuvo en cuenta la situación que presenta el Hospital del día Efrén Jurado López en cuanto a su desempeño

administrativo y en segundo lugar, la novedad científica que presenta para los centros clínicos quirúrgicos, dada a la no existencia en la literatura de procedimientos aplicados a este tipo de instituciones, que permita a partir del análisis situacional en el que se desenvuelve, proponer mejoras estructurales y a administrativas encaminadas a mejorar su desempeño desde el punto de vista organizativo.

### **1.3. Planteamiento del problema o situación a investigar**

En el Hospital del día Efrén Jurado López se evidencia falta de organización en cuanto a la poca gestión administrativa, desmotivación del personal, debilidades en la planeación, entre otros, que están originados por la deficiente estructura administrativa que dicho centro, influyendo así en el desempeño de toda la organización.

### **1.4. Pertinencia del tema**

El tema de investigación es oportuno y conveniente puesto que la propuesta de reestructuración del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, proporcionará una metodología para el diagnóstico del Centro y un direccionamiento administrativo. Además, se considera pertinente puesto que en la literatura no existe investigaciones referentes al diseño de una reestructuración de un Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio que permita mejorar su funcionamiento y optimizar los recursos con los que cuenta, lo cual le proporcionará a la referida entidad una oportunidad de mejora de sus procesos organizativos; por tanto, la presente investigación intenta dar solución a los problemas existentes en esta organización

### **1.5. Metodología**

#### **1.5.1. Tipo de investigación**

Para el desarrollo de la investigación se emplearán los siguientes tipos de estudios:

Descriptivo: se describirán los diferentes escenarios presentados, analizando y estableciendo las diferentes situaciones a través de técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, el análisis documental y los cuestionarios, sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Explicativo: se explicarán las diferentes situaciones, condiciones y variables, que permitirá comprobar la hipótesis, realizando una identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico.

#### **1.5.2. Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación tiene un enfoque mixto, dada la combinación del diseño cualitativo y cuantitativo a la vez, empleándose técnicas como la observación directa, análisis documental y encuestas para la recolección de información.

#### **1.5.3. Alcance de la investigación**

El alcance del estudio es llegar a proponer una nueva estructuración administrativa que permita mejorar el funcionamiento del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López.

#### **1.5.4. Variables de estudio**

*Variable independiente:* Estructura administrativa

*Variable dependiente:* Funcionamiento del Centro

### 1.5.5. Unidad de análisis, población, muestra

Los autores Hernández, Collado, & Batista (2014, p. 23) definen una población como: “el conjunto de todos los elementos de una misma especie y características, las cuales serán objeto de estudio”.

Teniendo en cuenta dicho planteamiento la población a estudiar está determinada por los 333 trabajadores que integra el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López.

Con respecto a la muestra, la misma se refiere a “seleccionados elementos de la población para calcular las estadísticas y obtener un estimado de probabilidad de esta” (Hernández Sampieri, Collado, & Batista, 2014, p. 25).

Es por ello que, teniendo en cuenta que la población a estudiar es superior a los 100 elementos, se determinará el tamaño de la muestra a analizar, las cuales permitirá inferir los resultados al total de la población.

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

$$n = \frac{333 (1,96)^2 (0,5)(0,5)}{0,05^2 (333-1)+1,96^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 179$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

e: error de muestreo (e= 0,05)

p: probabilidad a favor (p= 0,5)

q: probabilidad en contra (q=0,5)

z: nivel de confianza ( $Z_{0,95}=1.96$ )

N= Población (333 trabajadores que integran el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López).

Por tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos a partir del cálculo de la muestra, se deben efectuar 179 encuestas.

### **1.5.6. Método de la investigación**

#### **1.5.6.1. Métodos a nivel teórico**

Método Analítico - Sintético: Este método consiste en identificar y extraer de un todo lo más relevante, con la finalidad de sintetizar el objeto de investigación. En la presente investigación, este método se empleará para extraer de la literatura, las publicaciones más relevantes que sean necesarias tener en cuenta en el estudio que se realiza

#### **1.5.6.2. Métodos empíricos**

Encuestas: Serán aplicadas a 179 trabajadores del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, con el objetivo de recolectar la información necesaria acerca de la percepción que tienen del funcionamiento del Centro, tal como se presenta en el anexo 1.

### **1.6. Resultados esperados**

La reestructuración del área administrativa y el direccionamiento acordes a la actual situación en la que se desarrollan, permitirá trazar los ejes transversales como son: misión, visión, estrategias, objetivos, valores institucionales y políticas del negocio, por lo cual se espera que incida positivamente en el desarrollo de la organización, aumentando la complejidad en el control directo por la dirección de las operaciones que se realizan. La propuesta de reestructuración permitirá crear estrategias de mejoramiento para eliminar las debilidades que posee el centro potenciando sus fortalezas.

### 1.7. Conclusiones del Capítulo I

- Existen varias investigaciones en la literatura tanto nacional como internacional referente al tema de investigación sin embargo no se encontraron investigación dirigidas directamente a Centros Clínicos Quirúrgicos Ambulatorios.
- El proceso administrativo está compuesto por diversas actividades cuya finalidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos y las actividades empresariales que posibilitan el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de una organización. En este sentido, el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital de Día “Efrén Jurado López”, el cual se encarga principalmente del diagnóstico y tratamiento de los diferentes padecimientos sin descuidar la promoción, prevención y rehabilitación de los mismos, presenta disímiles falencias referentes a las deficiencias en la gestión administrativa, insatisfacción de su talento humano, debilidades en la planeación, entre otros, fundamentado principalmente por su deficiente estructura administrativa.
- Para desarrollar satisfactoriamente este estudio, se define una metodología de la investigación correspondiente a un enfoque mixto, de tipo descriptivo y explicativo, aplicándose además el método inductivo-deductivo. Análogamente, fueron definidas las variables de investigación, resultando la Estructura administrativa como variable independiente y el Funcionamiento del Centro como variable dependiente
- La población que se analizará en la presente investigación está compuesta por los 333 trabajadores del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, por lo que se estudiarán las consideraciones de 179 individuos, considerados como el tamaño muestral, con el propósito de inferir los resultados al total de la población.

- Para el análisis de la población a estudiar se empleará como métodos investigativos el analítico – sintético, y se emplearán como técnicas de investigación las encuestas, con el propósito de recolectar la información necesaria acerca de la percepción que tienen los trabajadores del funcionamiento del Centro, lo cual permitirá diagnosticar la situación actual y con ello establecer la propuesta de restructuración para la institución investigada.



## **2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **2.1. Estudios similares diseñados, analizados y puestos en práctica previamente**

#### **2.1.1. Antecedentes teóricos de la investigación**

La administración o gestión hospitalaria ha sido un tema estudiado por numerosos especialistas, de manera que la misma es conceptualizada según el contexto que se analiza.

En el caso específico de la presente investigación, se tiene el estudio desarrollado por el Dr. Pedro Molina en (IESS, 2014), titulado “Plan médico funcionamiento Hospital del día Dr. Efrén Jurado López”, el cual presenta, analiza y describe dicha organización en cuanto a su manejo y su estructura, brindando una visión más clara de su funcionamiento y permitiendo que se evidencien áreas críticas con poca organización; por lo que su análisis permitirá plantear una metodología donde se promueva un manejo administrativo más eficiente, agilitando la atención al usuario y permitiendo el descongestionamiento de manera más fluida de la atención en todo el centro hospitalario.

Se requiere entonces, analizar a fondo dichas cuestiones, en aras de mejorar la gestión administrativa de la entidad, logrando así la satisfacción tanto de sus clientes externos (pacientes) como sus clientes internos (trabajadores miembros de la organización).

### **2.2. Revisión de la literatura académica y profesional**

#### **2.2.1. Administración**

La globalización de la economía en la que están insertadas la mayor parte de las naciones y, en consecuencia, el surgimiento de organizaciones

interconectadas con un alto impacto en dicho proceso, han confluído en la conceptualización novedosa de un sistema competitivo más agresivo, que se enfoca tanto en factores intrínsecos como externos a las empresas recurrentes en el mercado.

Es así como se demandan diferentes opciones diseñadas para un ejercer un liderazgo eficiente. Dicho enfoque estratégico considera a quienes, por compromiso, deben conducir y desarrollar la gestión, es decir, los administrativos y gerentes de este proceso empresarial; sus estrategias no solo se enfocarán en el funcionamiento de la empresa, sino también en la consecución de su éxito.

En este sentido, dicho proceso transformador demanda un elevado conocimiento, actitudes y aptitudes de los administrativos, por lo que los métodos gerenciales están sujetos a los cambios que se pudieran suscitar debido a las necesidades crecientes de las organizaciones y al acelerado desarrollo científico y tecnológico. Es por ello que se requiere con prontitud captar las implicaciones referentes a administración empresarial.

El proceso evolutivo de transformación económica, sugiere que tanto la producción como los servicios, además de los aspectos concernientes a la calidad y rentabilidad empresarial, contienen propiedades y particularidades vinculadas con la administración (Chiavenato, 2014).

La administración es conceptualizada como la acción de organizar, coordinar, poner en práctica y evaluar un cúmulo de acciones encaminadas al logro de objetivos (Rodríguez, 2012).

Por tanto, la administración implica normas, reglas y estrategias que orientan las acciones en las entidades, estableciendo ciertos principios organizativos que posibilitan la consecución de sus metas y objetivos estratégicos.

La administración demanda competencias y estrategias que se materialicen en la implementación y ejecución de aquellas acciones conducentes a cambios

requeridos, ya sea desde el punto de vista estructural, organizativo o en la forma de cómo hacer las cosas.

Entonces, el proceso administrativo debe ser establecido mediante preceptos que impliquen la eficacia, coordinación y reestructuración organizacional. En este sentido, también resulta primordial el eficiente control de dicho proceso con la finalidad de proteger los recursos pertenecientes a la organización y, a su vez, ofrecer un servicio con altos estándares de calidad a los clientes que los demanden.

### **2.2.2. Estructuración empresarial**

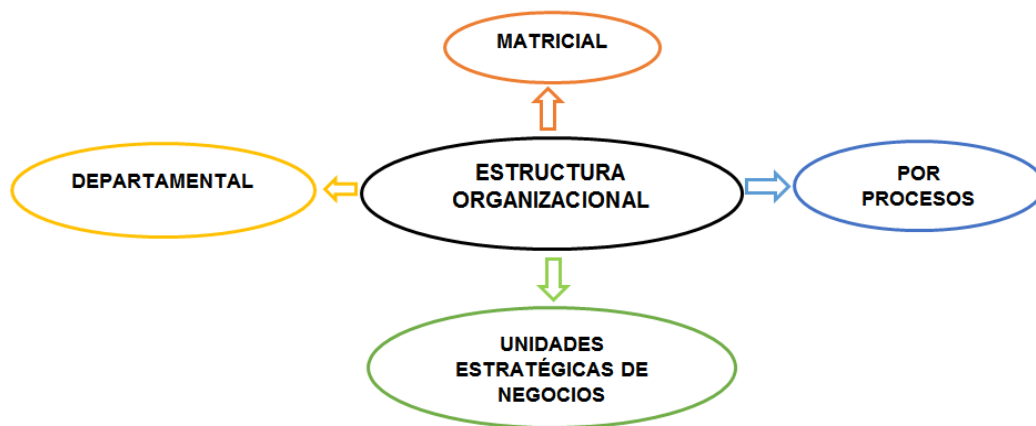
A medida que ha evolucionado y se ha complejizado la administración en las organizaciones, se han tenido que desarrollar diferentes sistemas que permitan la obtención de resultados propicios para mantener los niveles requeridos de sostenibilidad y competitividad. Es así como surgen ciertas filosofías para alcanzar este propósito, dentro de las que se encuentran la estructuración empresarial.

La estructura organizacional de una empresa, a decir de Chiavenato (2014, pp. 436-437) “corresponde al diseño de la organización, es decir, a la forma organizacional que la institución asumió para integrar sus recursos”.

Para Gareth (2014, p. 7) la estructura organizacional se refiere al “sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización”.

Entonces, la estructuración empresarial puede ser considerada como una metodología para la organización lógica de las funciones y actividades que tienen lugar en una empresa, de manera que queden delimitados claramente disímiles aspectos como los niveles jerárquicos para el otorgamiento de autoridad, el flujo comunicacional, las relaciones interdepartamentales y las responsabilidades para la ejecución de las funciones profesionales.

Existen varias estructuras que son adoptadas por las organizaciones, tal como se expone en la figura siguiente:



*Figura 1.* Tipología de estructura organizacional

Tomado de: (Rodríguez, 2012).

Aunque diversos expertos se decantan más por la efectividad que ofrece un tipo de estructura organizacional con respecto a las demás, resulta necesario resaltar que la misma debe ser aplicada dependiendo del tipo de organización específica, presentando su correspondencia con la dirección estratégica de la organización.

Diferentes estudios han demostrado como las falencias en la estructuración empresarial han generado problemáticas para las empresas que en muchas ocasiones no pueden ser solventadas eficazmente. Es por ello que, en estos casos, es requerido un proceso de reestructuración, donde se analizan la situación existente sobre este aspecto y se realizan cambios para optimizar dicha distribución.

De esta forma, una eficiente reestructuración empresarial genera innumerables beneficios para la organización, con factores que se encuentran relacionados con el nivel de capacitación necesitado por el talento humano, distinción precisa referente a la delegación de autoridad, efectividad en la planificación, la utilización de normas para la consecución de metas, coherencia y viabilidad del proceso comunicativo, entre otros elementos.

Estos factores deben ser gestionados de manera óptima y eficiente para obtener así las metas trazadas por la organización, por lo que, en este aspecto, resulta fundamental el proceso administrativo, siendo la gestión por procesos uno de los tipos de estructura organizacional más utilizada en tiempos modernos.

### 2.2.3. Gestión por procesos

Un proceso se fundamenta en una serie de actividades interconectadas y transformadoras de recursos en resultados mediante la generación de valor, tal como se muestra en la figura siguiente:



Figura 2. Definición gráfica de proceso

Tomado de: Chiavenato (2014, p. 546)

En cuanto a la gestión por procesos, Chiavenato (2014, p. 546) expresa brevemente que es “la forma de administración enfocada en los procesos y no en los programas cotidianos de la empresa”.

Además, dicha gestión:

Supone reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda, la gestión por procesos supone un cambio, por un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior. (Rojas J. , 2011, p. 5).

Tomando como referencia el aporte teórico citado previamente, se puede decir que la gestión por procesos comprende a la organización y su función como un sistema lógico y racional con la capacidad de organizar y alinear cada etapa y subdivisiones de la misma con la administración estratégica establecida en la organización.

Aunque estructuralmente a día de hoy las organizaciones siguen aplicando el enfoque funcional o departamental, se ha corroborado que este tipo de estructura, en lugar de viabilizar el dinamismo empresarial, inflige ciertos fraccionamientos que afectan el desarrollo de sus actividades con la efectividad requerida, en contraposición directa con la filosofía donde la organización funciona como un sistema sinérgico donde cada estrategia y acción que se realice se encuentra en directa interconexión con las demás.

De esta manera, la gestión por procesos posibilita la erradicación de esta falencia tan común en las organizaciones; tal como se expresa en la norma ISO (2008, p. 5), “el enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización”.

Sin embargo, la gestión por procesos puede coexistir con la dirección funcional, determinando responsabilidades en los procesos clave, o sea, viabilizando una gestión inter-funcional propiciadora.

Por otra parte, el sistema sanitario no ha quedado excluido de la gestión por procesos. En este sentido:

La gestión por procesos en el sistema sanitario significa coordinar los recursos globales del sistema y ponerlos al servicio del ciudadano en el momento adecuado, para garantizarle una atención sanitaria integral, continuada y personalizada, a través de servicios eficientes y de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas en materia de salud, y dentro del marco de viabilidad de los sistemas sanitarios. (Gómez, Desongles, Calvo, & Martos, 2013, p. 220).

Entonces, a continuación, se estudian las particulares fundamentales referentes a la gestión hospitalaria.

#### **2.2.4. Gestión Hospitalaria**

Desde tiempos remotos, estudiosos en todas partes del mundo han tratado de converger en un concepto unificado sobre el vocablo salud. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), "la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (OMS, 2017).

Entonces, una persona saludable es aquella que presenta un equilibrio físico-mental y en comunión con su medio ambiente, de manera tal que se encuentre en condiciones de contribuir con su desempeño tanto a su satisfacción personal como al bienestar de la sociedad en la que se desarrolla.

La mayoría de las sociedades a nivel mundial han focalizado sus esfuerzos en el desarrollo de la salud, promoviendo acciones en dicho sentido, a lo que se le ha denominado como salud pública. Sin embargo, esta conceptualización no se refiere exclusivamente a una simple ideología o corriente social, sino que la salud pública es considerada como una ciencia.

Argumenta Piédrola et al (2015, p. 7) que la salud pública es:

La ciencia y el arte de impedir las enfermedades, prolongar la vida, fomentar la salud y la eficiencia física y mental, mediante el esfuerzo organizado de la comunidad para: el saneamiento del medio; el control de las enfermedades transmisibles; la educación sanitaria; la organización de los servicios médicos y de enfermería; y el desarrollo de los mecanismos sociales que aseguren al individuo y a la comunidad un nivel de vida adecuado para la conservación de su salud.

De esta forma se evidencia cómo la salud pública se constituye como una ciencia, pero que requiere también de acciones concretas y objetivas, campañas educativas para la prevención de enfermedades y epidemias, así como el control de las mismas, todo ello tributando al beneficio de la sociedad en el marco de su bienestar general.

La salud pública también debe corresponderse como un proceso sistémico y ordenado para que genere resultados positivos. Es por ello que este proceso demanda instituciones (hospitales, policlínicos, centros médicos) y profesionales especializados en este sentido.

Un hospital es una organización de servicios que busca la preservación de la vida, así como la rehabilitación y conservación de la salud de las personas. Asimismo, es una institución en la que el valor agregado al paciente es la razón fundamental del servicio prestado, en un proceso de toma de decisiones complejo por la inmediatez que se requiere para materializar las mismas, configurándose así el resultado del servicio final.

Como empresa, el hospital se define como un elemento constituyente de una organización médica y social que tiene como objetivo suministrar a las personas una asistencia médico-sanitaria integral, no solo desde una perspectiva curativa, sino también desde el punto de vista de la prevención, alcanzando el nivel de los servicios externos hasta el entorno familiar.

Por tanto, la administración efectiva de estas instituciones, constituye un pilar importante en el desarrollo y bienestar de la sociedad en general, lo que se reconoce como gestión hospitalaria.

Expresan Priego, Pavón & Córdoba (2012, p. 138) que la gestión hospitalaria “presupone un intercambio entre el hospital y los ciudadanos (usuarios potenciales y reales) para conseguir el bienestar deseado, ésta orientación tiene como clave la determinación de las necesidades y valores de la población objetivo (mercado meta), a fin de conseguir el deseado nivel de satisfacción”.



Este último criterio presenta una marcada orientación de la gestión hospitalaria como una empresa de servicios, aunque es necesario enfatizar que en este caso, el cliente o usuario -tal como se denomina-, puede ser una persona que presenta una condición de salud que requiere de la máxima atención, por lo que el servicio ofrecido no puede estar sujeto a una baja calidad o margen de error en el mismo; de esta manera, la gestión hospitalaria debe ser capaz de establecer un grado elevado de efectividad.

Según la literatura, los factores fundamentales intervinientes en la gestión hospitalaria, están asociados a aspectos tales como:

- La integración de los procesos, funciones y actividades que se desarrollan.
- Relación entre los servicios y unidades a todos los niveles organizacionales.
- Proceso de retroalimentación y mejoramiento continuo.
- Cadena logística (paciente-proveedor).
- Cumplimiento de las necesidades de los pacientes, asegurando su satisfacción y expectativas.
- Asignación detallada y efectividad en el uso de los recursos.

Es así como las nuevas exigencias en el ámbito de salud consideran que los centros hospitalarios son organizaciones generadoras de servicios, requiriendo prácticas empresariales que viabilicen el mejoramiento del proceso administrativo mediante la confluencia de sus actividades como un todo sinérgico, para ofrecer así un servicio de atención al paciente efectivo y satisfactorio.

De esta manera, la gestión hospitalaria en específico resulta una filosofía de administración efectiva que interrelaciona los parámetros primordiales en dicho proceso gerencial, contribuyendo directa y decisivamente al logro de los objetivos y las metas trazadas por la organización.

## 2.3. Hallazgos de la investigación realizada

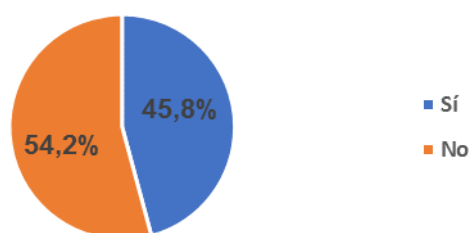
### 2.3.1. Presentación y análisis de resultados

Una vez analizados los principales preceptos teóricos como base cognoscitiva para la presente investigación, se procede a analizar los resultados derivados de la aplicación de la encuesta.

La encuesta estuvo dirigida hacia 179 trabajadores (muestra) que integran el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, con el propósito de realizar una diagnosis de su situación actual referente al desempeño organizacional en dicha institución hospitalaria, determinando así se requiere de una propuesta de reestructuración empresarial que permitan minimizar o eliminar el efecto negativo de las falencias identificadas. De esta manera, son interpretados los resultados obtenidos a partir de los cuestionamientos presentados en la encuesta.

Pregunta 1: ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

Como es apreciable en la figura 4, la mayoría de los encuestados (54,2%) de los encuestados opinó que se sienten desmotivados, mientras que una menor parte (45,8%) afirmó que sí se sienten motivados.



*Figura 3.* Motivación en el puesto de trabajo.

En correspondencia con los resultados sobre esta interrogante, se puede afirmar que se manifiesta desmotivación en la mayor parte del talento humano miembro de la organización. El acrecentamiento de la negatividad en la

motivación, puede originar consecuencias funestas, ya que esta situación provoca un deterioro en los índices de desempeño y productividad de los trabajadores.

Pregunta 2: ¿Cuáles de estos factores impiden su buen desempeño?

Tal como se refleja en la figura 5, la falta de planificación fue el resultado que la mayor parte de los encuestados reflejó como el factor negativo de mayor incidencia en el logro de su buen desempeño (21,8%), aunque es necesario destacar que no existe una diferencia significativa entre dicho elemento y el exceso de carga de trabajo (20,7%), la falta de capacitación y comunicación (20,1% y 19,0% respectivamente). Logrando porcentajes menores, se encuentran los factores restantes, siendo los sueldos bajos (11,7%) y horarios de trabajo (6,7%).

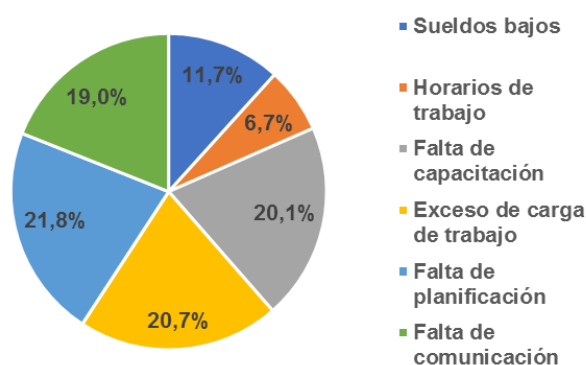


Figura 4. Factores que afectan el desempeño laboral.

De esta forma, se puede afirmar que la mayor concentración de afectaciones al desempeño laboral se encuentra asociada fundamentalmente a cuatro factores: falta de planificación, el exceso de la carga de trabajo, falta de capacitación y falta de comunicación. Este aspecto demuestra el hecho de que el Centro presenta falencias en su gestión administrativa, además de que el talento humano miembro de la organización no cuenta con un manual descriptivo de procedimientos para ejecutar sus funciones laborales de manera precisa. Tampoco las tareas se han distribuido equilibradamente, por lo que ocurre que

ciertos empleados presentan mayor cantidad de tareas que otros. Además, al estructurarse deficientemente la organización, no funcionan adecuadamente los canales comunicacionales.

Pregunta 3 ¿En el Centro se trabaja en equipo para alcanzar los resultados de la organización?

Según los resultados que se exponen en la figura 6, el 56,4% de los empleados expresaron que la manifestación del trabajo en equipo es escasa o nula, mientras que un 43,6% de éstos aludió que, al contrario, existe una relación laboral conformada por equipos o grupos de trabajo.

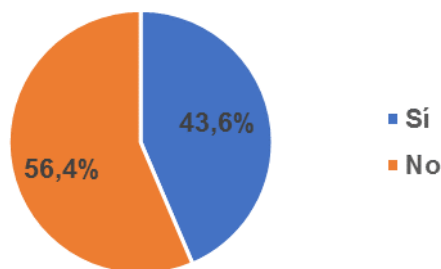


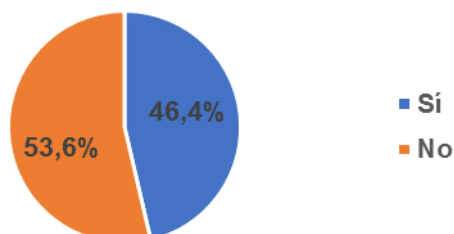
Figura 5. Factores que afectan el desempeño laboral.

En este aspecto, si bien se reconoce que conceptualmente se han conformado grupos de trabajo, los mismos no producen los resultados esperados a efectos prácticos, debido a que es la opinión de la mayoría de los empleados que dichos grupos se encuentran muy fraccionados, al no consensuarse las decisiones consecuentemente, incidiendo de forma negativa en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Pregunta 4: ¿Considera que la carga de trabajo que poseen está acorde con las condiciones actuales del Centro?

Para la presente interrogante, tal como se presenta en la figura 7, el criterio de los encuestados converge más hacia el criterio de que la carga de trabajo no se

corresponde con las condiciones actuales de la organización (53,6%). Por otra parte, el 46,4% expresó que la carga laboral sí se encuentra en sintonía con dichas condiciones.

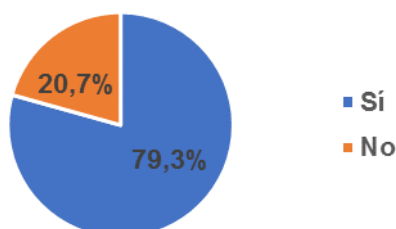


*Figura 6. Carga de trabajo.*

Como fue analizado en una interrogante anterior, la carga laboral de los trabajadores del Centro no se corresponde con las condiciones actuales del mismo, de forma tal que la mayoría de los empleados sostiene que sienten una falta de equilibrio entre este factor y su capacidad para cumplir con las funciones, siendo evidente la relación entre la carga de trabajo con la desmotivación creciente en la organización.

Pregunta 5: ¿El puesto de trabajo que ocupa está acorde con la experiencia que posee?

En este caso, existe una diferencia considerable de criterio entre los empleados que creen que su experiencia profesional se corresponde con el puesto de trabajo que ocupan (79,3%) y, por el contrario, el 20,7% manifestó una opinión divergente, tal como se demuestra en la figura 8.

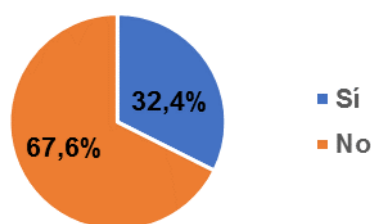


*Figura 7. Correspondencia entre el puesto de trabajo y la experiencia laboral.*

Como se puede apreciar, existe prácticamente un criterio consensuado en cuanto a la correspondencia del puesto de trabajo y la experiencia profesional, ya que la gran mayoría de los empleados, están de acuerdo con que poseen la experiencia necesaria para acometer eficientemente las funciones delineadas en su puesto de trabajo.

Pregunta 6: ¿Tiene definida claramente las funciones de su puesto y límites de responsabilidades?

En esta interrogante, el criterio predominante es que la mayoría de los encuestados (67,6%) expresó que no tienen claramente definida las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, mientras que opinó diferente el 32,4% de los mismos (ver figura 9).



*Figura 8.* Definición de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

De acuerdo a las respuestas resultantes sobre esta interrogante, se puede afirmar que los puestos de trabajo no se encuentran debidamente delimitados según sus funciones y responsabilidades, provocando que los empleados no sepan realmente cómo lograr no solo cumplir con sus funciones laborales específicas, sino también en el éxito de la organización. Además, dicho aspecto evidencia falencias en la planificación estratégica del Centro, e incide también de manera negativa en la evaluación del desempeño del talento humano. Es necesario resaltar que este resultado no contradice la cuestión anterior, ya que, a pesar de la existencia de esta falencia, los trabajadores consideran que sí están aptos para acometer las actividades referentes a su puesto de trabajo según su experiencia.

Pregunta 7: ¿Para desempeñar las funciones del puesto que ocupa es necesario realizar un esfuerzo adicional?

Se visualiza a través de la pregunta 10 que el mayor porcentaje de empleados encuestados (53,6%) enunció que requieren de un esfuerzo añadido para desempeñar sus funciones profesionales, opinando el 46,4% que no necesitan un esfuerzo extra para cumplir con dichas actividades.

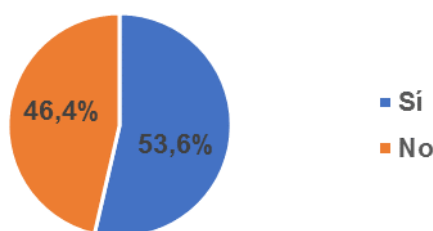


Figura 9. Nivel de esfuerzo para ejecutar las funciones laborales.

La respuesta de los trabajadores en este sentido, está en estrecha correspondencia con la interrogante sobre la carga de trabajo, de forma tal que aquellos que presentan una mayor carga laboral son precisamente quienes plantearon que requieren de un mayor esfuerzo para realizar sus funciones. Este hecho también se encuentra directamente relacionado con la planificación de las actividades y la asignación de las tareas por parte de la administración.

Pregunta 8 ¿Conoce la misión del Ministerio de Salud?

Resulta evidente que la mayor parte de los encuestados no conoce en qué consiste la misión del Ministerio de salud, correspondiendo a un valor del 76,5%, mientras que el porcentaje restante (23,5%) expresó que, en efecto, sí conoce (figura 11).

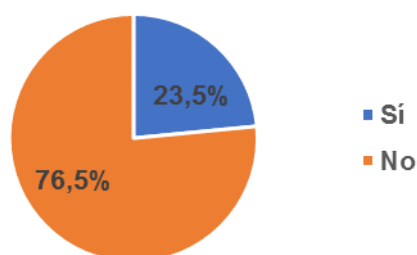


Figura 10. Conocimiento sobre la misión del Ministerio de Salud.

Los resultados obtenidos de esta interrogante, expresan la falta generalizada del conocimiento que se tiene sobre la misión promulgada por el Ministerio de Salud. Incluso, se pudo comprobar que un alto porcentaje entre los trabajadores que expresaban que sí conocen dicha misión, lo hacen casi de forma intuitiva, o sea, según su experiencia imaginan qué es lo que debe transmitir la misma.

Pregunta 9: ¿Conoce la misión del Centro Quirúrgico?

En el caso de esta interrogante, la mayor parte de los encuestados desconoce qué plantea la misión del Centro Quirúrgico (76,5%). Por otra parte, 23,5% manifestó conocer sobre este aspecto, tal como se puede observar en la figura 12.

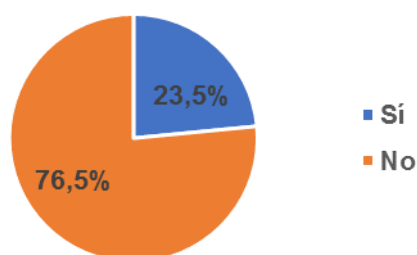


Figura 11. Conocimiento sobre la misión sobre el Centro Quirúrgico.

Análogamente a la interrogante anterior, existe un desconocimiento sobre cuál es la misión del Centro Quirúrgico, lo que se contrapone directamente con la



consecución de los objetivos y metas organizacionales, debido a que dichos objetivos y metas son resultantes de la definición que se haya trazado el Centro.

Pregunta 10: ¿Conoce usted que es una gestión por procesos?

La mayoría de los encuestados manifestó en este aspecto que no tiene conocimiento sobre lo que significa la gestión por procesos (79,3%), mientras que el porcentaje restante (20,7%) expresó que sí conoce sobre las cuestiones de dicha filosofía administrativa.

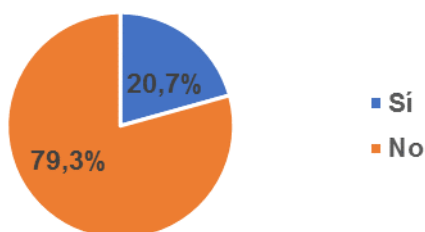


Figura 12. Conocimiento sobre la gestión por procesos.

Como se puede apreciar, en la organización objeto de estudio no existe un conocimiento generalizado sobre el enfoque administrativo basado en la gestión por procesos, aspecto que se evidencia mediante varias falencias que presenta el Centro Quirúrgico asociadas a su estructura, las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos, la delegación de autoridad y el proceso comunicacional que se desarrolla en la entidad.

De manera general, el instrumento de investigación aplicado evidencia que existen disímiles problemáticas en cuanto a la gestión empresarial en el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, que se evidencia en una creciente desmotivación laboral como resultante de deficiencias en la planificación, exceso de carga de trabajo, la falta de capacitación, comunicación, así como una carencia de definición explícita sobre las funciones y responsabilidades los puestos de trabajo que los mismos

ocupan. Además, no existe una manifestación clara en cuanto al conocimiento de la misión y objetivos estratégicos empresariales; no hay una conceptualización de lo que significa el trabajo en equipo, por lo que no se aplica una administración efectiva, como la gestión por procesos.

Todos estos aspectos conllevan a la necesidad de una estructuración administrativa en dicha organización, de manera que posibilite eliminar o minimizar el efecto de las falencias detectadas, propiciando así el mejoramiento continuo de su desempeño empresarial.

#### **2.4. Conclusiones del capítulo II**

- En el presente capítulo, fueron analizadas investigaciones previas sobre la gestión empresarial en centros hospitalarios, las cuales resaltan la importancia que reviste la administración en este tipo de organización, demostrando que pueden ser gestionadas de igual manera que empresas con un objeto social distinto. Sin embargo, no se pudo apreciar en estos estudios que se le prestara especial atención a la estructuración organizacional, por lo que la presente investigación propone un punto novedoso en este sentido.
- Análogamente, fueron estudiados rigurosamente los principales preceptos teóricos que sustentan la presente investigación, revisando la literatura especializada y exponiendo criterios propios sobre los conceptos más relevantes en cuanto a salud pública, organización, estructuración empresarial, gestión empresarial y sus diferentes enfoques, haciendo un mayor énfasis en el enfoque y la gestión por procesos y la gestión hospitalaria debido a la importancia y novedad que los mismos exponen.
- Al ser aplicada una encuesta como instrumento de investigación en el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, organización sujeta a estudio, se obtuvieron ciertos resultados referentes a su gestión empresarial, identificándose diferentes

problemas que inciden negativamente en el desempeño eficiente de la organización. Los principales problemas derivaron en una deficiente planificación, cargas laborales no acordes con el nivel de capacidad y capacitación del talento humano, desconocimiento de los trabajadores sobre su contenido de trabajo, entre otras falencias que fueron expuestas previamente. De esta manera, resulta imprescindible la conceptualización de estrategias que permitan disminuir o eliminar los efectos negativos suscitados por los problemas señalados, siendo la reestructuración empresarial una herramienta efectiva para mejorar y perfeccionar el desempeño de la organización.

### 3. CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

#### 3.1. REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL PARA EL CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO HOSPITAL DEL DÍA EFRÉN JURADO LÓPEZ

Una vez determinadas las falencias que presenta la gestión administrativa en el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, se procede a desarrollar su reestructuración mediante un direccionamiento estratégico.

##### 3.1.1. Posicionamiento estratégico

Como punto de partida, se desarrolla una matriz FODA resultante de la identificación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas), tal como se expone en la figura siguiente:

Tabla 2  
Matriz FODA.

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Total	
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1	X	X	X	X	X	5		X	X	X	3	
	F2	X	X				2		X	X	X	3	
	F3	X	X		X		3	X			X	2	
	F4	X	X	X	X	X	5		X	X	X	3	
Total							15						11
DEBILIDADES	D1		X	X			2	X	X	X	X	X	5
	D2	X	X	X		X	4	X		X	X		3
	D3	X	X		X		3	X		X	X		3
	D4	X	X	X	X		4		X	X		X	3
	D5	X		X			2	X	X		X		3
	D6		X		X		2	X		X	X		3
	D7	X	X			X	3	X	X	X	X	X	5
Total							20						25

Nota: Se relacionan los factores internos y externos identificados en el análisis estratégico, obteniéndose puntuaciones por cada cuadrante (Fortalezas-

Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades y Debilidades-Amenazas). A partir del cuadrante de mayor puntuación se formulan las estrategias a implementar por la organización.

En el análisis de los resultados de la relación entre dichos factores, se determinó que el cuadrante de mayor puntuación (25) corresponde a la relación Debilidades-Amenazas, por lo que se deben establecer una estrategia con perspectiva defensiva, o sea, minimizar el efecto de las amenazas mediante la eliminación de las debilidades.

De esta manera, la estrategia a implementar sería:

1. Reestructuración del área administrativa, para apoyar el crecimiento del Centro.
2. Fortalecer la gestión del conocimiento del personal.
3. Implementar mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa
4. Desarrollar una cultura organizacional que posibilite enfrentar los riesgos asociados a la entrada de nuevos competidores al sector de la salud pública.

### **3.1.2. Organigrama estratégico-funcional**

El organigrama estratégico-funcional propuesto, responde a una de las estrategias de posicionamiento estratégico determinadas para la organización objeto de estudio, tal como se presenta en la figura 14.

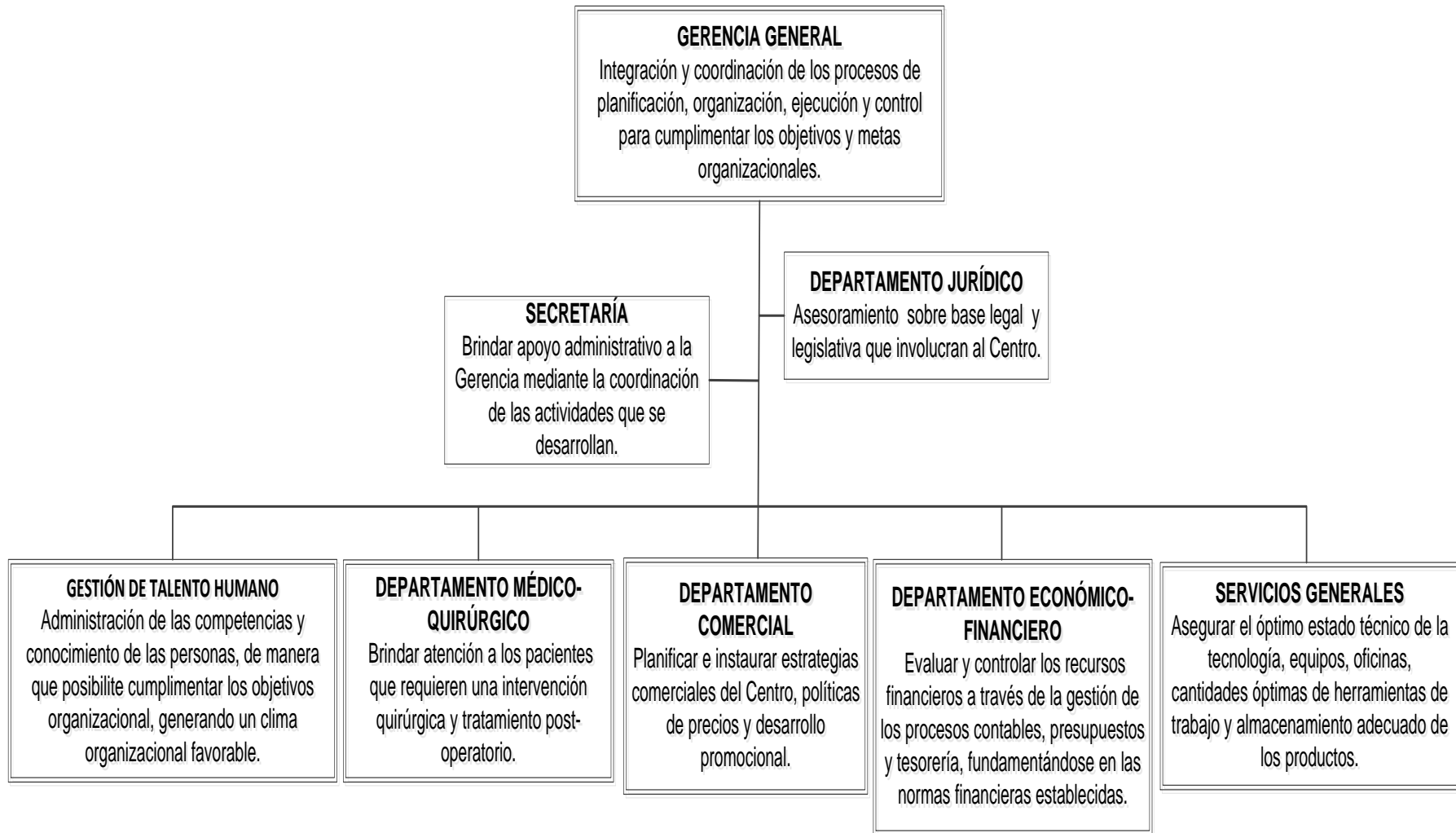


Figura 13. Organigrama estratégico-funcional.

Esta estructura se fundamenta en la gestión por procesos, ya que se define de manera concisa un sistema organizado, coordinado lógicamente, y determinado por los procesos que tienen lugar en el Centro Quirúrgico.

### 3.1.3. Diseño del proceso administrativo para el Centro Quirúrgico

En el epígrafe que se expone a continuación, se diseña el proceso administrativo para el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Efrén Jurado López, donde en una ficha de procesos, se define su responsable, clientes, participantes, así como su objetivo y una breve descripción de actividades. Finalmente, se definen ciertos indicadores, como parte del control del referido proceso.

Tabla 3

*Proceso administrativo.*

PROCESO ADMINISTRATIVO
Responsable: Gerente General.
Cliente (s): Coordinadores de área.
Participante (s): Gerente general, Gerentes departamentales, talento humano miembro de la organización.
Objetivo: Integrar y coordinar de los procesos de planificación, organización, ejecución y control para cumplimentar los objetivos y metas.
Resultados a obtener: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Denominación de los puestos de carácter administrativo, ejecutivo y operacional.</li> <li>✓ Establecimiento de un sistema permanente para el cumplimiento de las funciones en el Centro Quirúrgico.</li> <li>✓ Determinación, planificación y ejecución y control para las divisiones departamentales del Centro Quirúrgico en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas organizacionales.</li> </ul>

- ✓ Generación de un óptimo clima organizacional para asegurar la satisfacción tanto del talento humano como de los pacientes.

Descripción de las actividades que intervienen en el proceso:

1. Inicialmente, se formularán los objetivos estratégicos y las metas empresariales a partir de la misión y visión organizacional, así como de la disponibilidad de recursos materiales, financieros, humanos, factores internos y externos. Resultante de esta actividad, se determinarán las estrategias a seguir por el Centro.
2. Posteriormente, se implementarán las estrategias elaboradas, es decir, la transformación de lo proyectado en acciones concretas. Complementariamente, se redactará un Informe de Resultados sobre dicha implementación.
3. Mediante la información contenida en el Informe de Resultados, se evaluará la efectividad de la implementación de las estrategias, determinándose así si las acciones han originado o no el efecto deseado.
4. En caso de que los resultados obtenidos no sean óptimos, se reformulan las estrategias empresariales, como parte de un proceso de mejoramiento continuo, donde se implementan y evalúan las nuevas acciones a ejecutar.
5. Si dichos resultados responden a la consecución de las metas y objetivos organizacionales –tanto en una primera instancia del proceso como en una posible reformulación de estrategias-, se establecen las estrategias de manera formal, como parte de la política institucional del Centro.

Nota: Se definen los elementos que componen el proceso (responsable, clientes, participantes, objetivo y descripción de actividades intervinientes en el proceso).

En el proceso administrativo diseñado, se contemplan los principios PHVA, correspondientes a las acciones de planificar (actividad 1), hacer (actividad 2), verificar (actividad 3) y actuar (actividades 4 y 5).

Asimismo, en la siguiente figura se elabora un Flujograma del Proceso Administrativo, donde son definidas y desglosadas las actividades mediante acciones secuenciales, donde las entradas y salidas hacen referencia a documentos necesarios para la ejecución de dichas actividades.



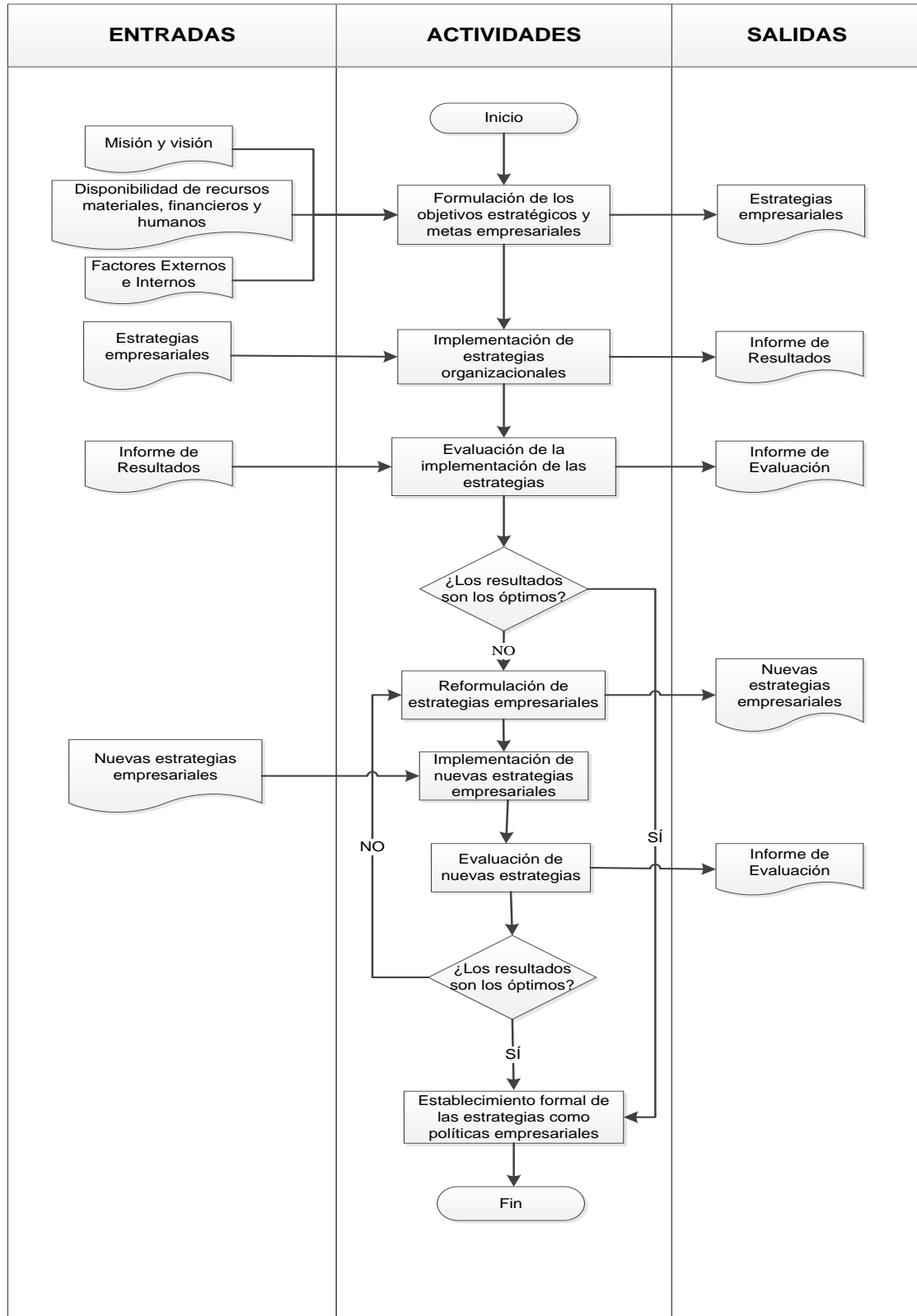


Figura 14. Flujoograma del Proceso Administrativo.

### **3.1.4. Políticas empresariales para el Centro Quirúrgico**

Una vez que se decide establecer las estrategias, es necesario definir políticas empresariales, como parte de un conjunto de preceptos que se establecen para cumplimentar los objetivos y posibilitan, a su vez, la realización de las estrategias previamente redactadas.

#### **3.1.4.1. Política General**

- ✓ El talento humano miembro del Centro Quirúrgico deberá dominar los elementos principales contenidos en su misión, visión, valores organizacionales, estrategias empresariales y políticas.
- ✓ La alta dirección del Centro Quirúrgico gestionará los recursos materiales y financieros necesarios para la ejecución de las funciones laborales, implementando además medidas de higiene y seguridad en su utilización, para preservar la integridad física de los empleados.
- ✓ Cada departamento deberá funcionar bajo los principios de gestión de la calidad, enfocados no solo a la satisfacción de los pacientes, sino también a la del talento humano miembro de la organización.
- ✓ Se deberán establecer grupos de trabajo, los cuales aportarán para solucionar distintas falencias que se presenten en el Centro Quirúrgico.

#### **3.1.4.2. Política referente a los pacientes**

- ✓ Todas las personas que laboran en el Centro Quirúrgico, tendrán la responsabilidad de proporcionar a los pacientes una atención de cuidado y esmero, aceptando de manera positiva tanto críticas como sugerencias para la mejora del servicio ofrecido a los mismos.

- ✓ Crear un canal comunicacional que funcione a todo momento, para responder de manera inmediata los requerimientos de los pacientes.
- ✓ Integrar de forma activa al entorno familiar de los pacientes en todo el ciclo operativo del Centro Quirúrgico, desde la etapa de admisión hasta el alta médica y su posterior seguimiento.

#### **3.1.4.3. Política de servicio hospitalario**

- ✓ Se deberá cumplir con la máxima atención y cuidados a los pacientes en cada etapa del servicio hospitalario (admisión, intervención quirúrgica, recuperación y rehabilitación).
- ✓ El equipamiento y material quirúrgico contará con las condiciones idóneas de funcionalidad y esterilización, asegurando la integridad de los pacientes y los profesionales que lo utilizan, por lo que los mismos estarán sujetos a revisiones técnicas continuas.
- ✓ La tecnología empleada será actualizada y modernizada periódicamente, de manera que se pueda responder satisfactoriamente a procesos quirúrgicos de baja, media y elevada complejidad.
- ✓ Serán aplicadas periódicamente encuestas de satisfacción al paciente, con el objetivo de identificar oportunidades de mejoramiento y formular acciones al respecto.
- ✓ En caso de presentarse una reacción adversa a cualquier paciente debido a un determinado procedimiento quirúrgico o tratamiento, es obligatoria la aplicación de todas las medidas necesarias para revertir dicha situación (métodos de reanimación,

estabilización o traslado hacia otro centro hospitalario de mayor especialización en el cuadro clínico que se presente).

#### **3.1.4.4. Política de talento humano**

- ✓ Se proyectarán los lineamientos básicos imprescindibles para satisfacer las necesidades del Centro Quirúrgico respecto al talento humano, de manera que los mismos poseen las competencias necesarias para logran altos estándares de rendimiento.
- ✓ Se realizará un análisis exhaustivo y descripción de cada puesto de trabajo, con la finalidad de que los mismos estén en correspondencia con las habilidades y conocimientos requeridos por la persona que lo ocupa.
- ✓ Se establecerá un proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, de manera que sean captados y contratados profesionales idóneos en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la alta gerencia del Centro Quirúrgico.
- ✓ Se cumplirán y respetarán por parte de la dirección del Centro Quirúrgico las disposiciones y legislaciones que protegen a los empleados, proporcionando un sistema salarial equitativo, beneficios materiales y reconocimientos morales.

#### **3.1.4.5. Políticas económico-financieras**

- ✓ Se cumplirá con la legislación vigente en el pago tributario, declaración de impuestos, así como otras cuestiones económico-financieras.
- ✓ Se respetará y cumplirá con la relación contractual entre el Centro Quirúrgico y sus proveedores, atendiendo a los requisitos

exigidos, tales como calidad, precio y plazo de entrega de los materiales suministrados.

- ✓ Los estados financieros de la empresa (Balance General y Estados Financieros) se actualizarán trimestralmente, suministrándole dicha información a la Superintendencia de Compañías en un periodo anual.
- ✓ Se analizarán trimestralmente las razones financieras más importantes para el Centro Quirúrgico (rentabilidad, liquidez, razón de endeudamiento, entre otras), y a partir de dicho análisis, se tomarán las decisiones pertinentes para la mejora organizacional.
- ✓ Se efectuarán los pagos correspondientes de los aportes del talento humano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

### **3.2. Conclusiones del capítulo III**

- En el presente capítulo, fue conceptualizada la solución a las falencias detectadas anteriormente mediante una reestructuración empresarial para el Centro Quirúrgico Hospital del Día Dr. Efrén Jurado López.
- Se definió el posicionamiento estratégico mediante la confección de la matriz FODA, donde fue analizada la relación entre los factores internos y externos, derivando un conjunto de estrategias referentes a la reestructuración del área administrativa, para apoyar el crecimiento del Centro, e implementación del mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa, entre otras.
- Se diseñó un nuevo organigrama estratégico funcional, como parte de la reestructuración propuesta, donde se definieron los objetivos estratégicos para cada departamento del Centro Quirúrgico.
- Asimismo, se realizó un diseño del proceso administrativo, definiendo para ello su objetivo, responsables, resultados a obtener, descripción de sus actividades, flujograma del proceso y políticas empresariales.

## **4. CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

En el Hospital del día Efrén Jurado López se identificó como problema fundamental una deficiente estructura administrativa, lo cual ha originado falta de organización de las funciones departamentales, deficiente gestión administrativa, desmotivación del personal, debilidades en la planeación, entre otras falencias. Para eliminar dicha problemática, fue desarrollada una propuesta de reestructuración empresarial, definiéndose así objetivos de direccionamiento estratégico, el diseño del proceso administrativo y políticas empresariales que contribuyan al mejoramiento de la gestión empresarial.

### **4.2. Recomendaciones**

Profundizar en el estudio de los conceptos teóricos sobre reestructuración empresarial, así como otras formas novedosas de gestión empresarial para hospitales y centros de salud.

Implementar la propuesta de solución para el Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Dr. Efrén Jurado López, de manera que el mismo pueda contribuir al ofrecimiento de un servicio de calidad tanto para los pacientes como para el talento humano miembro de la organización.

Extender la aplicación e investigación hacia las demás áreas departamentales del Centro, diseñando sus procesos y actividades en correspondencia con las políticas empresariales diseñadas.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Gareth, G. (2014). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Séptima Edición ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Gómez, D., Desongles, J., Calvo, J., & Martos, F. (2013). *Personal de Servicios Generales Del Servicio Gallego de Salud* (Segunda ed.). Sevilla: MAD-Eduforma.
- Griffin, R. W. (2014). *Administración*. México: Cengage learning.
- Hernández Sampieri, R., Collado, F., & Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Irland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2014). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización* (11a. edición ed.). México: Thomson.
- IESS. (2014). *Plan médico funcionamiento Hospital del Día "Dr. Efrén Jurado López"*. Guayaquil, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- IESS. (1 de Enero de 2016). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/inst-quienes-somos>
- ISO. (2008). *Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. Ginebra: Secretaría del ISO/TC.
- OMS. (2017). *Definición de Salud*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de <http://www.who.int/about/es/>
- Piédrola, G., Fernández-Crehuet, J., Gestal, J., Delgado, M., Bolúmar, F., Herruzo, R., & Serra, L. (2015). *Medicina preventiva y salud pública* (Doceava ed.). Barcelona: Masson.
- Priego, H., Pavón, R., & Córdoba, J. (2012). Valoración y uso de la mercadotecnia en la red hospitalaria. *Hitos de Ciencias económico administrativas*, 18(52), 137-144.

- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2012). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (7 de 5 de 2015). *Administración*. Obtenido de Introducción a la administración de las organizaciones: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38237755/Adm10ed\\_cap01.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471555366&Signature=NtSARdaAkck0XphFasDykJnmKpk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRoles\\_interpersonales\\_Representan](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38237755/Adm10ed_cap01.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471555366&Signature=NtSARdaAkck0XphFasDykJnmKpk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRoles_interpersonales_Representan)
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México. México D.F.: Thonson.
- Rojas, J. (2011). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud* (Tercera Edición ed.). La Paz: Coll.



## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta aplicada a los trabajadores del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Dr. Efrén Jurado López.



## FACULTAD DE POSGRADOS

A través de este medio solicitamos su cooperación en el trabajo que se realiza para diagnosticar el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio del Día “Dr. Efrén Jurado López” en cuanto a la necesidad de una reestructuración administrativa.

Le pedimos que las respuestas que ofrezcan sean sinceras y honestas.

¡Gracias por anticipado!

Caracterización del encuestado:

Área de trabajo\_\_\_\_\_

Años de trabajo\_\_\_\_\_

1. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

2. ¿Cuáles de estos factores impiden su buen desempeño?

\_\_\_ Sueldos bajos

\_\_\_ Horarios de trabajo

\_\_\_ Falta de capacitación

\_\_\_ Exceso de carga de trabajo

\_\_\_ Falta de planificación

\_\_\_ Falta de comunicación

3. ¿En la organización se trabaja en equipo para alcanzar los resultados de la organización?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

4. ¿Considera que la carga de trabajo que poseen está acorde con las condiciones actuales del Centro?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

5. ¿El puesto de trabajo que ocupa está acorde con la experiencia que posee?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

6. ¿Tiene definida claramente las funciones de su puesto y límites de responsabilidades?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

7. ¿Para desempeñar las funciones del puesto que ocupa es necesario realizar un esfuerzo adicional?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

8. ¿Conoce la misión del Ministerio de Salud?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

9. ¿Conoce la misión del Centro Quirúrgico?

\_\_\_ Si

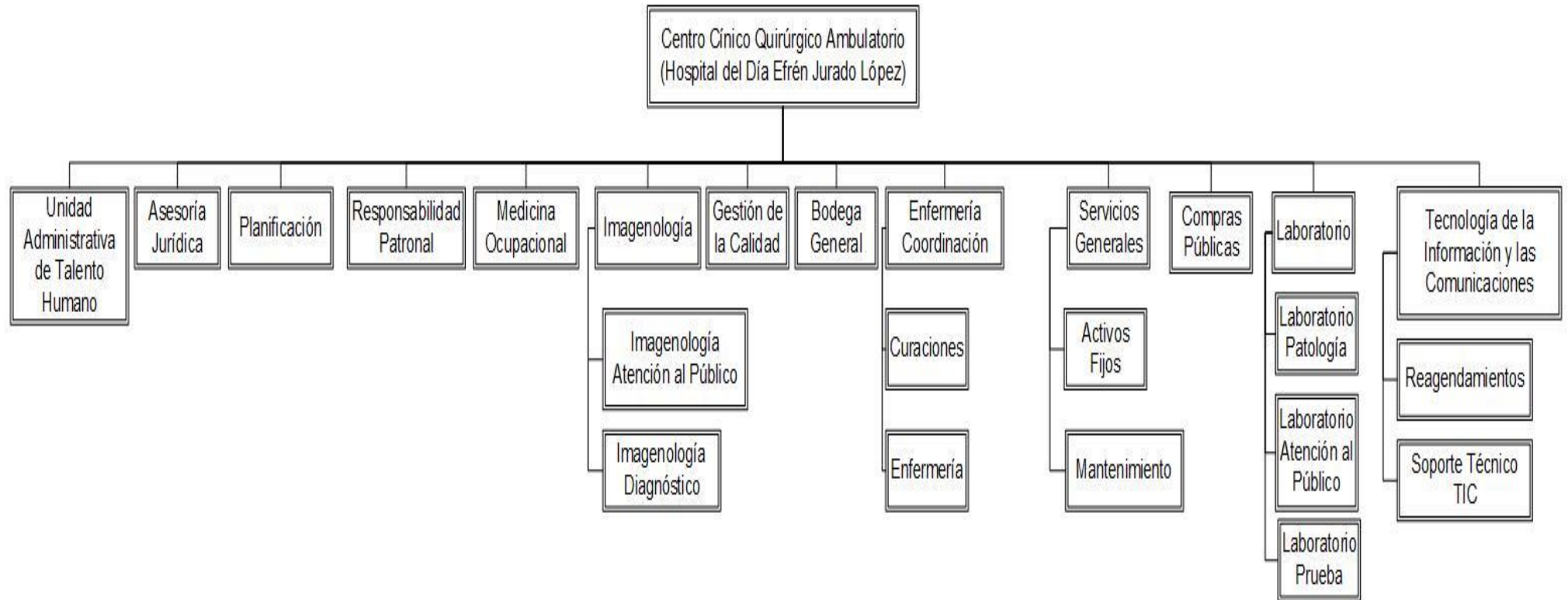
\_\_\_ No

10. ¿Conoce usted que es una gestión por procesos?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

Anexo 2. Organigrama estratégico-funcional del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Efrén Jurado López



Continuación del gráfico anterior

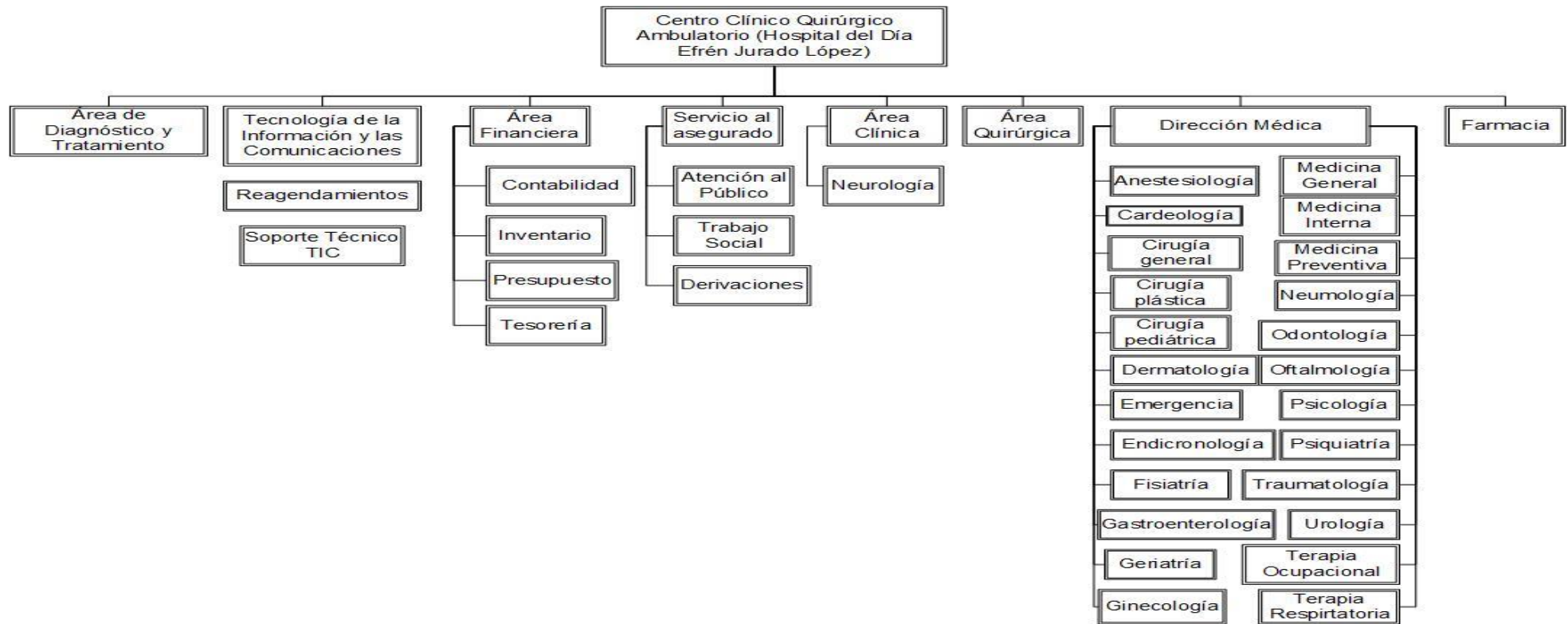


Figura 15: Organigrama estratégico-funcional del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Efrén Jurado López a partir de (IESS, 2014).