



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Proyecto de Investigación previo a  
la obtención del Título de  
Ingeniería en Gestión Empresarial

**Título del Proyecto de Investigación:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
SERVICIOS MÉDICOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY  
DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2015-2019”.**

**Autora**

Lérida Paula Martínez Moreno

**Director de Proyecto de Investigación**

Lcdo. Luis Rodrigo Villota Guevara, M.Sc.

Quevedo- Ecuador

2016



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Lérica Paula Martínez Moreno, declaro que la investigación aquí descrita es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado por ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este documento, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. \_\_\_\_\_

Lérica Paula Martínez Moreno

C.C. # 1205677394

# **CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

El suscrito, Lcdo. Luis Villota Guevara, M.Sc., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante Lérica Paula Martínez Moreno, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2015-2019”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

Lcdo. Luis Villota Guevara, M.Sc.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

## **CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO.**

Adjunto, al presente sírvase encontrar el documento final del proyecto de investigación titulada “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2015-2019”, elaborada por la Srta. Martínez Moreno Lérica Paula, para la obtención del título de INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, fue elaborado bajo mi dirección según lo asigna en la Resolución segunda de la Sesión ordinaria del día viernes veintiséis de junio del dos mil quince, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, además incluye el informe de la herramienta URKUND, el cual avala los niveles de originalidad, en un 94% del trabajo investigativo.

| URKUND       |  |
|--------------|--|
| Document     | <a href="#">TRABAJO DE INVESTIGACIÓN LÉRIDA MARTÍNEZ MORENO...docx (D15917576)</a>   |
| Submitted    | 2015-10-29 15:17 (-05:00)  |
| Submitted by | le_ry_mar@hotmail.com  |
| Receiver     | lvillota.uteq@analysis.orkund.com  |
| Message      | TRABAJO DE INVESTIGACIÓN LÉRIDA MARTÍNEZ <a href="#">Show full message</a><br>6% of this approx. 24 pages long document consists of text present in 8 sources. |

Atentamente,

Lcdo. Luis R. Villota Guevara, M.Sc.  
DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Título:

“Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, período 2015-2019.”

Presentado al Consejo Académico como requisito previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Gestión Empresarial.

Aprobado por:

---

Ing. Washington V. Carreño Rodríguez, M.Sc  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Lcdo. Ángel Bolívar Yépez Yánez, M.Sc  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Karina Murillo Limonez, M.Sc  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

QUEVEDO – ECUADOR

2016

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por permitirme vivir hasta este día, guiándome y dándome la fortaleza necesaria para seguir en pie, a pesar de las adversidades.

A mi madre, por su apoyo incondicional y valores inculcados, por permitirme tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi querida hija Thaís, por ser el motor que impulsa mis acciones, la razón por la que me levanto cada día, por ser mi principal motivación para convertirme en un ejemplo a seguir esforzándome por el presente y el mañana, no rindiéndome ante los obstáculos .

A mi hermana por su apoyo incondicional durante todo el proceso universitario.

Lérida Paula Martínez Moreno.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de investigación a mi amado padre, que a pesar de no estar conmigo físicamente, el tiempo que permaneció a mi lado se esmeró con su amor, bondad y ejemplo de vida, impulsándome a lograr este objetivo propuesto.

Lérida Paula Martínez Moreno

## **RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES**

El proyecto está relacionado con las necesidades organizacionales que presenta en el momento de la investigación la Clínica Hospital Kennedy, del cantón Buena Fe. Institución de servicios de salud que frente a las exigencias normativas de las entidades de control, debe presentar una estructura organizacional debidamente constituida y ejecutada, donde se fortalezca su modelo de gestión administrativa y de servicios. Se indagan las condiciones de administración y de servicios, teniendo como referentes a los usuarios/clientes, como al mismo personal que labora en la entidad. Surge la importancia de diseñar un plan estratégico, que permita prever y superar situaciones de riesgo en la atención y en el servicio, buscando generar un empoderamiento y compromiso organizacional interno, para el fortalecimiento institucional y la generación de un nuevo clima organizacional más competente y competitivo, a partir del período 2015-2019. Con entrevistas a directivos, como también con encuestas a sectores de clientes/usuarios y talento humano de la empresa, se conoce respecto al interés en participar en el diseño y puesta en marcha del plan estratégico. Información que se recoge sistematizada en gráficos y explicación teórica; lo cual permitió establecer la importancia del asesoramiento del Ingeniero en Gestión Empresarial, frente a entidades de carácter particular y que se encuentran ofreciendo servicios de salud en la comunidad.

Palabras Claves: Planificación estratégica; clima organizacional; estructura organizacional.

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

The project is related to the organizational needs presented at the time of the investigation the Kennedy Hospital, canton Buena Fe. Institution of health services that meet the regulatory requirements of the control entities, must submit a duly constituted organizational structure Clinic and executed, where his model of administrative management and services is strengthened. The conditions of administration and services are investigated, taking as reference users / customers, as the same staff working in the state. It arises the importance of designing a strategic plan that allows anticipating and overcoming risk situations in the care and service, seeking to generate internal empowerment and organizational commitment to capacity building and the creation of a new, more competent and competitive organizational environment , from the period 2015-2019. Interviews with managers, as well as sectors with surveys of customers / users and human talent of the company is known about the interest in participating in the design and implementation of the strategic plan. Systematized information contained in graphs and theoretical explanation; which allowed establishing the importance of consulting engineer in business management, to institutions of particular character and that are providing health services in the community.

Keywords: Strategic planning; Organizational climate; Organizational structure.

## **TABLA DE CONTENIDO**

|   |      |
|---|------|
| PORTADA .....   | i    |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....   | ii   |
| CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN..  | iii  |
| CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE<br>COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO. .... | iv   |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL. ....   | v    |
| AGRADECIMIENTO .....  | vi   |
| DEDICATORIA .....   | vii  |
| RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES .....   | viii |
| ABSTRACT AND KEYWORDS .....   | ix   |
| TABLA DE CONTENIDO .....  | x    |
| CÓDIGO DOUBLIN .....  | xi   |
| Introducción.....   | 1    |
| CAPÍTULO I .....  | 3    |
| CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 3    |
| 1.1.    Problematización. ....  | 4    |
| 1.1.1.    Planteamiento del Problema. ....  | 4    |
| 1.1.2.    Formulación del Problema.....   | 7    |
| 1.1.3.    Sistematización del Problema .....  | 7    |
| 1.2.    Objetivos.....  | 8    |
| 1.2.1.    Objetivo General.....   | 8    |
| 1.2.2.    Objetivos Específicos. ....   | 8    |
| 1.3.    Justificación. ....   | 8    |
| CAPITULO II.....  | 10   |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 10   |
| 2.1.    MARCO TEÓRICO.....  | 12   |
| 2.1.1.    CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA<br>CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY.....       | 12   |
| 2.1.1.1.    ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. ....  | 13   |
| 2.1.1.2.    SOCIOS. ....  | 15   |

|                                      |   |    |
|--------------------------------------|---|----|
| 2.1.1.3.                             | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                                       | 15 |
| 2.1.1.4.                             | OBJETIVOS EMPRESARIALES, VISIÓN, MISIÓN, VALORES.....                 | 16 |
| 2.1.1.4.1.                           | OBJETIVOS EMPRESARIALES.....  | 16 |
| 2.1.1.4.2.                           | VISIÓN.....   | 17 |
| 2.1.1.4.3.                           | MISIÓN.....   | 20 |
| 2.1.1.4.4.                           | VALORES.....  | 20 |
| 2.1.1.5.                             | SERVICIOS.....  | 22 |
| 2.1.2.1.                             | CLIMA ORGANIZACIONAL.....   | 24 |
| 2.1.2.2.                             | MOTIVACIÓN ACTUAL.....  | 27 |
| 2.1.2.3.                             | ACTITUD DE USUARIOS.....  | 29 |
| 2.1.2.4.                             | EXIGENCIAS DE SERVICIO.....   | 30 |
| 2.1.3.                               | PROPÓSITOS DE OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA<br>EMPRESA..... | 31 |
| 2.2.                                 | MARCO CONCEPTUAL .....  | 33 |
| 2.2.1.                               | CONDICIONES ORGANIZACIONALES.....                                     | 33 |
| 2.2.2.                               | CONDICIONES ADMINISTRATIVAS.....                                      | 34 |
| 2.2.3.                               | CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY.....   | 35 |
| 2.2.4.                               | PLAN ESTRATÉGICO.....   | 35 |
| 2.2.5.                               | MEJORAMIENTO DE SERVICIOS MÉDICOS .....                               | 36 |
| 2.2.6.                               | MEJORAMIENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....                        | 36 |
| 2.2.7.                               | CLIMA ORGANIZACIONAL.....   | 36 |
| 2.2.8.                               | DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....                                     | 37 |
| 2.3.                                 | MARCO REFERENCIAL.....  | 37 |
| 2.4.                                 | MARCO LEGAL.....  | 38 |
| CAPITULO III .....                   |   | 46 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... |   | 46 |
| 3.1.                                 | Localización.....   | 47 |
| 3.2.                                 | Tipo de investigación.....  | 47 |
| 3.2.1.                               | Investigación de campo.....   | 47 |
| 3.2.2.                               | Investigación bibliográfica.....                                      | 47 |
| 3.2.3.                               | Investigación Exploratoria.....                                       | 47 |
| 3.2.4.                               | Investigación Descriptiva.....  | 48 |
| 3.3.                                 | Métodos de Investigación .....  | 48 |
| 3.3.1.                               | Método Deductivo-Inductivo.....                                       | 48 |

|                              |   |    |
|------------------------------|---|----|
| 3.3.2.                       | Método Lógico-Histórico.....  | 48 |
| 3.3.3.                       | Método Analítico-Sintético.....   | 48 |
| 3.4                          | Fuentes de recopilación.....  | 49 |
| 3.5.                         | Diseño de la investigación. ....  | 49 |
| 3.5.1.                       | Población y muestra. ....   | 49 |
| 3.6.                         | Instrumentos de investigación.....  | 52 |
| 3.7                          | Tratamiento de los datos .....  | 52 |
| 3.8.                         | Recursos humanos y materiales. ....   | 52 |
| 3.8.1                        | Recursos humanos. ....  | 52 |
| CAPITULO IV .....            |   | 54 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN ..... |   | 54 |
| 4.1.                         | RESULTADOS.....   | 56 |
| 4.1.2.                       | Encuesta realizada a Los usuarios.....  | 56 |
| 4.1.3.                       | Encuesta realizada al talento humano de la clínica Hospital Kennedy.....                    | 61 |
| 4.1.4.                       | Entrevista dirigida al directivo de la clínica Hospital Kennedy.....                        | 66 |
| 4.1.5.                       | Análisis FODA de la Clínica Hospital Kennedy .....  | 68 |
| 4.1.6.                       | Plan Estratégico de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe período 2015-2019. .... | 68 |
| 4.1.6.1.                     | Lineamiento estratégico - Valores organizacionales. ....                                    | 69 |
| 4.1.6.2.                     | Visión y Misión.....  | 70 |
| 4.1.6.3.                     | Políticas de la Clínica Hospital Kennedy.....   | 71 |
| 4.1.6.4.                     | Orgánico Funcional de la Clínica Hospital Kennedy. ....                                     | 73 |
| 4.6.4.1.                     | Obligaciones de los funcionarios y personal de la Clínica. ....                             | 73 |
| 4.6.4.2.                     | Del resto del personal miembro de la Clínica Hospital Kennedy. ....                         | 74 |
| 4.1.7.                       | Croquis de ubicación dentro de la clínica. ....   | 75 |
| 4.1.7.1                      | Distribución física de la clínica.....  | 76 |
| 4.1.8.                       | Análisis realizado en base a los criterios pertenecientes al MGCT. ....                     | 76 |
| 4.1.8.1.                     | Análisis del criterio 1: usuarios.....  | 76 |
| 4.1.8.2.                     | Criterio 2 Gobierno y Liderazgo.....  | 76 |
| 4.1.8.3.                     | Criterio 3: Planeación .....  | 76 |
| 4.1.8.4.                     | Criterio 4: Desarrollo De Personal.....   | 77 |
| 4.1.8.5.                     | Criterio 5: Información, Conocimiento y Tecnología.....                                     | 77 |
| 4.1.8.6.                     | Criterio 6: Gestión y Reingeniería de Procesos. ....  | 77 |
| 4.1.8.7.                     | Criterio 7: Recursos y Alianzas. ....   | 77 |

|                                      |  |     |
|--------------------------------------|--|-----|
| 4.1.8.8.                             | Criterio 8: Criterio de Impacto.....   | 78  |
| 4.1.9.                               | Ejes en base a los cuales gira el proyecto .....   | 79  |
| 4.1.9.1.                             | EJE A Gestión de la Calidad Asistencial.....   | 80  |
| 4.1.9.2.                             | Eje B Enfoque Estratégico Usuarios-Pacientes .....   | 83  |
| 4.1.9.3.                             | Eje C Desarrollo del Elemento Humano.....  | 87  |
| 4.2.                                 | Discusión.....   | 88  |
| CAPITULO V .....                     |  | 48  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... |  | 48  |
| 5.1.                                 | CONCLUSIONES .....   | 94  |
| 5.2.                                 | RECOMENDACIONES .....  | 95  |
| BIBLIOGRAFÍA .....                   |  | 96  |
| 6.1.                                 | Literatura Citada .....  | 98  |
| 6.2.                                 | Linkografía.....   | 100 |
| CAPITULO VII.....                    |  | 102 |
| ANEXOS.....                          |  | 102 |
| 7.1.                                 | CARTA SOLICITANDO AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....                          | 103 |
| 7.2.                                 | CARTA RESPUESTA A SOLICITUD.....   | 104 |
| 7.3.                                 | CERTIFICACIÓN .....  | 105 |
| 7.4.                                 | Esquema de encuesta (Dirigida a la muestra a investigar en la Clínica Hospital Kennedy). .....       | 106 |
| 7.5.                                 | Entrevista Realizada al gerente propietario de la Clínica Hospital Kennedy, Dr. Ulbio Sánchez.:..... | 107 |
| 7.6.                                 | Fotografías al momento de la Investigación .....   | 108 |

## INDICE DE TABLAS

| <b>Tabla.</b>  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 1. Componentes de la población y muestra .....                         | 51          |
| 2. Materiales .....  | 54          |
| 3. Percepción del servicio.....  | 56          |
| 4. Correcto manejo de los procesos .....                               | 58          |
| 5. Necesidad de un plan estratégico .....                              | 59          |
| 6. Contribución de un plan estratégico en el clima organizacional..... | 60          |
| 7. Reingeniería de procesos.....                                       | 61          |
| Encuesta realizada a talento humano de la clínica Hospital Kennedy     |             |
| 8. Percepción del servicio talento humano .....                        | 62          |
| 9. Correcto manejo de los procesos .....                               | 63          |
| 10. Necesidad de un plan estratégico .....                             | 64          |
| 11. Contribución del plan estratégico en el clima organizacional.....  | 65          |
| 12. Reingeniería de procesos .....                                     | 66          |
| Entrevista Realizada al gerente de la Clínica Hospital Kennedy         |             |
| 13. Entrevista.....  | 67          |
| 14. Criterios de autoevaluación MGCT1.....                             | 81          |

## INDICE DE GRÁFICOS

| <b>Gráfico.</b>  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 1. Organigrama de la Clínica Hospital Kennedy .....        | 17          |
| 2. Percepción del servicio .....                           | 56          |
| 3. Manejo de los procesos .....                            | 58          |
| 4 . Necesidad de un plan estratégico.....                  | 59          |
| 5. Contribución del plan en el clima organizacional .....  | 60          |
| 6. Reingeniería de procesos.....                           | 61          |
| Encuesta al talento humano de la Clínica Hospital Kennedy  |             |
| 7. Percepción del servicio .....                           | 62          |
| 8. Correcto manejo de los procesos.....                    | 63          |
| 9. Necesidad del plan estratégico .....                    | 64          |
| 10. Contribución del plan en el clima organizacional ..... | 65          |
| 11. Rengeniería de procesos .....                          | 66          |
| 12. Políticas de Provisión .....                           | 74          |

## CÓDIGO DOUBLIN

|                                  |  |                      |                           |
|----------------------------------|--|----------------------|---------------------------|
| Título:                          | Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, período 2015-2019.  |                      |                           |
| Autor:                           | Martínez Moreno, Lériada Paula   |                      |                           |
| Palabras clave:                  | Planificación estratégica  | Clima organizacional | Estructura organizacional |
| Fecha de publicación:            | 2015   |                      |                           |
| Editorial:                       |  |                      |                           |
| Resumen:<br>(hasta 300 palabras) | <p>Resumen.- El proyecto está relacionado con las necesidades organizacionales que presenta en el momento de la investigación la Clínica Hospital Kennedy, del cantón Buena Fe. Institución de servicios de salud que frente a las exigencias normativas de las entidades de control, debe presentar una estructura organizacional debidamente constituida y ejecutada, donde se fortalezca su modelo de gestión administrativa y de servicios. Se indagan las condiciones de administración y de servicios, teniendo como referentes a los usuarios/clientes, como al mismo personal que labora en la entidad. Surge la importancia de diseñar un plan estratégico, que permita prever y superar situaciones de riesgo en la atención y en el servicio, buscando generar un empoderamiento y compromiso organizacional interno, para el fortalecimiento institucional y la generación de un nuevo clima organizacional más competente y competitivo, a partir del período 2015-2019. Con entrevistas a directivos, como también con encuestas a sectores de clientes/usuarios y talento humano de la empresa, se conoce respecto al interés en participar en el diseño y puesta en marcha del plan estratégico. Información que se recoge sistematizada en gráficos y explicación teórica; lo cual permitió establecer la importancia del asesoramiento del Ingeniero en Gestión Empresarial, frente a entidades de carácter particular y que se encuentran ofreciendo servicios de salud en la comunidad.</p> <p>Summary.- The project is related to the organizational needs presented at the time of the investigation the Kennedy Hospital, canton Buena Fe. Institution of health services that meet the regulatory requirements of the control entities, must submit a duly constituted organizational structure Clinic and executed, where his model of administrative management and services is strengthened. The conditions of administration and services are investigated, taking as reference users / customers, as the same staff working in the state. It arises the importance of designing a strategic plan that allows anticipating and overcoming risk situations in the care and service, seeking to generate internal empowerment and organizational commitment to capacity building and the creation of a new, more competent and competitive organizational environment , from the period 2015-2019. Interviews with managers, as well as sectors with surveys of customers / users and human talent of the company is known about the interest in participating in the design and implementation of the strategic plan. Systematized information contained in graphs and theoretical explanation; which allowed establishing the importance of consulting engineer in business management, to institutions of particular character and that are providing health services in the community.</p> |                      |                           |
| Descripción:                     | 112 hojas : dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM 6162  |                      |                           |
| URI:                             |  |                      |                           |

## **Introducción**

La investigación se fundamenta en identificar las condiciones organizacionales y administrativas de la Clínica Hospital Kennedy, ubicada en el cantón Buena Fe. Siendo el rol y las funciones del ingeniero en Gestión Empresarial, promover cambios estratégicos, generar nuevos acompañamientos de emprendimiento, gestionar ambientes de eficiencia laboral, se considera de singular importancia el planteamiento estratégico, que permita mejorar los servicios de asistencia de salud y los aspectos administrativos de la referida entidad particular de salud.

En consecuencia, la investigación propone analizar, los beneficios que una adecuada aplicación del plan estratégico, incidirá en el mejoramiento productivo y el clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy, dirigido a ponerlo en práctica durante el período 2015-2019. Para este objetivo quinquenal, se pondrá en evidencia el diseño del plan estratégico, beneficiando al rendimiento y productividad de la empresa, pero sobre todo ofreciendo mejores servicios de salud.

Para esto, en la parte inicial se desarrolla la contextualización de la investigación. Esto implica estructurar la problematización, que refleja el interés de la investigadora y la utilización de herramientas metodológicas para ordenar metodológicamente el proceso. En la parte segunda, se plantea la fundamentación teórica de la investigación, donde se deben sustentar las principales categorías e indicadores provenientes del objeto de investigación, a través de un adecuado marco teórico, sustentado con la normativa APA de investigación científica. Posteriormente, se elaboran los fundamentos conceptuales, en base a las principales palabras clave que provienen del tema objeto de investigación. Se añade el fundamento referencial, que son las recopilaciones de otros estudios similares o paralelos al tema objeto de investigación.

En la parte tercera del proyecto, se formula la metodología de la investigación, que determina la localización, tipo de investigación, métodos de investigación, fuentes de recopilación de datos y documentos, el diseño, los instrumentos de investigación, así como el respectivo tratamiento a dichos datos.

En la parte cuarta, se plantean los resultados de la información, utilizando tablas y gráficos que permiten visualizar los aspectos cuantificables de la investigación. Los resultados pueden presentarse solos o combinados con la discusión; que no es otra cosa que la apreciación de distintos puntos de vista en torno a la información tabulada. En la parte quinta, se sustentan las conclusiones y las recomendaciones, que deben mantener su respectiva consistencia en relación con los objetivos de la investigación planteados al inicio de la misma.

Todo esto tiene que estar respaldado por una sustentación bibliográfica, linkográfica y los respectivos anexos, en caso de considerarse necesarios.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Problematización.**

### **1.1.1. Planteamiento del Problema.**

Las condiciones de competitividad, competencias profesionales, efectividad y resultados en salud social, aspectos económicos y organizacionales, son los principales elementos que fundamentan las estrategias como se desarrollan las instituciones. La Carrera de Gestión Empresarial tiene como Misión, desarrollar profesionales capaces de insertarse en el asesoramiento y conducción administrativa de esas organizaciones, cualquiera sea su tipo de servicio.

Debido a esto, las organizaciones, sin importar el servicio que brinden o la labor a la que se dediquen, ven la necesidad de contar con la planificación estratégica, ya que esta será un vía y proceso de reflexión colectiva, sobre el presente de las actividades a las que se dedican, los condicionantes que las rodean y los recursos; con el fin de establecer los lineamientos tácticos, que orienten la gestión en respuesta a las expectativas y necesidades de los distintos grupos involucrados en dar solución a distinto tipo de problemas.

La reingeniería de procesos se basa en efectuar mejoras espectaculares o de crear nuevas estructuras, cuando éstas no hubieren existido o fueren manejadas de manera empírica. Muchas veces implica aplicar medidas de exigencia, críticas y de fortalecimiento del rendimiento laboral, donde se incorporan aspectos de costos, calidad, servicio, efectividad, rapidez y eficiencia.

Constituyendo un desafío nacional, en donde están inmersas todas las entidades de servicio del país, existen parámetros de ejecución de tareas, que obligan y condicionan a que las empresas diseñen sus actividades más elementales, con sentido organizacional, de planificación estratégica y de proyecciones hacia perspectivas futuras. Nadie quiere arriesgar un capital para poner un negocio que dure un período fiscal y liquidarlo.

Por otra parte, en la perspectiva del Estado, de eliminar todo tipo de inequidad en el servicio de salud, surge una competitividad exigente y necesaria en las áreas de salud

pública y privada. Tiene relación con el proceso de globalización de la economía, las reformas que ha sustentado el Estado y las demandas del sector poblacional, que demandan el Sumak Kawsay, que en este caso sería el mejoramiento y el retorno a mantener mejor calidad de vida y de salud integral.

Una estrategia para contrarrestar la inequidad a nivel de salud, es buscar el mejoramiento de la calidad de los servicios. El plan estratégico es como un mapa que guía a encontrar el camino que deben seguir las empresas, con el propósito de ejecutar objetivos a largo y mediano plazo. Diseñar un plan organizacional constituye una de las competencias del profesional en Gestión Empresarial, que van a verse evidenciadas en este proyecto de investigación, aplicado a las condiciones administrativas y de servicios que ofrece la Clínica Hospital Kennedy, de la ciudad de Buena Fe, en el cantón del mismo nombre.

Habiendo recibido la anuencia para proceder a una investigación pormenorizada, los directivos de la entidad de salud contribuyen satisfactoriamente con este proyecto. Este consentimiento conlleva también una aportación técnica-científica por parte de la Universidad, al permitir que su egresada pueda dar cumplimiento a este importante propósito y objetivos previstos.

De ahí, que su propósito académico no se circunscribe únicamente a la tarea de sustentar una tesis o un principio teórico, sino a dar paso a una iniciativa de gestión empresarial, cuya aplicación será de alto beneficio para un conglomerado social, pero sobre todo para quienes conforman una institución de servicios de salud, destinada a ser proyectada de una manera más productiva y eficiente hacia el futuro.

## **Diagnóstico**

Establecer un diagnóstico situacional implica conocer de primera fuente y con precisión, las condiciones reales en las que se desenvuelve una entidad, objeto de la investigación. Por tal motivo, se procedió a solicitar el beneplácito de los propietarios de la empresa de salud, para lograr desarrollar el trabajo de investigación de una manera prolífica y minuciosa.

Sin embargo, al plantear el diagnóstico surgen varias relaciones de causa y efecto, que son puntualizadas a continuación:

### **Causas**

- Aspectos improcedentes en las condiciones organizativo-tecnológicas de la Clínica Hospital Kennedy.
- Falta de verificación de la formación profesional del personal que trabaja en la Clínica Hospital Kennedy.
- Inadecuado clima organizacional debido al escaso nivel compromiso y vinculación de servicio comunitario.
- Carencia de un plan estratégico que oriente los procesos administrativos de la Clínica Hospital Kennedy.

### **Efectos**

- Ocasiona inestabilidad en la asistencia de los pacientes y problemas en la situación actual administrativa y de servicio.
- Dificulta el correcto desempeño laboral y desarrollo de la gestión clínica.
- Obstaculiza la comunicación, el compromiso y evita que se forme el sentido de pertenencia de los clientes internos y externos.
- Impide esclarecer los fines organizacionales, propósitos y métodos para lograr el éxito empresarial.

### **Pronóstico**

Se partirá de una adecuada formación profesional, con actualizaciones permanentes, que transformen en eficientes, cada una de las tareas a desarrollar. El mejoramiento de las condiciones organizativo-administrativas, será la base para crear un tipo de servicio de excelencia en donde se logre captar una mayor concurrencia de pacientes-clientes. Un adecuado desempeño laboral traerá como beneficio la mejor atención al cliente, un trabajo más organizado y eficiente, estilos de compromiso en el servicio a los clientes.

El personal de la Clínica Hospital Kennedy mantendrá una formación irrenunciable al trabajo en equipo, con altos niveles de comunicación, compromiso y sentido de pertenencia con la tarea. El trabajo será visto por los demás como una gestión

organizacional muy eficiente, cuyos propósitos y métodos de trabajo redundarán en el éxito empresarial.

El diseño de un plan estratégico llenará un vacío de acción específica, que durante el tiempo de existencia de la institución, no se había precisado hacerlo. En la actualidad constituye una exigencia de los organismos de control, el realizar periódicamente esta tarea organizacional, con el propósito de esclarecer el rumbo de la organización, plantear las metas previstas, construir las estrategias que vayan en beneficio de proporcionar mejores servicios a los usuarios-clientes-pacientes.

### **1.1.2. Formulación del Problema.**

¿De qué manera la incorporación de un plan estratégico permitirá el mejoramiento de los procesos administrativos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, en el período 2015-2019?

### **1.1.3. Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son las condiciones organizacionales y administrativas de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena, en el año 2015?
- ¿Es importante que se establezca un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos y administrativos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe?
- ¿Cuáles serían los beneficios que generaría la adecuada aplicación de un plan estratégico en el clima organizacional de la clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, período 2015-2019?
- ¿En qué consiste el plan estratégico para el período 2015-2019, de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe?

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

- Establecer un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy de la ciudad de Buena Fe para el período 2015-2019.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar las condiciones organizacionales y administrativas de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena, en el año 2015.
- Determinar la importancia de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos y administrativos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe.
- Analizar los beneficios que generará la adecuada aplicación de un plan estratégico en el clima organizacional de la clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, período 2015-2019.
- Diseñar el plan estratégico para el período 2015-2019, de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe.

## **1.3. Justificación.**

El trabajo de investigación busca identificar las condiciones organizacionales y las principales necesidades de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, indagando las condiciones de administración y de servicio a los clientes; para poder establecer la condición de gestión empresarial, así como los mecanismos de emprendimiento con los que cuenta en la actualidad.

Una vez conocidos los principales aspectos organizacionales y administrativos, se examina la importancia que tiene un plan estratégico, dentro de cualquier empresa de

servicios de salud en el país. Para de esta forma, detectar problemas que han pasado inadvertidos, prever situaciones de riesgo a las que pudieren estar expuestos los usuarios y los profesionales en la salud, en caso de estar cumpliendo actividades en forma empírica y sin un adecuado compromiso organizacional interno, como parte del desarrollo de los procesos médicos y servicios clínicos. Esto permitirá, que los directivos asuman el compromiso de diseñar un plan estratégico, con el propósito de fortalecer el mejoramiento institucional, en los servicios médicos y administrativos.

Porque así mismo, será importante analizar los beneficios que generaría la adecuada aplicación de un plan estratégico en el clima organizacional de la clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, a partir del período 2015-2019. Para dar un salto cualitativo en el rendimiento productivo de sus servidores de la salud, como en el incremento de clientes satisfechos y conocedores de los estándares de servicio obtenidos. Esto se determinará, analizando el entorno y los niveles de progreso, planteando alternativas, sistematizando procesos, dotando de nuevos criterios administrativos, desarrollando habilidades de gestión y fortaleciendo el desarrollo comercial de la empresa de salud.

Por tanto, diseñar el plan estratégico para el período 2015-2019, de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, será el propósito a desarrollar. El enfoque se dirige a proponer iniciativas estratégicas, de mejoramiento administrativo, que redunde a su vez en eficiencia laboral, que dé como resultado un mejor servicio y garantice la atención especializada a los clientes, de manera comprometida, sustentada y con carácter de sostenible.

## **CAPITULO II**

# **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. MARCO TEÓRICO**

Para establecer el marco teórico de la investigación, se precisa inicialmente constituir las condiciones organizacionales de la empresa, en este caso, de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe.

Pero, dado que se trata de desarrollar un plan estratégico dirigido a mejorar los servicios médicos y administrativos, lo importante es establecer la perspectiva teórica de lo que implica la estructuración del clima organizacional, en las condiciones actuales que tiene la Clínica Hospital Kennedy. Las condiciones presentes son el resultado de una gestión empírica, con la mejor de las intenciones de desarrollar una actividad lucrativa en el área de salud humana. Para lo cual, será necesario establecer las características motivacionales empeñadas en todos los procesos que se llevan a efecto.

Para esto, será importante conocer la expectativa que tienen los usuarios, como producto de las evidencias de acción administrativa y profesional de salud, que generan en la gente - una positiva, limitada o negativa actitud - como beneficiarios de dichos servicios. El usuario, generalmente, exige servicios y atención esmerada, frente a su complicación de salud o circunstancia de atención especializada. Dichas exigencias debieran ser canalizadas en una interpretación precisa, que permita medir los resultados.

En este sentido, el proyecto busca generar como propósito la optimización del clima organizacional de la empresa, para lo cual se precisa la elaboración del plan estratégico, objeto de esta investigación.

### **2.1.1. CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY.**

La Clínica Hospital Kennedy localizada en la zona céntrica de la ciudad de Buena Fe, es una entidad de servicios médicos y de salud, que sirve a las zonas aledañas al cantón, el mismo que cuenta con una población aproximada de 38.263 habitantes. El Director de la Clínica es el Doctor Ulbio Sánchez Álvarez, profesional médico quien estructuró la entidad desde hace cinco años. Se trata de una empresa de aportación familiar y asociados profesionales, que han contribuido con la iniciativa. En la actualidad, se

ofrecen servicios de atención de emergencia y especializada, las veinticuatro horas del día, durante todo el año.

En relación a estos últimos 4 años que la Clínica Hospital Kennedy ha venido ofertando los servicios de salud a la comunidad buenafesina ha tenido una acogida favorable en una cantidad representativa en pequeñas cantidades en lo que se refiere a afluencia de pacientes, pese a esto ha logrado permanecer en el mercado gracias a las diferentes estrategias médicas como son la colaboración de profesionales de la salud especializados en ciertas áreas; procedentes de otra ciudad o país, como mecanismo de atracción a la clientela y sus requerimientos lo que ha permitido que este factor se vea incrementado. queriendo potenciar dicha afluencia hasta el máximo grado posible. Surgiendo la necesidad de elaborar un plan maestro que permita esclarecer las ideas futuras de la clínica y desarrollar las tácticas a ejecutarse para que estas ideas sean llevadas a cabo.

#### **2.1.1.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.**

Estructurar una empresa de servicios médicos, resulta ser un proceso básicamente personal. No existe mucha información al respecto, sobre todo en cuanto a estudios de investigación en el medio. Se trata de una iniciativa novedosa, que debe enfocársela en relación a la experiencia de cada una de estas instituciones. Pero se debe hacer notar, que se trata de tres estamentos diferentes: a) el personal médico; b) el personal asistencial, técnico y paramédico; y, c) el personal administrativo.

Cada uno de estos grupos tienen diferentes características, diversas expectativas de trabajo, diferentes responsabilidades y roles dentro de la institución. Sin embargo, su objetivo común debe ser el servicio a los usuarios, que en condición de clientes, pacientes, familiares, de hecho presentan diversas características en cuanto a los requerimientos, exigencias de servicio, urgencia, consideración particular, circunstancias. Para todos es conocido que los aspectos de la salud, tienen de por medio la responsabilidad de salvar vidas y evitar la muerte. Condición que por sí sola es altamente de compromiso significativo.

Por lo general, el trabajo médico es una tarea individual. Su función es tratar directamente con el/la paciente. Esta relación incluye un aspecto relacionado con la salud fisiológica del paciente y un segundo aspecto relacionado con la parte psicológica de trato y de respeto hacia los pacientes-clientes. En cuanto a la parte fisiológica, incide en el éxito el nivel de conocimientos mostrados por el médico, para solucionar un problema de salud.

Las expectativas personales del médico, se basan en la actualización profesional y la retribución económica, que reciben como producto de sus servicios y conocimientos ofrecidos; al mismo tiempo que el reconocimiento profesional en el medio en el que se desempeña.

La responsabilidad adquirida por su rol es directa e individual con el paciente-cliente. El personal médico debe aprender a trabajar en función institucional, con el propósito de tomar partido en el desarrollo de una organización. Este empoderamiento de la tarea y la importancia de su misión profesional, deben quedar siempre muy claras a través del compromiso constante expuesto en el trabajo.

El papel del médico dentro de una organización de salud, es preponderante. Los médicos, de cualquier especialidad, son quienes prestan directamente los servicios a los pacientes-clientes; pero además, son los principales promotores de la fidelidad de los pacientes con la institución. De ellos depende el prestigio de la empresa de salud. Son los generadores primarios de la demanda de una Clínica.

Por su parte, el personal asistencial, técnico y paramédico, son trabajadores cuya tipología puede ser: tecnólogos médicos, asistentes dentales, enfermeras, obstetras, nutricionistas, auxiliares de enfermería, paramédicos, técnicos de laboratorio, podólogos, etc. Este segmento de la organización, se caracteriza por realizar labores complementarias al trabajo de los médicos, de manera directa o indirecta.

Las expectativas personales de las personas asistentes, se limita por la retribución económica, dado que sus niveles salariales incide en el desempeño laboral. Por tanto, es el segmento con el cual hay que profundizar aspectos de mayor productividad y eficiencia en el trabajo que realizan, neutralizando de alguna manera su esfuerzo, con

una compensación salarial digna y justa. Uno de los aspectos de mayor trascendencia, es que básicamente deben cumplir con jornadas laborales de permanencia continua, diurna y nocturna.

La responsabilidad de este segmento del personal, es de relación directa con el paciente y a su vez complementaria. El personal asistencial debe trabajar en función de apoyo, procurando lograr una sólida identificación con la Misión de la organización de salud y fortaleciéndose con la vocación profesional y la integración a la empresa de salud.

Por su parte, el personal administrativo deberá cumplir con sus funciones inherentes, con alto nivel de confianza, fidelidad, agilidad de funcionarios, constancia y procurando prestar un servicio integral tanto a los usuarios, como dirigido a todas las personas a quienes debe ofrecer atención esmerada y liquidación de valores.

#### **2.1.1.2. SOCIOS.**

Se trata de una empresa de sociedad familiar y de alianzas médicas profesionales. Se ha venido consolidando el capital, en función de las inversiones que cada profesional debe ofrecer dentro de los servicios en sus respectivas áreas.

Existe un manejo administrativo-contable, pero se debe entender que por situaciones propias de la realidad actual del país, no fueron proporcionadas abiertamente para incorporarlas como información. Esto era comprensible, pues el trabajo de investigación va dirigido con mayor énfasis a los aspectos organizacionales, de ambiente de trabajo y de resultados de eficiencia laboral, frente a los usuarios y clientes. Se trata de un estudio eminentemente funcional.

#### **2.1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La estructura organizacional con la que actualmente cuenta la Clínica Hospital Kennedy, está conformada de la siguiente manera:

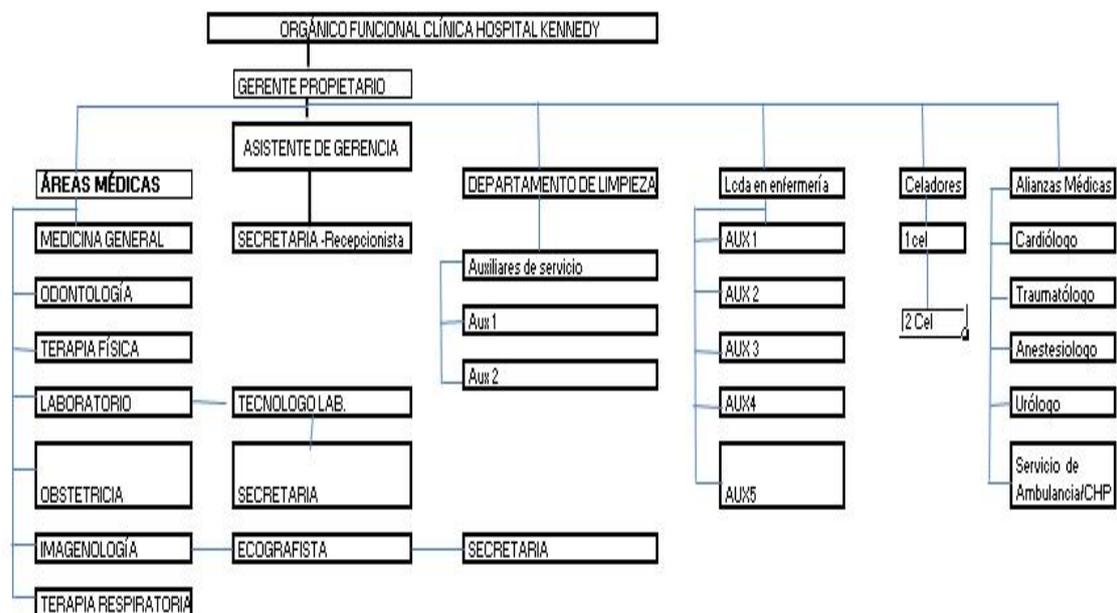


Gráfico No. 1: Organigrama clínica Kennedy  
 Fuente: Resultados de la investigación  
 Elaborado por: Lérica Martínez Moreno

#### 2.1.1.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES, VISIÓN, MISIÓN, VALORES.

La Clínica Hospital Kennedy, desde el inicio de su creación, no había visto la urgente necesidad de establecer sus principios organizacionales, iniciando por plantearse sus objetivos institucionales, como una empresa de sociedad de profesionales, vinculados a proporcionar servicios de salud.

Esto debió conducir sus acciones hacia determinar con precisión la Visión y Misión institucional, pero las reglas del juego empresarial y en el área de salud cambiaron notablemente, al precisarse el cumplimiento de normativas y regulaciones del Estado, que obligaban a las instituciones privadas a cumplir con parámetros de obligatoriedad común (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración., 2009)

##### 2.1.1.4.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES.

La empresa Clínica Hospital Kennedy, es una empresa de patrimonio social limitado, que presta servicios de salud en medicina general, terapia física, terapia respiratoria, obstetricia, laboratorio clínico, odontología e imagenología. Se procura ofrecer servicios de salud de mediana proporción, pues no se trata de una entidad de alta

tecnología ni de inversión alta. Por el contrario, se trata de un conjunto de socios profesionales en áreas de la salud, que ofrecen sus servicios a cambio del pago de consulta, tratamientos, ingresos por hospitalización, operaciones de menor riesgo, partos y cesáreas, junto a demás especializaciones referidas.

Todo este procedimiento, se encuentra alejado de la interpretación y cultura organizacional, que debiera imprimirse en todo tipo de empresas en el mundo actual. Su déficit de gestión empresarial es innegable; constituyéndose en una oportunidad de aportación de quienes desarrollan iniciativas de emprendimiento y de gestión empresarial (Harrington, 2010).

Esta consideración dio lugar a establecer un acercamiento oportuno con sus directivos, con el propósito de ofrecer un esfuerzo investigativo, conducente a realizar una propuesta técnica, desde la perspectiva de la gestión empresarial.

La Clínica Hospital Kennedy viene cumpliendo en los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública y otros organismos de gobierno provincial y local. Sin embargo, no se había diseñado un documento sistemático, que refleje una tendencia organizacional, siendo este proceso investigativo una oportunidad de vinculación con la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, que quedaría plasmada a través de este trabajo.

#### **2.1.1.4.2. VISIÓN.**

Desde una primera perspectiva, la Clínica Hospital Kennedy, no cuenta con una definición de su Visión institucional y de empresa. Es más, hasta el momento de la presente investigación, no se conocía de la necesidad de establecer estos principios paradigmáticos en la empresa, pues simplemente no los veían necesarios.

Generalmente la Visión institucional de una empresa, se refiere a lo que la empresa anhela crear. Se trata de perfilar la imagen futura que tendría una institución. La Visión es la perspectiva diseñada o creada por la persona o personas encargadas de administrar y gerenciar una empresa (David R., 2013). Quien lo haga, debe tener una perspectiva significativa para valorar e incluir en el análisis las más significativas aspiraciones de

los socios, los directivos, los integrantes y participantes sociales del proyecto, donde se podría incluir también – como en el caso de la atención de salud – a los propios usuarios o clientes.

Por eso se habla de agentes internos y externos en la conformación de la Visión. Ésta se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndolo por escrito, dando a conocer a todos sus integrantes, con el propósito de ir fortaleciendo un sueño o aspiración, donde todos compartan al mismo tiempo y tomen parte de esa iniciativa, dirigiendo su mente hacia el futuro cercano. Generalmente se proyecta a un quinquenio.

Solamente los miembros que conozcan bien la Visión de una empresa, podrán tomar decisiones significativas y acordes con las necesidades más fundamentales de la administración y del direccionamiento. Su importancia radica en que es la fuente de motivación e inspiración para cualquier negocio. Representa la esencia que guía todo tipo de iniciativas.

De la Visión se extraen las fuerzas necesarias para enfrentar los momentos difíciles, lo que permite que las personas involucradas aprendan a trabajar con razones comunes y en la misma dirección en la que se movilizan las acciones del negocio.

Las principales ventajas es que se fomenta la motivación y el compromiso de acción conjunta y de preferencia en equipos de trabajo. Además, incentiva a que desde el presidente del directorio, el gerente administrativo, todos los subalternos, hasta el último empleado que haya ingresado a laborar, realicen acciones dirigidas a justificar la Visión institucional. que para Prieto Herrera no es más que la Imagen de un Estado futuro y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, tiene que ser mejor que el estado actual convirtiéndose en un sueño a lograrse y para esto el equipo de trabajo de ser impetuoso, sacrificado, tenaz y dinámico (Prieto, 2012).

Estos conceptos se refieren a dónde quiere llegar la empresa a partir de su misión basándose en sus valores, será un reto ambicioso pero posible (Gimbert, 2010)

En consecuencia, una adecuada Visión debe ser planteada tras largos procesos de discusión y análisis, de tal manera que su conceptualización final evite que se hagan

modificaciones posteriores, fomentando en cambio la seguridad general de las acciones de la empresa.

Al tiempo de crear una Visión, se deberá integrarla a las actividades cotidianas de la institución, al tiempo que surge el propósito estratégico, que permite buscar aspectos más concretos de la Visión, materializándola en acciones efectivas y de logros significativos.

De ahí la importancia de este trabajo. Diseñar el propósito estratégico implica plantear metas ambiciosas pero con objetividad en las acciones, lo cual llevará a la empresa a hacer sostenible y sustentable su éxito.

El propósito estratégico también involucra a los demás, junto a todos los recursos que componen y contiene la organización, los cuales deben involucrarse al tiempo de fortalecer definitivamente la Visión institucional.

Por otra parte, la Visión se encamina a proyectar una imagen que la organización plantea lograr a largo plazo, sobre lo que se espera en el futuro. Se trata de una expectativa esperada o ideal. La misma, debe ser realista, pudiendo ser ambiciosa, pero siempre deberá servir de guía y motivación para los integrantes de la entidad, pues éstos deben adoptar un empoderamiento en todos los ámbitos de sus tareas como funcionarios (Concepto.de, 2003).

Una Visión de la Clínica Hospital Kennedy, deberá preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué se espera de la Clínica Hospital Kennedy después de unos cinco, diez o determinado número de años?
- ¿Cómo alcanzar la madurez de servicio comunitario que permita trascender a la institución?
- ¿Cuáles son los principales servicios y atención que oferta para los clientes?
- ¿Quiénes son los funcionarios que laboran en la institución?
- ¿Cuáles serán los valores corporativos, valores individuales, actitudes y condiciones claves en los que la empresa debe insistir constantemente, hasta alcanzar el éxito?

- ¿Qué dirá la sociedad y de manera especial la comunidad de pacientes o clientes atendidos, al momento en que deben responder al aporte en la salud y en servicios alternos, con una perspectiva hacia el mañana?

#### **2.1.1.4.3. MISIÓN.**

La Clínica Hospital Kennedy, tampoco había definido su Misión. Se consideraba que giraba alrededor de la tarea médica y que simplemente era atender a través del pago de servicios, a los clientes que precisaban determinado tipo de atención en sus áreas de servicios médicos y clínicos. Un aspecto adicional, es que se concibe al momento, como una actividad medianamente rentable, cuyos beneficiarios son los profesionales que laboral, junto al personal administrativo y de servicio.

El concepto de Misión refiere a un motivo o razón de ser, por parte de una organización, empresa o una institución. Se enfoca en el momento presente. Es la actividad que justifica lo que el grupo o los individuos están haciendo en un momento dado. Dependiendo de la actividad que la organización realice, del entorno en que se encuentre y de los recursos que disponga, se estructurará un formato de la Misión institucional. Así mismo, la Misión dependerá del tipo de negocio, de las necesidades de la población a la que se presta servicios, así como dependerá de la situación del mercado y de las competencias similares (Concepto.de, 2003).

En tal circunstancia, se hace necesario realizar el planteamiento de la Visión y la Misión de la Clínica Hospital Kennedy, cuyos paradigmas serán expuestos al momento de desarrollar el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos.

#### **2.1.1.4.4. VALORES.**

El personal médico, paramédico, de enfermería, de administración y de servicios generales, conoce su tarea y actividades laborales, pero como una serie de disposiciones que se cumplen como compromiso laboral remunerado. Sus integrantes son personas de principios éticos, profesionalismo, cualidades humanas, características sociales coherentes. Sin embargo, no se puede decir, que hayan consensuado los valores

institucionales a seguir. Muy por el contrario, de algún modo ni siquiera se lo consideraba necesario resaltarlo.

Sin embargo, existen otros elementos de juicio que sirven de aporte significativo para la atención de calidad en una institución de salud. Uno de ellos es el sentido de pertenencia, de compromiso y de lealtad. La pertenencia tiene relación con el empoderamiento y apropiación de la tarea que se cumple dentro de la institución, como algo propio, nacido de la misma vocación profesional en el área de salud; pero a la vez, sujeta a un compromiso y lealtad que va más allá del pago y cobro de un salario.

Tiene que ver con el respeto, la tolerancia y la equidad. El respeto a la dignidad de las personas que forman parte de una organización empresarial dedicada al servicio. La tolerancia se vincula a la capacidad de comprender, manejar asertivamente, flexibilizar las vinculaciones sociales, procediendo con lealtad a los principios y a las personas.

La equidad es un valor que conduce a la solidaridad humana. Los valores son el reflejo del comportamiento humano, basado en principios. Cuando las personas no han aprendido a reconocer el significado de estos principios, ningún título profesional o nivel de cuenta bancaria, puede conseguirlo. En consecuencia, determinar los valores no es otra cosa que una actitud de vida, un continuo equilibrio de las normas o ideas fundamentales, que rigen el pensamiento y el comportamiento de las personas que forman parte de un grupo humano. Lo importante es internalizar estos principios y convivir en plena armonía, en cada una de las funciones que estas personas ejecuten.

La sociedad actual ha construido un nuevo paradigma, que basados en el ideal y en la dignidad, se denomina bioética. Es un esfuerzo por vincular la ética con la vida, enfocando una gama de cuestiones relativas a las personas, desde la ontología, la dignidad humana y la calidad de vida, lo que ahora en la Constitución de la República se conoce como el Sumak Kawsay (Constitución de la República, 2008).

Este Buen Vivir, viene correlacionado con la responsabilidad social. Que no es otra cosa que el mandato constitucional correctamente cumplido por todos y cada uno de los ecuatorianos. Por su condición de entidad pública, el eje del accionar institucional es la responsabilidad social, frente a los sectores más endebles de la sociedad.

A esto, súmese la multidiversidad, que de algún modo promueve la libertad de la enseñanza, de la investigación y de la difusión del pensamiento, con una pluralismo ideológico, diversidad cultural, capacidad de crítica, con opción a debatir públicamente las ideas y propuestas. Los procesos de generación y circulación del conocimiento, se deben dar dentro de una pluralidad de paradigmas, métodos y estilos de representación de la ciencia, coherentes con la naturaleza del proceso de construcción del conocimiento en cada disciplina.

El principio de la equidad busca promover el respeto y el interés público, por encima del interés particular de las personas, así como la defensa de la igualdad de oportunidades para todos. Aquí se encuentran cimentados aspectos relacionados con la justicia, el amor a la patria, el respeto a la diversidad étnica, el ejercicio de la efectiva democracia, así como el respeto tolerante al pensamiento de los demás.

Surgen entonces valores como la honestidad, que promueven la debida transparencia y el cumplimiento cabal de la Misión institucional. A esto se vincula también la lealtad, que es el grado de confidencialidad de todos los procesos que surjan de la vinculación entre un agente de salud y un cliente o paciente que acude en búsqueda de servicios. Está dirigido a alcanzar propósitos misionales.

La vinculación social y laboral, genera los aspectos de la imparcialidad, que es una forma de actuar con legalidad, justicia, equidad, sin soslayar ninguno de los derechos que le asisten a las personas, sean niños, adolescentes, mujeres y hombres adultos o de la tercera edad (Universidad Tecnológica Salesiana Colombia, 2013).

#### **2.1.1.5. SERVICIOS.**

La Clínica Hospital Kennedy ofrece asistencia en las siguientes especialidades:

- Medicina general
- Terapia física
- Terapia respiratoria
- Obstetricia
- Laboratorio Clínico

- Odontología
- Imagenología

La medicina general es una parte de la ciencia, dedicada al estudio de la vida, la salud, las enfermedades y la muerte del ser humano, implicando un conocimiento técnico para el mantenimiento y recuperación de la salud, aplicándolo al diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades. El médico general es el profesional de la medicina que cuenta con conocimientos y destrezas para diagnosticar y ejecutar tratamiento médico, con procedimientos sencillos, en la mayoría de los padecimientos que aborda en su tarea médica cotidiana (Rizo, 2000).

La terapia física es el tratamiento de pacientes con invalidez secundaria, lesiones o pérdida de una parte de su cuerpo, con la utilización de agentes físicos tales como el calor, la luz, el frío, la electricidad, agua y movimientos controlados y dirigidos, con el propósito de preservar al máximo la movilidad y el alivio al dolor. El tratamiento es útil para pacientes con enfermedades ortopédicas, neurológicas, degenerativas, en momentos del pre y postoperatorio de enfermedades, para pacientes con parálisis cerebral, lesiones de nervios periféricos, enfermedades cerebrales, amputaciones, accidentes, lesiones deportivas o malestares del sistema músculo esquelético, que exigen algún tipo de acción de fisioterapia (Física., 2010).

La terapia respiratoria es una parte de la medicina, que se encarga de la prevención y tratamiento de las enfermedades respiratorias agudas y crónicas. Frente a la incidencia de enfermedades cardio-pulmonares y los crecientes niveles de contaminación, al estilo de vida y a las condiciones socioeconómicas adversas (Respiratoria, 2013).

La medicina obstétrica es una parte de la medicina que se ocupa del embarazo, de la mujer desde el momento de la gestación, el parto y el período postparto o puerperio, que se extiende entre seis y ocho semanas después de dar a luz. Se asumen también en su estudio los aspectos sociales y psicológicos de la mujer-madre (Cabero, Saldivar, & Cabrillo, 2007).

El servicio de laboratorio clínico se desarrolla en un lugar donde los profesionales y técnicos en análisis clínicos, analizan muestras biológicas humanas, con lo cual

contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades. Es un área altamente limpia e higiénica, con el propósito de brindar altos niveles de seguridad en los resultados, junto al hecho de contar con equipos de tecnología que precisen los datos químicos resultantes (Suardíaz Pareras, 2004).

La odontología es la especialidad médica que se dedica al estudio de los dentadura y las encías, así como al tratamiento de sus dolencias. Se encarga del aparato estomatognático, formado por el conjunto de órganos y tejidos que se encuentran relacionados en la cavidad oral y parte del cráneo, cara y cuello (KMT, 2009).

Se llama imagenología médica al conjunto de técnicas y procesos usados, para crear imágenes del cuerpo humano o de partes de éste, con el propósito de establecer procedimientos médicos que busquen revelar, diagnosticar y examinar enfermedades, de valoración de la ciencia médica. Incorpora las ciencias radiológicas, la endoscopia, la termografía médica, la fotografía médica y la microscopía, con el propósito de diseñar por ejemplo electroencefalogramas, radiografías y demás imágenes médicas.

#### **2.1.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Se acostumbra denominar como clima organizacional, al conjunto de elementos que forma parte de las percepciones de las personas, en relación a su entorno social y ambiental, añadiéndose a esto las variables motivación, interés, competencias y voluntad, como ingredientes proactivos que determinarán el grado de satisfacción en el desempeño de determinado tipo de tareas laborales, formando parte de una entidad, institución o conglomerado humano que destine su tiempo a trabajar.

Estudiar el clima organizacional de las instituciones, incide en la implementación de estrategias empresariales de distinto orden. El entorno, exige cambios y actualización. Siendo necesario implementar estrategias empresariales, en búsqueda de resultados más fructíferos en relación a los intereses, como a la productividad y eficiencia.

El clima organizacional es un conjunto de apreciaciones generadas por los propios miembros de la entidad o institución. Se basan en la experiencia cotidiana dentro de un sistema organizacional. (Justiniano), se refiere a la percepción de los miembros de la

organización; que no necesariamente refleja la realidad. Cada organización tiene su propia identidad, en consecuencia, también su propio estilo de clima organizacional. Eso lo hace diferente de otra organización.

El clima organizacional diferencia a una u otra entidad laboral. Es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Tiene relación con el trabajo cotidiano y sobre todo con las metas estratégicas que se pueden haber trazado sus miembros, en relación a un periodo específico de tiempo (Marchant R., 2007).

La teoría sobre clima organizacional parte desde las concepciones de Tolman (1926), relacionada con los mapas cognitivos, definidos como “el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente”. Kurt Lewin, relacionó el comportamiento humano y el ambiente, tomando en consideración el concepto de “atmósfera psicológica”, refiriéndose con esto a la realidad empírica, susceptible de ser demostrada como un patrón perdurable, estable y dinámico de acciones e interacción de las personas que conforman una organización y que se constituyen en las fuerzas sociales que condicionan a los individuos dentro de un ambiente determinado (Hernández Gil, 2009).

Cada empresa diseña o fortalece su propia atmósfera laboral, ambiente, clima o condiciones laborales. Cada empresa posee su propia cultura y métodos de acción, que juntos constituyen un clima único e inigualable. Éste influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente conducta en el trabajo. El comportamiento de los trabajadores se ve influido por el clima de la organización. La determinación y los cambios que existan en el comportamiento, traerán consigo una gran variedad de consecuencias para la organización.

Es muy importante realizar estudios sobre el clima organizacional, pues el clima influye fuertemente en el comportamiento manifiesto de los trabajadores, a través de sus percepciones, que terminan por modificar los niveles de motivación, rendimiento, entre otros. Estudiar el clima organizacional permite planificar correctamente algunos cambios en la actitud y la conducta del individuo y así mismo en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

En aplicación de estos enfoques a la situación del clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy, se enuncia que el clima de trabajo en la institución es altamente positivo, en el sentido de que existe armonía en las relaciones laborales, como también en los niveles de comunicación interpersonal. Lo que alimenta positivamente la armonía y los aspectos de responsabilidad compartida.

El concepto de clima organizacional se ha comparado con el de dinámica de acción grupal, pues se deben analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente y comportamiento de las personas en el trabajo. Los niveles de rendimiento de una clínica, exigen atención especializada y de alta atención; lo que representa un conjunto de emociones que intervienen también en el desempeño físico por parte de las personas que atienden condiciones de salud. Los efectos subjetivos son percibidos por las personas y se reciben como mecanismos de empatía y aceptación. El estilo informal de los administradores y ciertos factores ambientales como el confort, la forma en el trato interpersonal, la preocupación sincera, la motivación, los eventos vividos con alegría, junto a un conjunto de creencias y valores, son captados por las personas de una organización, pero sobre todo por los usuarios de la clínica.

Gilmer, describe el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento sobre las personas que la forman” (Crespo, 2015). Las percepciones compartidas por los miembros de una organización, pueden ser altamente productivas si éstas son positivas; como también pueden resultar perniciosas, cuando son vividas con un sentido negativista o de una tendencia que comprime el desarrollo evolutivo de los procesos grupales.

Se ha dicho que el clima organizacional también resulta ser una expresión personal de la percepción de los trabajadores y directivos que forman una organización, incidiendo de manera directa en el desempeño de la organización (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración., 2009). Ahí se plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento. Es responsabilidad de los directivos de una organización renovar actividades y compromisos, manteniendo

el clima organizacional en continuo mejoramiento, con el propósito de aumentar la productividad y los niveles de rendimiento laboral.

### **2.1.2.2. MOTIVACIÓN ACTUAL.**

La clínica tiene que responder a las exigencias del Ministerio de Salud, que según nuevas disposiciones y regulaciones, obliga a que las clínicas presten un determinado tipo de atención a los clientes. Hay condiciones técnicas, físicas, logísticas, tecnológicas y de procedimientos. Sin embargo, las condiciones actuales de la clínica han generado expectativas en los funcionarios profesionales, especialistas y técnicos asistentes de salud, donde las personas se sienten motivadas a aprender, se sienten estimuladas a formar parte de una organización más estructurada y que les brinde oportunidades particulares de lograr el progreso personal y de superación.

Así como lo plantean Litwin y Stringer, el clima organizacional y la motivación, se fortalecen con las necesidades de McClelland, donde el modelo de la cadena de causa y efecto, aporta a la comprensión de lo que ocurre en un clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy. Esto permite visualizar la importancia que deben darle los directivos de la empresa. A manera de ensayo, se llevó a efecto un análisis en relación con los criterios del modelo de gestión hacia la calidad total, donde se enfatizaron algunos parámetros o indicadores.

En base al parámetro de usuarios, el nivel de progreso de la unidad médica o su grado de madurez, se cuantifica como del 60%, distribuido en aspectos del conocimiento y uso de los derechos del paciente, considerando que no se realiza una adecuada difusión de los mismos; por otra parte, mide el grado de satisfacción de los usuarios, a través de los comentarios emitidos por los usuarios atendidos. Se sugiere que existan mecanismos para determinar de manera más directa esta información, como por ejemplo la existencia de un buzón de quejas y sugerencias, a través de lo cual se conozcan directamente las necesidades y requerimientos de los usuarios.

En lo referente al nivel de mando y liderazgo, es importante que los directivos participen en programas de actualización de conocimientos administrativos, planteándose estrategias basadas en orientación hacia la calidad en el servicio, contando

con la guía de un organigrama de funciones y elaborando un plan de trabajo, de acuerdo a las áreas existentes en la unidad médica.

En relación al criterio de planeación, se ha interpretado que en la Clínica Hospital Kennedy, alcanza el 40%, pues hay carencia de estrategias que proyecten a futuro el éxito organizacional. Es necesario, en consecuencia, empezar un proceso de planificación estratégica, para alcanzar óptimos resultados, en el menor plazo posible.

En cuanto a lo que tiene relación con el desarrollo del personal, los porcentajes de apreciación son elevados (88%), lo que significaría que empíricamente hay un adecuado y agradable clima laboral, pues se cuenta con remuneraciones y prestaciones de ley, además de un adecuado mecanismo de capacitación. En todo caso, sería importante elaborar un profesigrama, en el que estén inmersas las competencias y aptitudes requeridas, fomentar la capacitación y manuales de guías médicas y cuidados primarios de salud. Determinando programas de capacitación para el elemento humano y al mismo tiempo realizando los respectivos reconocimientos del trabajo bien logrado. Uno de los elementos significativos, será la satisfacción personal junto con el compromiso con la calidad.

En lo que respecta a los criterios de información, conocimiento y tecnología, el nivel de progreso de la organización se podría plantear en apenas un 30%. Siempre hay la necesidad de realizar tecnificación de los procesos y adquisición de nuevos equipos médicos, que permitan elevar el nivel de efectividad en los procesos. A esto debe añadirse la estrategia de cumplimiento de la Misión y de búsqueda por alcanzar la Visión institucional, que aún no ha sido fundamentada. Así mismo, será necesario establecer proyectos para los próximos períodos, documentar informes y publicaciones médicas, detallar los procesos de innovación y mejoramiento continuo, identificar la inversión en tecnología médica, plantear un software o sistema electrónico para mejorar el registro y fluidez del historial clínico de los pacientes y mantener activo el archivo de casos clínicos.

Otro aspecto a tomar en cuenta sería la gestión y reingeniería de procesos, considerando que los usuarios se sienten seguros del servicio que reciben, el uso adecuado de medicación y tratamiento, así como la certeza en el diagnóstico y tratamiento efectuado

por el personal médico, aceptando que los servicios que reciben son de buena calidad. Sin embargo, habrá que consignarse otras acciones adicionales, como: actualización de conocimientos, creación de modelos orientados hacia el mejoramiento continuo, capacidad de autoevaluación, aplicación de campañas de promoción de los servicios ofertados, ejercicio ético de la práctica profesional. Una organización debe constituir su propia normativa, que debe ser asumida y aplicada por todas las personas vinculadas profesionalmente y en función de sus servicios contratados para la Clínica Hospital Kennedy. Igualmente, deben considerarse de alta calidad los servicios de potabilidad del agua, fluido eléctrico en condiciones de uso óptimo, condiciones de seguridad industrial y adecuación permanente de las instalaciones.

En cuanto a los recursos y alianzas se refiere, es importante optimizar en un 50% la infraestructura de la Clínica Hospital Kennedy, generando espacios más adecuados, mejorando los equipos médicos y promoviendo mejores resultados en la gestión financiera, pues de ella depende la capacidad de adquisición y alianzas estratégicas que se pudieran establecer con organismos homólogos. Igualmente, será importante promover políticas de adquisición de medicamentos, instalación de farmacia de la institución, adquisición oportuna de insumos, contar con inventario de activos actualizado, junto con la elaboración de un plan de inversión para las unidades más representativas.

En lo que respecta a los criterios de impacto, hay que reconocer que la Clínica Hospital Kennedy ha logrado un alto porcentaje de aceptación en la comunidad, pues los principales resultados se demuestran con la cantidad de clientes satisfechos, unos resultados económicos rentables y satisfactorios para quienes laboran en el lugar, la aportación y vinculación con otras entidades de salud, generan condiciones muy positivas en este aspecto (Heras Gómez, Lozano Fortún, & Martínez Fernández, 2010). Precisamente, estos aspectos son los que hacen necesario el plan estratégico y se ha visto con buenos ojos la intención de este trabajo.

### **2.1.2.3. ACTITUD DE USUARIOS.**

Como se refirió anteriormente, en el aspecto de valoración de la actitud de los usuarios, el nivel de progreso de la unidad médica o su grado de madurez, mide el grado de

satisfacción de los usuarios, a través de los comentarios emitidos por los usuarios atendidos. Durante los años de ejercicio profesional en el área de salud, los servicios ofertados por la Clínica Hospital Kennedy, se han ido incrementando, con una notable aceptación de la comunidad y sobre todo de los clientes satisfechos. La presencia cotidiana de usuarios, recomendados por otros clientes, es una muestra directa del grado de satisfacción en cuanto a los servicios médicos y técnicos.

Un aspecto significativo relacionado con la actitud de los usuarios, es la conformación de la ética profesional médica con la cual se manejan los distintos procesos. Al mismo tiempo que se brinda transparencia, responsabilidad y una honesta actitud; se ha mantenido también una relación paciente-médico, con notable responsabilidad, calidad, calidez y lealtad. Lo que ha significado probablemente un conjunto de factores de enorme valía para haber conseguido el éxito en los servicios ofrecidos a la comunidad del cantón Buena Fe.

Este nivel de eficiencia y eficacia en la función médica, debe dirigir la iniciativa de los administradores a lograr un compromiso y un trabajo en equipo, con los parámetros de gestión empresarial mejor diseñada y técnicamente ajustada a las exigencias de las normativas de calidad que se han impuesto en el país a nivel de salud pública.

#### **2.1.2.4. EXIGENCIAS DE SERVICIO.**

La Ley Orgánica de Salud, plantea en su capítulo I, del derecho a la salud y su protección, que la Ley está para regular las acciones y universalizar el derecho a la salud, consagrado en la Constitución Política del Estado. En tal virtud, contempla aspectos de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia. Aquí rige para todos los establecimientos integrantes del Sistema Nacional de Salud, considerando que la salud es el complemento estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (Salud, 2015).

En la misma Ley Orgánica de Salud, en su capítulo III se contemplan los deberes y derechos de las personas, donde queda implícito que toda persona debe ser atendida a nivel de salud, sin discriminación alguna, en base a los siguientes derechos: acceso

universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad en todas las acciones de servicio de salud.

A la vez que se sugiere desarrollar ambientes sanos, ecológicamente equilibrados y libres de contaminación; también se indica, que el trato a las personas debe ser con respeto a su dignidad, autonomía, privacidad e intimidad, sus derechos sexuales y reproductivos, la oportunidad de ser informados de las distintas alternativas de tratamiento, encontrar productos y servicios en los procesos relacionados con su salud, recibir consejería y asesoría de personal capacitado antes y después de los procedimientos establecidos en los protocolos médicos.

Del mismo modo, contar con una historia clínica redactada en términos precisos, comprensibles y completos; manteniendo una confidencialidad respecto a la información. Igualmente, recibir por parte del profesional de la salud los procedimientos de diagnóstico y tratamiento, con oportunidad y eficacia, garantizando el cumplimiento de sus derechos.

Un cliente o usuario de una unidad de salud, no puede ser objeto de pruebas, ensayos clínicos, de laboratorio o investigaciones, sin su consentimiento previo por escrito; ni ser sometida a pruebas o exámenes diagnósticos. Otro de los derechos se relaciona con el cumplimiento y recomendaciones realizadas por el personal de salud para su recuperación o para evitar riesgos en el entorno familiar o comunitario (Salud, 2015).

### **2.1.3. PROPÓSITOS DE OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

El clima organizacional manifiesta los valores, las actitudes y las creencias de los miembros. Conocer el ambiente organizacional es la tarea de un administrador empresarial, cuya capacidad sea diagnosticar y analizar los procesos de funcionamiento laboral. Su importancia está en la evaluación de las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en la organización.

Del mismo modo, interpretar el clima organizacional, puede ser la información básica para iniciar y sostener los cambios y giros que deba tener la entidad, para mejorar la

calidad de sus servicios y lograr un mayor perfeccionamiento en su tarea. Este clima laboral o clima psicológico, tiene un prisma de influencias cada vez cambiantes. Es un concepto que ha tenido su evolución, desde la perspectiva individual de valorizar a los individuos, hasta una perspectiva de carácter multidimensional con la cual se analizan a los grupos humanos. Estas variables sistémicas que intervienen en los procesos laborales deben ser claramente enfocadas y entendidas. Autores como Forehand y Gilmer, han referido al clima organizacional como un conjunto de características permanentes, que describen a una organización, distinguiéndola de otra e influyendo en el comportamiento de las personas que lo forman (García Villamizar, 2007).

El clima organizacional se trata de un “sistema predominante de valores de una organización, mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir, que combinando los climas con las características personales de los individuos, la organización sea más efectiva” (Nieto Irigoyen, 2008).

En consecuencia, el clima organizacional es un conjunto de percepciones, que tiene los sujetos involucrados en los procesos laborales. Se trata de un proceso relativamente estable, que surge de la relación frecuente entre los miembros de una organización, entre los grupos, con las características y condiciones aportadas por todos los individuos que componen la institución o equipos de trabajo. Posee un carácter dinámico y particular, cuyas repercusiones pueden ser positivas o también negativas, en el desarrollo y éxito de la empresa (Monografias.com, 2015).

En el caso de la Clínica Hospital Kennedy, la importancia radica también en la administración de los recursos humanos, lo cual es un tema verdaderamente complejo, considerando los tipos de profesionales que intervienen como parte del equipo de trabajo. No precisamente por la cantidad de personas, sino por las actitudes y la dificultad que muchos tienen en trabajar organizacionalmente y estar dispuestos a modificaciones exigidas por la reingeniería humana. Tiene mucho que ver la tarea que específicamente realizan, sin embargo, algunos no están preparados para trabajar con el cliente. Lo siguen visualizando como el paciente y ellos como los “sanadores”, en ocasiones prepotentes.

Éstas y otras actitudes hacen entrever, que no es tan fácil diseñar un clima organizacional a la medida de todas las personas. Es importante conocer bien a todos los tipos de profesionales y que éstos se encuentren dispuestos a trabajar corporativamente, sin celo profesional, con amplia y constante comunicación, sin abuso de autoridad, cuidando al detalle cada una de las intervenciones con los usuarios, que son el objeto mismo del éxito de una empresa de salud.

Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional, evidentemente implica hacer cambios en las actitudes de las personas. La motivación de los trabajadores y que a su vez se ve incrementada, es cuando sus condiciones laborales son garantizadas, su remuneración compensa su nivel de conocimientos y de esfuerzo; pero sobre todo, cuando se garantiza permanencia en el puesto de trabajo.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores y viceversa. Los trabajadores también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Lo importante es estar atentos a las situaciones de riesgo o de incomodidad, que puede deteriorar un adecuado compromiso de trabajo institucional.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

En lo referente al marco conceptual, será necesario detallar los principales términos que se han logrado proponer, como indicadores referenciales teóricos para la investigación. Se ha previsto que con este aporte, se comprenda de una mejor manera y se sustente conceptualmente la planificación estratégica que requiere la institución de salud.

### **2.2.1. CONDICIONES ORGANIZACIONALES**

Para G. Hutt y M. B. Marmioli, fundamentadas por el “Diseño de organizaciones eficientes”, de Mintzberg, definen a las condiciones organizacionales, como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo, dentro de una organización, para alcanzar la coordinación del mismo, orientándolo al logro de sus objetivos (Hutt & Marmioli, 2007) Se direcciona hacia: a) Formular y asegurar el cumplimiento efectivo de la Misión de la organización; b) Satisfacer las necesidades de quienes controlan o

influyen en la organización; c) Implementar mecanismos coordinadores de la supervisión directa de los funcionarios; d) Diseñar la estrategia global de acción; e) Administrar las relaciones con el contexto. La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización, pueden ser afectadas por los parámetros de diseño, pero consideradas dentro del contexto en el que se desenvuelven cotidianamente. (Hutt & Marmioli, 2007)

### **2.2.2. CONDICIONES ADMINISTRATIVAS**

De acuerdo con Sancho L. García en base a el diccionario de términos médicos las condiciones administrativas están a cargo de el nivel directivo de una Organización de salud más alto es decir de la Gerencia General que enfocara sus actividades en áreas específicas, Gestión de riesgos, Calidad en el servicio, Gestión Instrumental e insumos médicos, finanzas, Gestión de elemento humano; Es la aplicación combinada de los recursos humanos, técnicos, y económicos de un sistema mediante los procesos de planificación, organización dirección y control. (Sancho, 2013).

En la revista Elsevier los autores Pérez, García y Tejedor en su artículo Calidad Asistencial hacen notar que en relación a establecimientos de salud es la actividad que procura optimizar los resultados de la diligencia clínica realizada por los médicos; este proceso empieza con la valoración y diagnóstico del paciente, seguido del establecimiento de la relación médico paciente a partir de esto los profesionales gestionan los recursos necesarios para poner en marcha el proceso de recuperación de los pacientes y la optimización de su estado de salud, este planteamiento deja ver a los galenos abordando un nuevo papel en lo que respecta a la dirección de organizaciones de salud, como resultado del propio diseño organizativo además de la evaluación permanente de la actividad asistencial y la participación de los profesionales de la salud y el mejor uso de los recursos para el ejercicio de sus funciones. (Pérez, García, & Tejedor, 2012)

### **2.2.3. CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY**

(Sancho, 2013) Es conocido como clínica al establecimiento médico asistencial donde los profesionales de la salud ponen en práctica sus conocimientos médicos realizando el diagnóstico y tratamiento a personas que padecen una Patología.

La clínica Hospital Kennedy es una unidad médica con fines de lucro que brinda asistencia ambulatoria, paramédica, las 24 horas del día, poniendo a disponibilidad de la ciudadanía buenafesina los servicios en áreas como medicina general, obstetricia, Terapia física y respiratoria, Imagenología y odontología a cargo de profesionales competentes en el cantón Buena fe, provincia de los Ríos.

### **2.2.4. PLAN ESTRATÉGICO**

Para Prieto Herrera en su libro de gestión estratégica organizacional, un plan estratégico es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes o servicios que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir". (Prieto, 2012).

Según Munch Lourdes en su libro de Planeación Estratégica Es un documento escrito de duración entre 1 y 5 años en el cual los gestores de una organización detallan cuál o cuáles serán las directrices de comportamiento a ejecutarse en el mediano plazo para alcanzar las aspiraciones propuestas. (Münch, 2010)

un plan estratégico para los profesionales de la salud se constituirá para el equipo como una guía de compromiso orientado a la conseguir de nuevos logros basados en parámetros como son perfil de usuario o paciente adaptado a sus necesidades para brindar un servicio eficaz acorde a los avances tecnológicos y de administración así como sociales adaptado a las necesidades.

### **2.2.5. MEJORAMIENTO DE SERVICIOS MÉDICOS**

Este mejoramiento de los servicios médicos y de cualquier índole, será llevado a cabo por las entidades que adoptan como forma de vida la mejora continua y transformación organizacional, puesto que se apoderan de un carácter responsable y productivo. Ya que este proceso conduce a un gran compromiso progresivo y continuo, en el cual se examina la organización de manera global y en cada una de sus partes.

Según el diccionario de términos médicos de Sancho L. García de es el proceso mediante el cual los gestores sanitarios alcanzan los objetivos propuestos organizando y guiando a sus subordinados para que realicen labores de vital importancia que garanticen que el sistema se está moviendo en la dirección correcta para alcanzar su objetivo; que se traduce en el mejoramiento de la salud. (Sancho, 2013).

### **2.2.6. MEJORAMIENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

Gracias al diccionario de términos médicos de sancho L. García se puede plantear el mejoramiento de los servicios administrativos como la adecuada combinación de los recursos humanos, físicos y tecnológicos encaminados al correcto desempeño y optimización de los procesos llevados a cabo para obtener el máximo grado de satisfacción de los clientes en busca de una administración eficaz y eficiente. potenciados por un elemento importante como es el clima organizacional que otorgara una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

### **2.2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el clima organizacional está constituido por algunos factores; entre ellos: El comportamiento de los administrativos hacia el personal y miembros de la institución y los métodos para controlar y guiar las actividades que se desarrollan en la misma, son de vital importancia para determinar el clima empresarial de la entidad que tienen bajo su dirección, además de la naturaleza y disposición del trabajo, ambiente físico, así como las condiciones del personal. Por tal motivo estableciendo las estrategias de motivación indicadas generan resultados directos en la calidad de vida de la

organización en lo concerniente a la productividad, competitividad, satisfacción del cliente interno y externo, y el mejoramiento de la imagen corporativa.

También el clima organizacional para Tamayo y Traba en su artículo “Modelo teórico de clima organizacional” en contribuciones con la economía; aducen que uno de los retos de la gerencia moderna es la búsqueda de las fuentes competitivas que otorguen permanencia a la unidad, haciendo notar en su análisis que la única fuente que realmente aporta dicha cualidad está adjudicada al capital humano, su capacidad para aprender y adaptarse al cambiante medio empresarial; haciendo énfasis en la incidencia que tiene el clima organizacional como uno de los elementos que potencia a esta ventaja competitiva sostenible generando una gestión administrativa eficiente y eficaz. (Tamayo & Traba, 2010)

#### **2.2.8. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es diseñado a través de los resultados obtenidos en la investigación mediante los diferentes métodos e investigación además de un análisis basado en el modelo de gestión orientado hacia la calidad de los servicios aplicados al sector salud que deja ver el estado de madurez empresarial y asistencial en el que se encuentra la Clínica Hospital Kennedy; pudiendo detectar las posibles áreas a mejorarse y plantear las acciones a ejecutarse para conseguir dicho propósito logrando una gestión asistencial exitosa con carácter de sustentabilidad en el tiempo.

#### **2.3. MARCO REFERENCIAL**

Referencialmente hablando, Planes estratégicos se realizan actualmente para empresas de cualquier índole que deseen esclarecer su ruta a seguir en busca del éxito y permanencia, de manera específica se elaboran para empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud de distintas localidades; como se deja ver en las 4 tesis mencionadas en la bibliografía de este trabajo, empleando diferentes métodos para establecer los objetivos a ser alcanzados y la manera de lograrlos.

Haciendo notar que para este establecimiento Clínica Hospital Kennedy no se ha realizado con anterioridad un proyecto similar que brinde las beneficiosas aportaciones

que este otorga para el futuro exitoso y subsistencia de la misma, puesto que este dota de las pautas necesarias para realizar un importante análisis basado en el modelo de gestión orientado hacia la calidad total que permite determinar las áreas a mejorarse en la unidad y plantear las estrategias que permitan dicho mejoramiento.

## **2.4. MARCO LEGAL**

En lo concerniente a los aspectos legales, la Clínica Hospital Kennedy, necesitó para ajustarse a las normativas emitidas por el Ministerio de Salud Pública y Gobierno Autónomo Municipal del cantón Buena Fe, los siguientes requisitos para el desempeño de sus funciones:

- Permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud en el SENESCYT.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación (Documentación del propietario).
- Certificado del Ministerio de Energía Renovable (si cuenta con áreas de Radiología)
- Copias de títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública).
- Licencia de estupefacientes y psicotrópicos (emitida por el Instituto Nacional de
- Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez (caso de Clínicas y Hospitales).
- Reglamento interno aprobado por la Dirección Provincial de Salud (caso de clínicas, hospitales e institutos médicos).
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión), de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios).
- Contrato de prestación de servicios de Medicina Pre pagada aprobado por el

Ministerio de Salud Pública.

- Certificado del curso de manipulación de alimentos (para el personal de cocina – si aplica).
- Calificación del manejo adecuado de los desechos infecciosos.
- Certificación de capacitación de manejo de desechos.
- Permiso de Bomberos (Zona Rural)

## **CAPITULO III**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Localización.**

La Clínica Hospital Kennedy de propiedad del Dr. Ulbio Sánchez Álvarez, ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Buena Fe, entre las calles 7 de Agosto y Felipe Álvarez, ofertando las siguientes especialidades: Medicina General, Obstetricia, Imagenología, Laboratorio Clínico, Terapia Física, Terapia Respiratoria y Odontología para el servicio de la comunidad.

### **3.2. Tipo de investigación**

#### **3.2.1. Investigación de campo.**

La investigación de campo se relaciona con las fuentes primarias de datos, las mismas que proporcionaron criterios muy importantes acerca de las variables, objetivos, hipótesis del trabajo; se fundamenta en las opiniones de los involucrados: usuarios y directivos del hospital.

#### **3.2.2. Investigación bibliográfica.**

La investigación bibliográfica facilitó la búsqueda de información secundaria orientadora realización del trabajo, tales como antecedentes, teorías, marco legal y definiciones relacionadas con la planificación en los procesos administrativos, la calidad y el servicio.

#### **3.2.3. Investigación Exploratoria.**

La investigación exploratoria determino el conocimiento y obtención de información de la investigación sobre un contexto de la realidad actual del servicio que se brinda en cuestiones de salud a los habitantes de esta ciudad, con el fin de identificar las necesidades de innovar, fortalecer la tecnificación y formación del talento humano relacionado con los negocios inmersos.

### **3.2.4. Investigación Descriptiva.**

La investigación descriptiva amplía el conocimiento de las situaciones, y actitudes predominantes de los beneficiarios, el impacto que generó aplicación en los procesos administrativos y estrategias que pueden ser empleados en los diferentes negocios. Se logra describir características que nos con lleva a un proceso específico para la realización del presente trabajo.

### **3.3. Métodos de Investigación**

Los métodos que se emplearon para el presente proyecto son:

#### **3.3.1. Método Deductivo-Inductivo.**

Este método permitió realizar la problematización, diagnóstico, formulación, Sistematización del problema, el establecimiento de los objetivos general y específicos así como también las hipótesis.

#### **3.3.2. Método Lógico-Histórico.**

El método fue aplicable en la recopilación de conceptos y teorías con las respectivas fuentes primarias y secundarias para elaboración del marco teórico, comparaciones de los procesos y emitir criterios.

#### **3.3.3. Método Analítico-Sintético.**

El método de analítico-sintético permitió una vez recabada la información mediante las respectivas técnicas realizar el análisis situacional del entorno, sintetizar lo obtenido poder elaborar las conclusiones y recomendaciones.

### **3.4 Fuentes de recopilación.**

#### **Primarias:**

Observación directa, entrevista, encuesta

#### **Secundarias:**

Textos, documentos, revistas, páginas web

### **3.5. Diseño de la investigación.**

La investigación se realizó mediante entrevistas y encuestas realizadas a los miembros de la unidad y a los diferentes grupos de interés además de una herramienta de medición de las actividades que se ejecutan en la unidad médica y la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas y el análisis y establecimiento de estrategias a elaborarse para la ejecución del plan estratégico.

#### **3.5.1. Población y muestra.**

##### **Población**

Dentro de la población se consideró un total de 5400 personas teniendo en cuenta que a la clínica acuden un promedio de 15 personas diariamente y esta cantidad se multiplicó por 360 de labores, más los profesionales de la salud y personal que conforman el talento humano de la Clínica Hospital Kennedy.

**Tabla 1.-** Componentes de la población y muestra

| Población a investigar<br>Componentes | Población | Técnica    |
|---------------------------------------|-----------|------------|
| Administrativos                       | 2         | Entrevista |
| Secretarias                           | 3         | Encuesta   |
| Facultativos                          | 8         | Encuesta   |
| Lcda. en enfermería                   | 1         | Encuesta   |
| Auxiliares                            | 4         | encuesta   |
| empleados                             | 4         | Encuesta   |
| TOTAL                                 | 21        |            |
| 5400 personas usuarios                | 372       | Encuesta   |

Fuente: Clínica Hospital Kennedy

Elaborado por: Lérica Paula Martínez moreno

### **Muestra.**

En la investigación se utilizó Tamaño de la muestra de la población total del personal de la Clínica Hospital Kennedy, además de aplicar la encuesta considerando que a la clínica acuden un promedio de 15 personas diarias y esto multiplicado por 360 días que labora la unidad médica nuestra población sería de 5400 personas y con este dato calculamos el tamaño de la muestra.

## Tamaño de la muestra

Se aplicó la fórmula que a continuación se detalla y se atribuyó un grado de confiabilidad del 95%:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

E= Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$
$$n = \frac{5400}{(0,05)^2(5400-1)+1}$$
$$n = \frac{5400}{14,50}$$

$$n= 372$$

La muestra representativa es de 372 personas a encuestar en el cantón Buena Fe.

El tamaño de la muestra n= 372 personas de la población del cantón, más el universo total del Elemento Humano de la Clínica Hospital Kennedy.

### **3.6. Instrumentos de investigación**

El desarrollo del proyecto requiere obtener información importante basada en encuestas realizadas a una muestra de la población de la ciudad de Buena Fe y entrevistas a los profesionales de la salud que laboran en el hospital.

Los instrumentos a diseñarse toman en cuenta dimensiones, sub dimensiones e indicadores de la variable independiente y dependiente de la investigación como también se consideran aspectos relevantes para levantar información relacionada con los objetivos, hipótesis y resultados esperados.

### **3.7 Tratamiento de los datos**

Una vez recolectados los datos estos son tabulados y expresados gráficamente mediante el Excel para comparar los resultados y describir las tendencias. Además de utilizar la herramienta de medición del modelo de gestión para la calidad total para el respectivo análisis y planteamiento de la estrategia.

### **3.8. Recursos humanos y materiales.**

#### **3.8.1 Recursos humanos.**

Se contó con la colaboración del Dr. Ulbio Sánchez Álvarez quien facilitó la información interna, así como el grupo de profesionales y el personal que labora en la clínica; además de considerar que a la clínica acuden un promedio diario de 15 personas y esto multiplicado por los días que labora la misma en un año se pudo obtener un universo de 5400 personas del cual se obtuvo el tamaño de la muestra y el asesoramiento del Lcdo. Luis Villota Guevara en la elaboración del trabajo de investigación.

### 3.8.2. Materiales.

A continuación se detallan los materiales utilizados en el desarrollo de esta investigación:

**Tabla 1 Materiales**

| <u>ÚTILES DE OFICINA</u> |     |
|--------------------------|-----|
| Calculadora              | 1   |
| Impresora                | 1   |
| Libros de apoyo          |     |
| Diccionarios             | 2   |
| Transporte               |     |
| Cámara                   | 1   |
| ○ Hojas A4               | 450 |
| ○ Marcadores             | 4   |
| ○ Grapadora              | 1   |
| ○ Empastados             | 3   |
| ○ Anillados              | 6   |
| ○ Perforadora            | 1   |

Responsable: Lérica Paula Martínez Moreno

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. RESULTADOS.

### 4.1.2. Encuesta realizada a Los usuarios

Encuesta Realizada a la muestra de 372 personas tomadas del universo de 5400 asistentes promedio que acuden a la unidad médica en el tiempo aproximado de un año en relación al tema “Plan Estratégico para el mejoramiento de la Clínica Hospital Kennedy período 2015-2019”.

#### 1.- ¿Cómo calificaría las condiciones de servicio que ha recibido de la Clínica Hospital Kennedy?

Tabla 3.- Percepción del servicio

| Detalle                  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Altamente satisfactorias | 219        | 59%        |
| Satisfactorias           | 97         | 26%        |
| Poco satisfactorias      | 56         | 15%        |
| Totalmente Inadecuadas   | 0          | 0%         |
| Total                    | 372        | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada al talento Humano de la Clínica Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

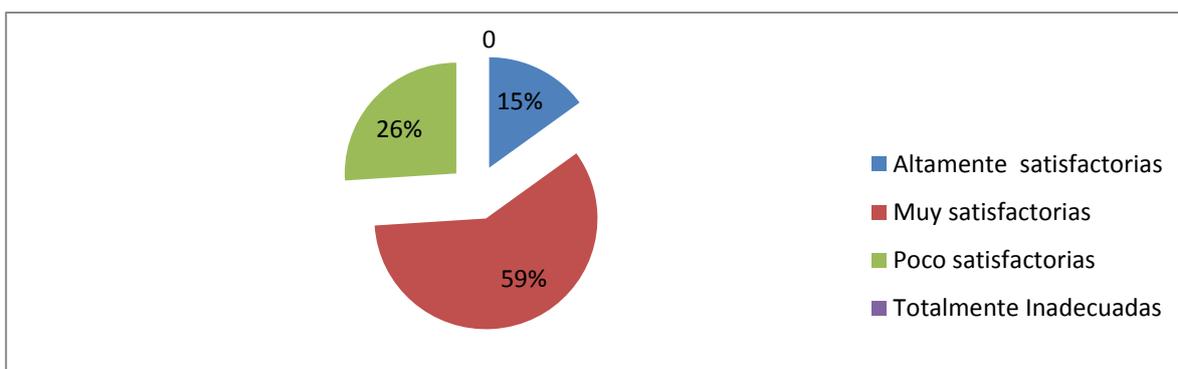


Gráfico1. Percepción del servicio

**Análisis:** El 15% de los usuarios encuestados respondió que la Clínica Hospital Kennedy les brinda un servicio altamente satisfactorio, el 59% contestó que la percepción de este servicio ha sido muy satisfactoria y un 26% contestó que se siente poco satisfecho. Por tal motivo surge la necesidad del análisis de la situación de la clínica, pudiendo así determinar las áreas a mejorarse.

## 2.- ¿Considera que se manejan adecuadamente los procesos en la Clínica Hospital Kennedy?

Tabla 4.- Correcto manejo de los procesos

| Detalle   | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 234        | 63%        |
| No        | 123        | 33%        |
| Desconoce | 15         | 4%         |
| Total     | 372        | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada la Clínica Kennedy  
Elaboración: Lérica Paula Martínez Moreno

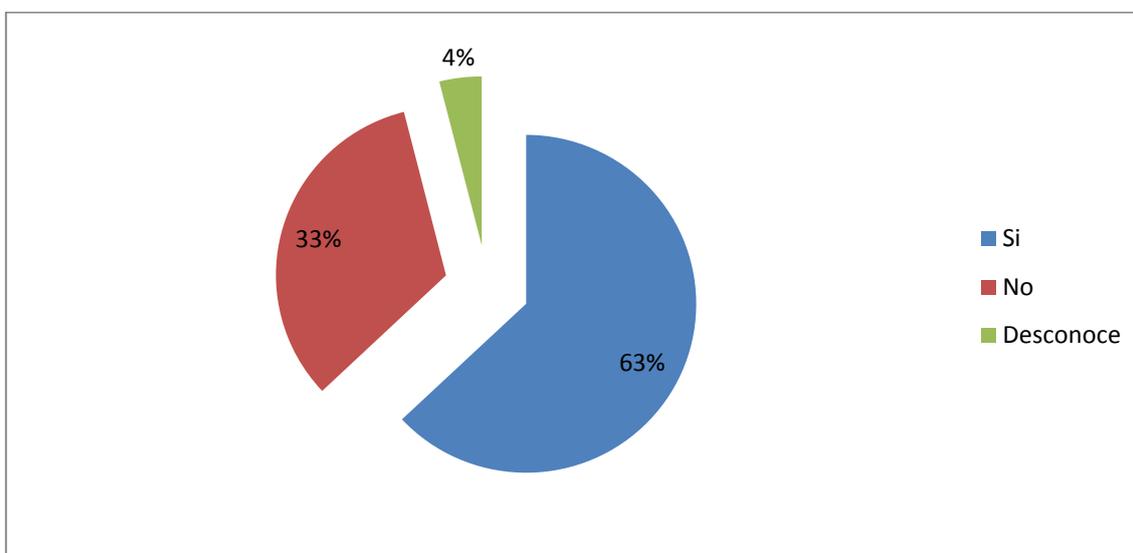


Gráfico 3. Correcto manejo de los procesos

**Análisis:** el 63% de los encuestados contestaron que si considera que los procesos realizados en la clínica Kennedy se desarrollan de manera correcta el 33% respondió que no y un 4 % de personas contestó que desconoce acerca d este tema.

### 3.- ¿Cree usted que hace falta un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena fe?

Tabla 5.- Necesidad de un plan estratégico

| Detalle     | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 279        | 75%        |
| NO          | 71         | 19%        |
| Sin opinión | 22         | 6%         |
| Total       | 372        | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Clínica Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

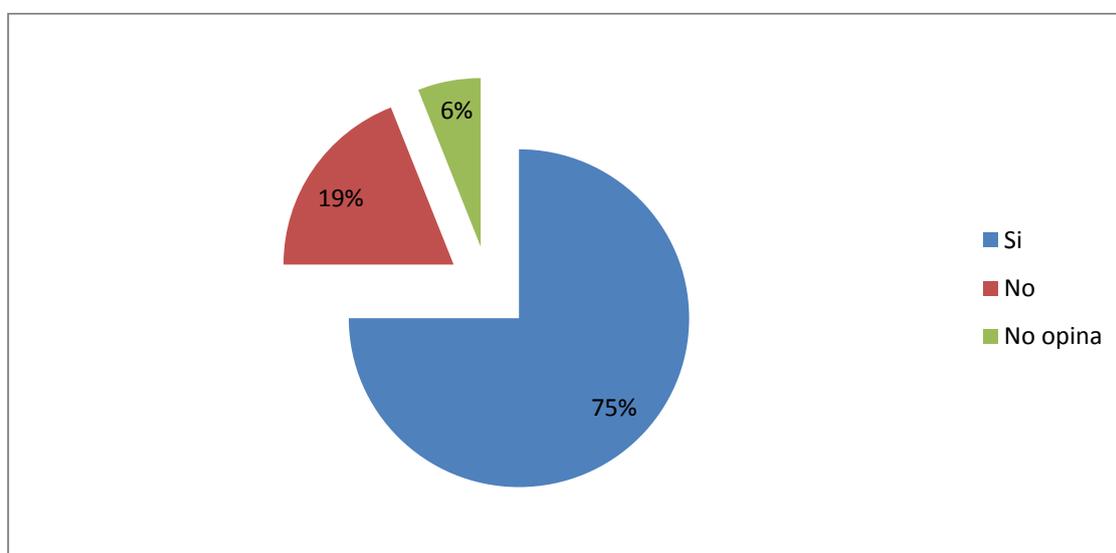


Gráfico 4.- Necesidad de un plan Estratégico

**Análisis:** el 75 % de los usuarios encuestados respondió que si cree que la Clínica Hospital Kennedy necesita un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios que oferta el 19 % contestó que no y el 6 % de estos no dio una opinión referente al tema.

**4.- La incorporación de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la clínica Hospital Kennedy ¿aportarían en el desempeño del clima organizacional de la misma?**

Tabla 6.- Contribución del plan estratégico en el clima organizacional.

| Detalle                  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Totalmente de acuerdo    | 290        | 78%        |
| De acuerdo               | 45         | 12%        |
| En desacuerdo            | 22         | 6%         |
| Totalmente en desacuerdo | 15         | 4%         |
| Total                    | 372        | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a usuarios-Pacientes de la Clínica Hospital Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno.

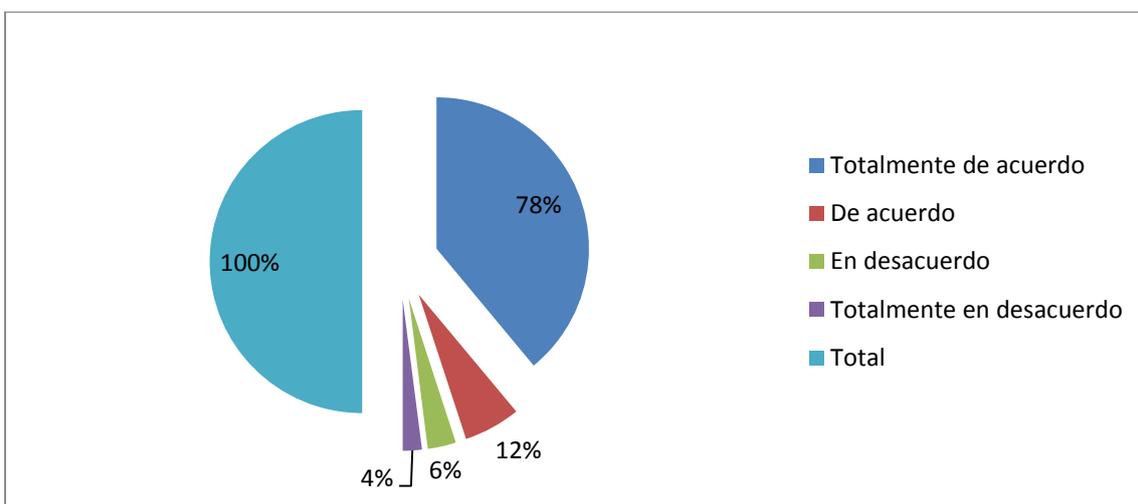


Gráfico 5.- Contribución del plan estratégico en el clima organizacional

**Análisis:** el 78% de los usuarios encuestados contestó que están totalmente de acuerdo con que el plan estratégico contribuirá positivamente en el desempeño del clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy 12% están de acuerdo el 6% no están de acuerdo y un 4% de los encuestados consideran que el plan estratégico no aportaría beneficios al clima organizacional.

**5. ¿Estaría en condiciones de contribuir y participar en una reingeniería de los procesos administrativos y de servicios que deben mejorarse en la Clínica Hospital Kennedy?**

Tabla 7.- Reingeniería de procesos

| Detalle                  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Totalmente de acuerdo    | 290        | 78         |
| De acuerdo               | 45         | 12         |
| En desacuerdo            | 22         | 6          |
| Totalmente en desacuerdo | 15         | 4%         |
| Total                    | 372        | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Clínica Kennedy  
 Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

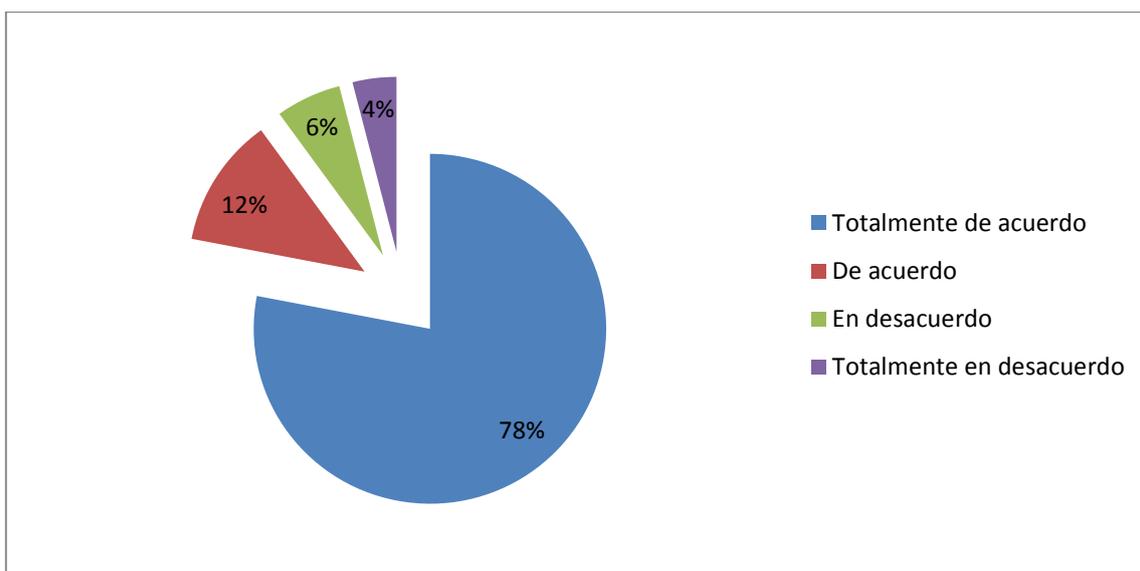


Gráfico 6.- Reingeniería de procesos

**Análisis:** El 78% de los usuarios encuetados respondió que estaría de acuerdo de participar en la reingeniería de los procesos administrativos de la Clínica Kennedy, el 12% está de acuerdo un 6% no está de acuerdo y un 4% se encuentra en desacuerdo tal vez porque desconocen de los beneficios que aportaría.

### 4.1.3. Encuesta realizada al talento humano de la clínica Hospital Kennedy.

#### 1.- ¿Cómo calificaría las condiciones de servicio que brinda de la Clínica Hospital Kennedy?

Tabla 8.- Percepción del servicio talento Humano

| Detalle                  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Altamente satisfactorias | 4          | 20%        |
| Satisfactorias           | 13         | 62%        |
| Poco satisfactorias      | 4          | 18%        |
| Totalmente Inadecuadas   | 0          | 0%         |
| Total                    | 21         | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada al talento Humano de la Clínica Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

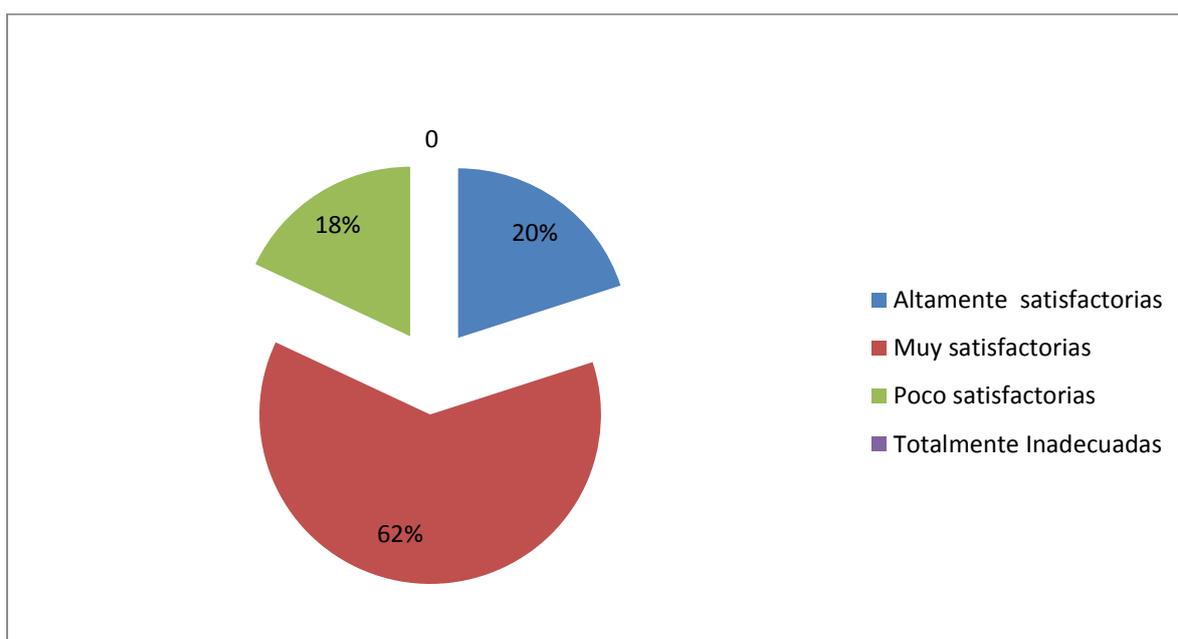


Gráfico n° 7 percepción del servicio talento humano.

**Análisis:** El 15% de los colaboradores de los encuestados respondió que la Clínica Hospital Kennedy les brinda un servicio altamente satisfactorio, el 59% contestó que la percepción de este servicio ha sido muy satisfactoria y un 26% contestó que se siente poco satisfecho. Por tal motivo surge la necesidad del análisis de la situación de la clínica, pudiendo así determinar las áreas a mejorarse.

## 2.- ¿Considera que se manejan apropiadamente los procesos en la Clínica Hospital Kennedy?

Tabla 9.- Correcto manejo de los procesos (talento Humano)

| Detalle   | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 16         | 78%        |
| No        | 4          | 16%        |
| Desconoce | 1          | 6%         |
| Total     | 21         | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada la Clínica Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

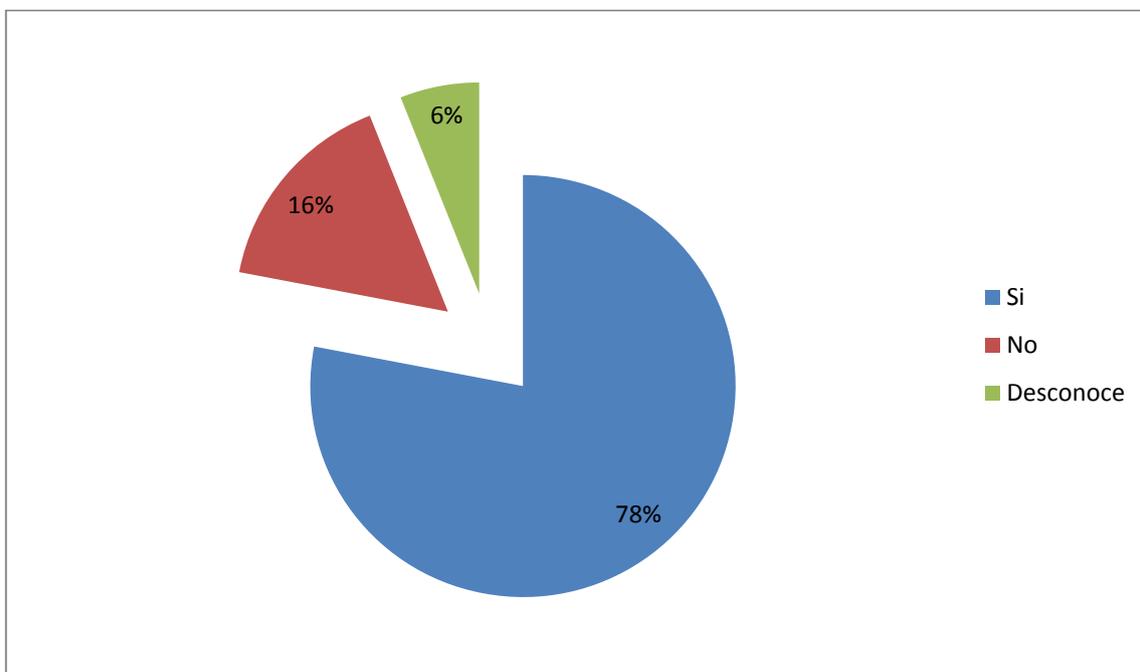


Gráfico 8. Correcto manejo de los procesos

**Análisis:** el 78% de los encuestados contestaron que si considera que los procesos realizados en la clínica Kennedy se desarrollan de manera correcta el 16% respondió que no y un 6% de personas contestó que desconoce acerca d este tema.

**3.- ¿Cree usted que hace falta un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena fe?**

Tabla 10.- Necesidad de un plan estratégico

| Detalle     | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 17         | 80%        |
| NO          | 4          | 15%        |
| Sin opinión | 1          | 5%         |
| Total       | 21         | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada al talento humano de la Clínica Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

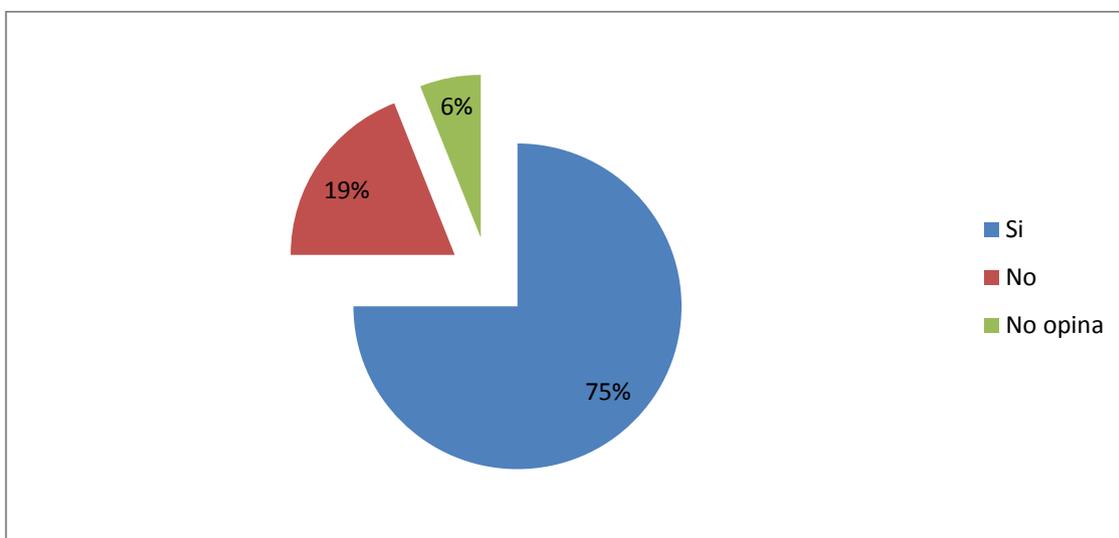


Gráfico 9.- Necesidad de plan Estratégico

**Análisis:** el 75 % de los encuestados respondió que si cree que la Clínica Hospital Kennedy necesita un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios que oferta el 19 % contestó que no y el 6 % de estos no dio una opinión referente al tema.

**4.- La incorporación de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la clínica Hospital Kennedy ¿aportarían en el desempeño del clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy?**

Tabla 11.- Contribución del plan estratégico en el clima organizacional.

| Detalle                  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Totalmente de acuerdo    | 17         | 82%        |
| De acuerdo               | 2          | 10%        |
| En desacuerdo            | 1          | 5%         |
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 3%         |
| Total                    | 21         | 100%       |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

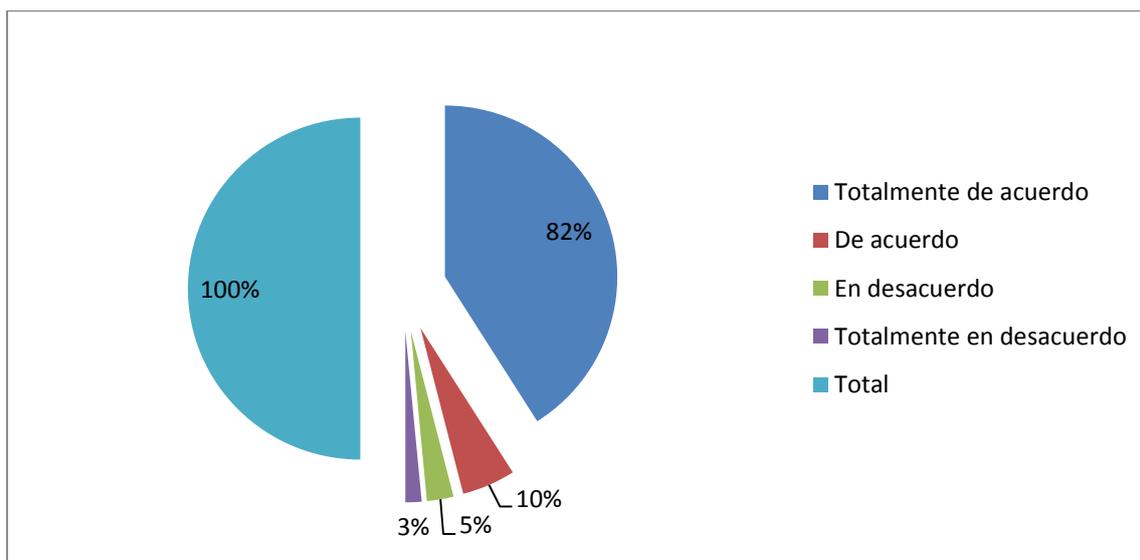


Gráfico 10.- Contribución del plan estratégico en el clima organizacional.

**Análisis:** El 78% de los encuestados contestó que están totalmente de acuerdo con que el plan estratégico contribuirá positivamente en el desempeño del clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy 12% están de acuerdo el 6% no están de acuerdo y un 4% de los encuestados consideran que el plan estratégico no aportaría beneficios al clima organizacional.

**5.- ¿Estaría en condiciones de contribuir y participar en una reingeniería de los procesos administrativos y de servicios que deben mejorarse en la Clínica Hospital Kennedy?**

Tabla 12.- Reingeniería de procesos

| Detalle                  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Totalmente de acuerdo    | 16         | 75%        |
| De acuerdo               | 2          | 10%        |
| En desacuerdo            | 2          | 10%        |
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 5%         |
| Total                    | 21         | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada en la Clínica Kennedy  
 Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno.

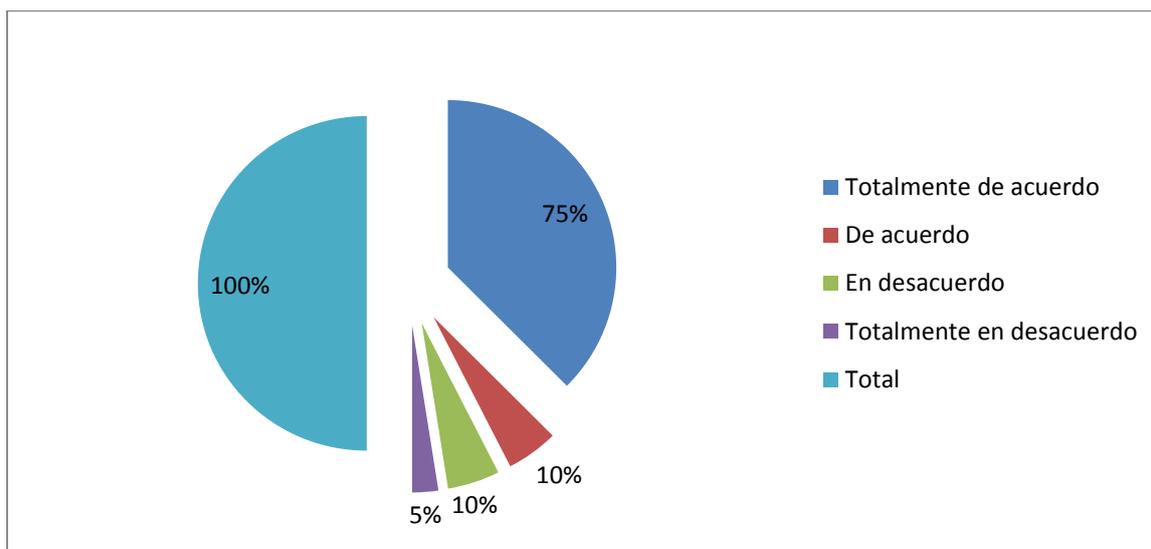


Gráfico 11.- Reingeniería de Procesos

**Análisis:** el 75% del personal encuestado respondió que está de acuerdo totalmente en participar en la reingeniería de procesos administrativos de la Clínica Kennedy, el 10% está de acuerdo, de igual manera un 10% está en desacuerdo con esta acción.

#### 4.1.4. Entrevista dirigida al directivo de la clínica Hospital Kennedy.

Tabla 13. Entrevista Realizada a el gerente propietario de la Clínica Hospital Kennedy, Dr. Ulbio Sánchez.

| Pregunta   | Respuesta                                   | Argumento  |
|--|---|--|
| 1. ¿Cómo planifican los procesos que se llevan a cabo en la Clínica Hospital Kennedy en los últimos periodos?                      | La planificación que se realiza es informal | Se da de este modo porque al tratarse de un establecimiento de salud, se enfoca mayormente en el servicio que se brinda.                                 |
| 2. ¿Cómo calificaría las condiciones organizacionales y administrativas de la clínica Hospital Kennedy en el actual momento?       | Buenas                                      | Pero es indudable que hace falta un proceso organizacional más técnico. Precisamente, usted nos puede servir de mucha ayuda para orientar nuestra tarea. |
| 3. ¿Considera que las exigencias y normativas actuales obligan a estructurar un plan estratégico para la Clínica Hospital Kennedy? | Por supuesto                                | Actualmente existen normativas en la Ley de Salud, que nos exigen mayor cumplimiento del que se ha venido ejecutando. Las normas hay que respetarlas.    |
| 4. ¿Se había realizado antes un plan estratégico encaminado al mejoramiento del clima organizacional de la Clínica Kennedy?        | No  | La Clínica no cuenta con este documento o herramienta.   |
| 5. ¿Cree que sea necesario el mejoramiento de los procesos médicos y administrativos de la Clínica Hospital Kennedy?               | Si  | Porque siempre es necesaria la actualización científica y técnica.   |
| 6. ¿De qué manera contribuirá el diseño de un plan estratégico para el próximo   | Si  | Indudablemente que en mucho. Sepa usted que mi especialidad es la medicina, pero en lo que respecta a  |

|  |                      |  |
|--|----------------------|--|
| quinquenio?  |                      | administración y diseños organizacionales, debemos aprender mucho todavía y actualizarnos.   |
| 7. ¿La clínica cuenta en la actualidad con Misión y Visión estructurada?   | No                   | Aún no se ha elaborado estos requerimientos propios de la planeación.  |
| 8. ¿La clínica desarrolla actividades de capacitación para elemento humano?  | Poco                 | Este proceso se realiza cuando se adquiere nuevo instrumental médico y para los directivos por cuestiones de las leyes cambiantes.   |
| 9. ¿Qué herramientas utiliza para medir la satisfacción de los usuarios y la calidad de la atención que se brinda? | ninguna              | Solamente la prueba de que los pacientes regresan por que se sintieron a gusto con la atención y trato.  |
| 10. ¿Cómo mide la satisfacción de los profesionales y colaboradores de la clínica?                                 | A través del diálogo | La manera más práctica es cuando los mismos clientes son los que nos recomienda a otros usuarios, debido a la calidad de atención que han recibido.  |
| 11. ¿Ha realizado procesos de innovación y mejora se han realizado cuales en los últimos 3 años?                   | Si                   | La creación de nuevas áreas en la clínica ha resultado un poco dificultosa debido al crecimiento del costo de los insumos médicos, pero con la ayuda de algún préstamo trataremos de ir cubriendo las necesidades de implementación. |
| 12. ¿Se ha realizado inversión en tecnología?  | Si                   | Se ha invertido en equipos de alta tecnología para el centro de imágenes.  |
| 13. Brinda atención domiciliaria a pacientes en situaciones especiales   | SI                   | Esta se realiza como opción de hospitalización para pacientes que padezcan enfermedades terminales, como alternativa a la hospitalización.   |
| 14. ¿Se realiza la certificación de procesos en el laboratorio clínico?  | Si                   | Los procesos realizados en el laboratorio son garantizados y certificados.   |

#### 4.1.5. Análisis FODA de la Clínica Hospital Kennedy



Fuente: Clínica Hospital Kennedy  
Elaborado por: Lérica Paula Martínez Moreno

#### 4.1.6. Plan Estratégico de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe período 2015-2019.

La Clínica Hospital Kennedy no cuenta con un plan estratégico que le aclare sus ideas futuras, le muestre el camino a seguir mediante el planteamiento de los objetivos en búsqueda de las tan anheladas Visión y Misión empresarial; además de una herramienta

de medición para conocer su situación actual por tal motivo se elabora el siguiente plan.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Determinar los objetivos y los lineamientos estratégicos de la Clínica Hospital Kennedy que permitan el mejoramiento de sus actividades organizacionales y mediante el compromiso grupal de la entidad, basados en los criterios del (MGCT).

### **Objetivos específicos.**

- Realizar un examen que permita conocer la situación actual de la clínica.
- Determinar/revisar el direccionamiento estratégico de la Clínica Hospital Kennedy.
- Dotar a este plan de los elementos necesarios para que este brinde un excelente clima laboral, servicio médico asistencial de excelencia y mejoramiento de la relaciones mando colaborador.

#### **4.1.6.1. Lineamiento estratégico - Valores organizacionales.**

La Clínica Hospital Kennedy buscara implementar los siguientes valores corporativos:  
Trabajo de equipo: Los gestores del cambio informaran a sus colaboradores de las expectativas que se tiene, impulsando el trabajo en equipo, las buenas relaciones entre ellos.

Clima de trabajo idóneo: Mantener el orden de los equipos y limpieza de los espacios creando un excelente clima de trabajo.

Eficacia y Eficiencia: realizar el trabajo asignado de manera eficaz y eficiente para generar un alto grado de satisfacción a los grupos de interés y su entorno.

Respeto: A todos los miembros administrativos , compañeros de trabajo, usuarios pacientes y sus familias de la clínica

Calidad: empoderarse de la idea de que el servicio médico asistencial que se brinde sea de excelencia, con trato familiar; cumpliendo y excediendo las expectativas de los clientes.

Responsabilidad: ejecutando de manera muy satisfactoria las tareas asignadas en el tiempo previsto.

Creatividad e innovación: Generar un clima que dé lugar a la creación y puesta en marcha de ideas, dándole a la entidad la capacidad de responder positivamente de a las situaciones que pudieren presentarse.

Lealtad: Estar comprometidos con el cumplimiento de estos valores corporativos, lealtad para sí mismos y con la empresa.

Justicia: Actuar de manera equitativa y prudente otorgando y analizando las situaciones y respondiendo de acuerdo a sus méritos y acciones.

Compromiso: Guiados por la visión y la misión de la organización establecidas ejecutar las labores asignadas y objetivos propuestos.

Orientación al Cliente: brindar un trato individualizado a los usuarios, en lo que respecta a adaptación de cada paciente, la empatía, la educación y el respeto.

#### **4.1.6.2. Visión y Misión.**

Visión de la Clínica Hospital Kennedy para el período 2019

“Ser en una unidad médica asistencial de excelencia líder en el mercado utilizando estrategias de gestión que generen un valor añadido otorgándoles un servicio de calidad y atención a los usuarios y sus familias”.

## Misión

Brindar asistencia médica especializada de excelencia, actualizada, confiable y segura a los habitantes del Cantón Buena Fe y sus sectores aledaños, mediante la aplicación de modelos de gestión y su esforzado equipo de profesionales.

### 4.1.6.3. Políticas de la Clínica Hospital Kennedy.

Las políticas de una organización constituyen un marco de actuación para conducirse los profesionales y colaboradores de la Clínica y una herramienta de gestión, permitiendo que exista una comunicación fluida y facilitar el proceso de toma de decisiones.

Este contenido se puede elaborar en el siguiente tipo de políticas:

- Políticas de provisión

La Clínica Hospital Kennedy provee a las personas que posean capacidades y aptitudes necesarias para desempeñar las funciones en esta unidad del espacio y herramientas para su ejecución considerando que este es un factor clave de éxito y permitirá lograr un alto grado de desempeño y desarrollo colectivo e individual en beneficio de la misma cumpliendo con los objetivos institucionales de calidad laboral.



Gráfico n° 12 Políticas de Provisión. .

Fuente: Entrevista a directivos de la Clínica Hospital Kennedy  
Elaborado por: Lérica Martínez Moreno

### **Políticas de Aplicación.**

En la Clínica Hospital Kennedy se contara con una herramienta de medición del desempeño y satisfacción que podrá ser aplicado.

### **Políticas de mantenimiento.**

Las políticas de mantenimiento serian de carácter permanente entre ellas:

La Clínica H. Kennedy llevará a cabo el Mantenimiento preventivo, realizando inspecciones previamente programadas antes de que se presentaren situaciones adversas en los procesos.

Se realizará el mantenimiento correctivo que consiste en aplicar planes de contingencia en caso de suscitarse una emergencia y dar soluciones.

### **Políticas de desarrollo.**

Crear un clima laboral agradable, seguro y de trabajo en equipo de respeto por cada individuo, así como el bienestar de los profesionales de la salud logrando gestionar de manera idónea de su elemento humano.

Análisis de las capacidades de sus colaboradores y asignación correcta d sus funciones buscando el desarrollo organizacional.

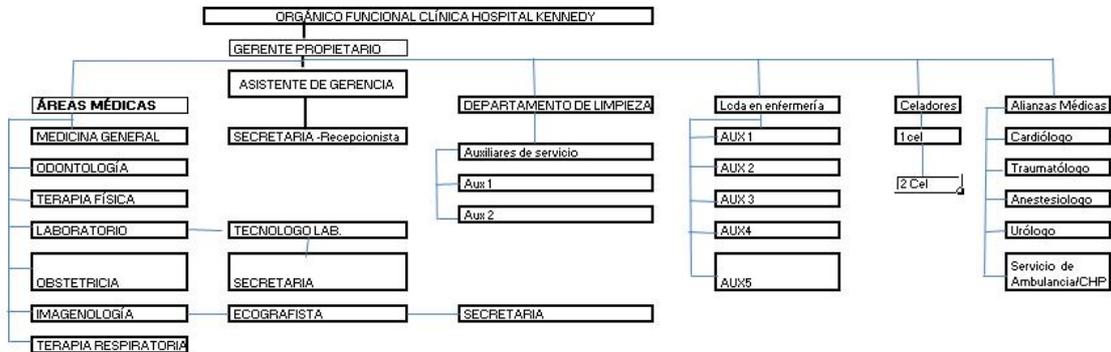
Fomentar el desarrollo de los conocimientos de su personal, aptitudes y habilidades mediante las oportunas capacitaciones.

### **Políticas de control.**

Se creará una herramienta de evaluación que permita realizar un análisis cualitativo del progreso organizacional.

#### 4.1.6.4. Orgánico Funcional de la Clínica Hospital Kennedy.

La estructura orgánica estará conformada de la siguiente manera:



Fuente: Entrevista realizada en la clínica Kennedy.

Elaborado por: Lérica Martínez Moreno

#### 4.6.4.1. Obligaciones de los funcionarios y personal de la Clínica.

De los directivos:

- Planificar, coordinar, guiar monitorear y evaluar los lineamientos estratégicos establecidos para el desarrollo óptimo de los procesos médicos asistenciales.
- Fomentar las capacitaciones de los miembros con la finalidad de mejorar la calidad de la atención brindada.
- Gestión del elemento humano en turno en general.
- Controlar el abastecimiento de los insumos médicos para el desarrollo de las actividades.
- Establecer y verificar el cumplimiento de condiciones para el traslado de pacientes de los distintos lugares en especial los de sectores más alejados.
- Propiciar un clima laboral idóneo para la satisfacción de los usuarios y le equipo médico.
- Asignación de funciones a cada miembro.
- Todas las normas que se incluyen en las leyes Ministeriales.

#### 4.6.4.2. Del resto del personal miembro de la Clínica Hospital Kennedy.

Cumplir con los estatutos establecidos dentro de las normas del ministerio de salud y políticas de la Unidad Médica al realizar las labores asignadas a cada uno, siempre y cuando no atenten contra su integridad y estén dentro de la ética profesional.

#### 4.1.6.4.3. Funciones de cada miembro

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Gerente                       | Gestionar las actividades de la Clínica de Salud, Asignación de responsabilidades, supervisión y control del personal , cotización de instrumentos e insumos médicos |
| Asistente de Gerencia         | Colaborar en las actividades Gerenciales   |
| Secretaria_ recepcionista     | Apoyo al gerente, Digitación de documentos, concertar citas, ordenar archivos, apertura, manejo y actualización del expediente clínico.                              |
| Médicos                       | Ejercicio de sus facultades orientados hacia las buenas prácticas médicas y la satisfacción del cliente  |
| Médicos Eventuales (aliados ) | Colaboración con la clínica en caso de ser necesario   |
| Lcda. en enfermería           | Supervisar las actividades de los auxiliares y verificar que las labores se ejecuten de modo correcto por parte d sus subordinados                                   |
| Auxiliares enfermería         | Cumplir con el correcto desempeño de sus funciones y labores asignadas   |
| Auxiliares d limpieza         | Mantenimiento y limpieza de la unidad médica   |
| Celadores                     | Mantener el orden y velar por la seguridad del personal, pacientes y sus familias durante su estancia en las instalaciones.  |

#### 4.1.7. Croquis de ubicación dentro de la clínica.



Gráfico n°13 Croquis de ubicación dentro de la clínica Hospital Kennedy.

Fuente: Investigación realizada en la Clínica Hospital Kennedy.

Elaborado por: Lérida Martínez Moreno

#### **4.1.7.1 Distribución física de la clínica.**

La clínica cuenta con las siguientes áreas:

- Centro de Imagen
- Terapia Física
- Odontología
- Laboratorio Clínico
- Consulta Externa
- Recepción
- Áreas de quirófano
- Áreas de hospitalización

#### **4.1.8. Análisis realizado en base a los criterios pertenecientes al MGCT.**

##### **4.1.8.1. Análisis del criterio 1: usuarios**

En base a este criterio se puede referir que: El nivel de progreso de la unidad médica es decir; su grado de madurez es de 60 % distribuido en un 50% acerca del conocimiento y uso de los derechos de paciente mas no se realiza la difusión de los mismos dentro de la Unidad Médica Y un 10% midiendo la satisfacción de los usuarios a través de los comentarios emitidos por los usuarios atendidos mas no se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias. O un medio donde estos puedan emitir sus comentarios.

##### **4.1.8.2. Criterio 2 Gobierno y Liderazgo.**

El nivel de progreso en base a este criterio es de un 70% puesto que se han realizado las actividades de dirección y guía de la mejor manera posible pero sin la respectiva planificación.

##### **4.1.8.3. Criterio 3: Planeación**

4.8.3. En relación a este criterio el nivel de desarrollo es de un 40 % puesto que desarrollan los procesos de la mejor manera posible pero hay la carencia de estrategias que proyecten a futuro el éxito organizacional.

#### **4.1.8.4. Criterio 4: Desarrollo De Personal.**

El valor porcentual sería 88% distribuido de la siguiente manera:

55% Gestión del personal, 15% capacitación y desempeño, 18% satisfacción del personal puesto que se crea un adecuado y agradable clima laboral con las respectivas remuneraciones y prestaciones de ley debiéndose realizar más capacitaciones.

#### **4.1.8.5. Criterio 5: Información, Conocimiento y Tecnología.**

El nivel de progreso en este criterio es de un 30 % en información y análisis del instrumental médico y recursos con los que se cuenta y un 30% se ha realizado la tecnificación de los procesos y adquisición de equipos médicos que permitan elevar la efectividad de los procesos a desarrollarse en la unidad.

#### **4.1.8.6. Criterio 6: Gestión y Reingeniería de Procesos.**

En base a este criterio se considera que se encuentra en un 80% del grado de madurez en relación a los procesos médicos realizados, la seguridad de los usuarios y el uso correcto de las medicinas puesto que los facultativos usan los equipos de la mejor manera posible y desarrollan los procesos de manera idónea, buscando brindar un servicio de excelencia.

#### **4.1.8.7. Criterio 7: Recursos y Alianzas.**

En lo que concierne a este criterio de análisis un 50% en infraestructura, espacios adecuados, y equipos médicos para el desarrollo de las actividades 15% en lo que se refiere la gestión financiera sin planificar, y un 15% en lo que respecta a las alianzas estratégicas con establecimientos homólogos que le facilitan el acceso a recursos que pudieran faltar.

#### 4.1.8.8. Criterio 8: Criterio de Impacto.

El grado de madurez en base a este criterio que tiene un valor numérico máximo de 300 alcanza un 100% en lo que refiere a seguridad y confianza de los pacientes y sus familias, un 45 % de la satisfacción de los prestadores de servicios, un 50% del desempeño global de la organización, 25% de responsabilidad social.

| CRITERIOS PARA LA AUTOEVALUACION DE INSTITUCIONES DE SALUD DEL MODELO DE GESTION HACIA LA CALIDAD TOTAL |  |         |       |                      |       |
|---|--|---------|-------|----------------------|-------|
| CRITERIOS   | SUBCRITERIOS   | PUNTAJE | TOTAL | CLIIINICA H. KENNEDY | TOTAL |
| USARIOS   | CONOCIMIENTO Y RESPETO DE SUS DERECHOS                 | 80      |       | 50                   |       |
|   | MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO Y SUS FAMILIAS | 20      | 100   | 10                   | 60    |
| GESTIÓN Y LIDERAZGO   | DIRECCIÓN -ADMINISTRACIÓN-GUÍA                         | 100     | 100   | 70                   | 70    |
| PLANEACIÓN  | LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS                              | 60      |       | 20                   |       |
|   | PLAN DE MEJORA CONTINUA                                | 40      | 100   | 20                   | 40    |
| DESARROLLO DEL ELEMENTO HUMANO  | PROMOCIÓN  | 60      |       | 55                   |       |
|   | SATISFACCIÓN   | 20      |       | 18                   |       |
|   | CAPACITACIÓN   | 20      | 100   | 15                   | 88    |
| TECNOLOGÍA- CONOCIMIENTOS- INFORMACIÓN  | INNOVAR EN TECNOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS                 | 50      |       | 30                   |       |
|   | INFRMACION ACTUALIZADA                                 | 50      | 100   | 30                   | 60    |
| REINGENIERIA Y GESTIÓN DE PROCESOS  | ESTANCIA SEGURA  | 50      |       | 40                   |       |
|   | MANEJO ÓPTIMO DE LAS MEDICINAS                         | 50      | 100   | 40                   | 80    |
| ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y RECURSOS  | INFRAESTRUCTURA-EQUIPOS-INSTRUMENTAL E INSUMOS MEDICOS | 60      |       | 50                   |       |
|   | GESTION FINANCIERA- PRESUPUESTOS                       | 20      |       | 15                   |       |
|   | ALIANZAS CON UNIDADES HOMÓLOGAS                        | 20      | 100   | 15                   | 80    |
| IMPACTO   | CONFIANZA Y SEGURIDAD DE LOS PACIENTES                 | 160     |       | 100                  |       |
|   | PARA LOS FACULTATIVOS                                  | 50      |       | 50                   |       |
|   | EVOLUCIÓN GLOBAL DE LA UNIDAD MÉDICA                   | 60      |       | 45                   |       |
|   | VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD                        | 30      | 300   | 25                   | 220   |

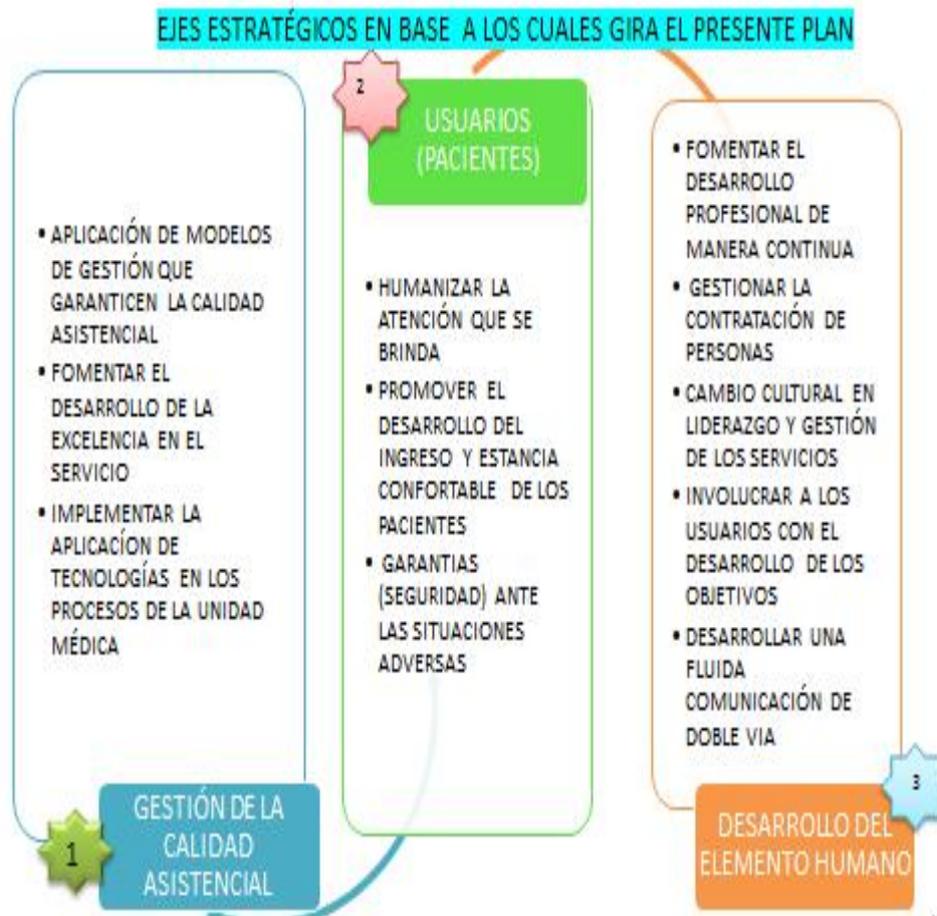
Gráfico n°14 Criterios de autoevaluación (MGCT)

Fuente: (Mtro. Antonio Heras Gómez)  
Elaborado por: Lérica Martínez Moreno

El ideal de este análisis es de 1000 puntos divididos entre criterios y Subcriterio la Clínica Hospital Kennedy alcanza un puntaje de 698 lo que hace notar que existen áreas que pudieren mejorarse estudiando estas falencias y planteando soluciones e identificando la manera de hacerlo, motivo por el cual se estructura lo siguiente.

#### 4.1.9. Ejes en base a los cuales gira el proyecto

Gráfico N° 15 Ejes del Proyecto



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

#### **4.1.9.1. EJE A Gestión de la Calidad Asistencial.**

##### **A1 ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO**

Es de vital importancia para toda Organización que busca adaptarse a los constantes cambios del mundo globalizado y hacer frente a las situaciones adversas que pudieren presentarse que la toma de decisiones sea ejecutada por una persona que la guie hacia el tan anhelado éxito con cualidades propias de un líder que con su carisma y empatía oriente y dirija al grupo de manera que sus subordinados sean personas capaces de trabajar en equipo comprometidas con el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente en el proceso de planeación donde se define su rumbo .

##### **AL1 Línea estratégica**

Promover la cultura organizacional y el liderazgo en la dirección de la clínica

##### **AA2 Acción estratégica**

Hacer énfasis en la importancia de la cultura organizacional y la planeación y la predisposición de los profesionales de la salud para su aplicación

##### **AL1 Línea Estratégica**

Definir el rumbo y objetivos de la organización

##### **AO1 OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Enfatizar la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo estableciendo los valores organizacionales y contenido estratégico para el conocimiento y compromiso de la razón de ser y operar de la organización.

##### **AII Indicador**

Grado de cumplimiento de los objetivos o fines

## AV1 Iniciativas

Realizar periódicamente reuniones que permitan monitorear el avance y medir el desempeño de las metas y grado y cumplimiento de los objetivos.

Elaborar el contenido estratégico que se utilice como marco referencial para el desarrollo de las actividades

Realizar las respectivas capacitaciones a los administrativos de la unidad médica

## A2 DESARROLLAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Es importante considerar que brindar un servicio de calidad se constituye como un valor añadido que le permitirá a la unidad médica posicionarse en el mercado es decir que realizando un análisis de los procesos asistenciales se podrá medir el desempeño global de la misma a través de los distintos indicadores orientados hacia la búsqueda explícita de la satisfacción de los distintos grupos de interés como son usuarios, profesionales y colaboradores y su entorno.

### AL2 Línea estratégica

Obtener la fidelidad y confianza de los usuarios.

### AA2 Acción estratégica

Utilizar la capacitación y planeación como instrumentos para dirigirse hacia el éxito organizacional de la unidad médica.

### AO2 Objetivo Estratégico

Posicionarse en la mente de los grupos de interés como la unidad médica que brinda un servicio de excelencia procurando la seguridad de los usuarios con y asistencia humanizada.

### AI2 Indicadores

Grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

Tendencias en los últimos años para este resultado.

Las áreas donde se pudieren realizar posibles mejoras.

Servicios que se ofertan con unidades homólogas

AV2 Iniciativas

Obtener información personalizada, sobre las necesidades particulares de los usuarios.

Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos, tendencias, posibles áreas de mejoras

Comparación del servicio que se brindan en unidades homólogas

Garantizar la atención previa cita

### A3 INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

La tecnología es un recurso de carácter evolutivo y esencial en una entidad de esta índole, ésta característica ocasiona que los equipos tecnológicos deban ser reemplazados por nuevos que permitan brindar a los pacientes mayores beneficios a los que se percibía con los anteriores, pero así como los beneficios serían mayores también sería la inversión que conlleva la adquisición de nuevos equipamientos tecnológicos, lo que obliga a los profesionales a extender el ciclo de vida de estos hasta la última instancia, induciendo a realizar previo análisis de coste beneficio, en busca de la asistencia médica eficaz y eficiente.

AL3 Líneas Estratégicas

Adquisición de nuevos equipos y tecnologías

Sistematización de los procesos

AA3 Acción Estratégica

Adaptar un sistema de evaluación pre adquisitivo de equipos tecnologías basados en criterios, eficiencia, efectividad y seguridad.

Realizar el análisis coste beneficio previo la obtención de nuevas tecnologías.

Implantar opción inventario de herramientas e insumos médicos.

Historial clínico electrónico

AO3 objetivo estratégico

Realizar un estudio de la vida útil de los equipos con los que se cuenta, los beneficios que se obtienen, y la comparación con nuevas tecnologías más el análisis costo beneficio pre adquisición basados en los parámetros antes establecidos y adecuar los equipos a las necesidades de los servicios.

AI3 Indicadores

% Equipos Adquiridos-Coste Efectividad

Seguridad

AV3 Iniciativas

Asignación de responsabilidades para este análisis que permita la sistematización de las necesidades y adquisiciones necesarias.

Que cada área enliste las futuras necesidades dejando ver los beneficios que se obtendrían.

Contar con el asesoramiento de expertos en conocimientos de equipos médicos que requieran una inversión representativa, para facilitar la toma de decisiones.

#### **4.1.9.2. Eje B Enfoque Estratégico Usuarios-Pacientes**

Conocimiento del Paciente y tutela de sus derechos

En la actualidad a más de los sistemas que se implementen para conocer el grado de satisfacción de los pacientes asistidos es de vital importancia entablar un dialogo con ellos, puesto que su concurrencia a la unidad implica un malestar o afección de carácter personal, por este motivo el principal instrumento para que este exista es la comunicación verbal y no verbal utilizando como principal aliado la empatía. Teniendo claro y respetando los derechos de los mismos orientados a brindarles una asistencia humanizada.

BL1 Línea Estratégica 1: Brindar Asistencia Humanizada.

Según el criterio de varios autores en ésta línea es una problemática existente más no profundizada en el sector de la salud que se logra brindando un trato igualitario para todos los que acuden al establecimiento sin importar su origen sociocultural.

Además de utilizar a favor el confort, armonizar la estancia en salas de espera, prontitud en la entrega de análisis eficacia en los tratamientos. Basados en valores como son la ética profesional, y la buenas prácticas médicas.

#### BA1 Acciones Estratégicas

Promover el diálogo entre profesionales de la salud y pacientes con el fin de brindar un trato humanizado.

Promover el desarrollo del ingreso y estancia confortable de los pacientes.

Garantizar la seguridad de los pacientes ante las situaciones adversas que pudieren presentarse.

#### BO1 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Obtener la información acerca de los pacientes, difusión y respeto de sus derechos brindándole una asistencia humanizada, confort y seguridad a los mismos; independientemente de su origen sociocultural. Gestionando de manera ágil y eficiente el tiempo de consulta.

#### BI1 INDICADORES

- a) Satisfacción de los clientes en base a accesibilidad, intimidad / confort /infraestructura.
- b) Quejas por mala/falta de información.
- c) Satisfacción con el Trato.

B2 Garantizar la seguridad del usuario ante las situaciones adversas

Se describirían los métodos escogidos para promover el mejoramiento de los procesos de cada área mediante el trabajo colectivo que generen valor agregado a la asistencia brindada a los pacientes externos e internos de la unidad.

B L2 Línea estratégica:

Medir y evaluar el desempeño de los procesos y la correcta asignación de los recursos.

## B O2 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Identificar los procesos a realizarse de cada área médica cuidando que se desarrolle dentro de la normatividad establecida enfocados siempre en el proceso de mejora continua y seguridad de los pacientes ( sus familias ) y profesionales.

B I2 Indicadores

Información percibida desde los usuarios

Estandarización de los cuidados de enfermería

Uso adecuado de las medicinas en la unidad.

BV2 Iniciativas

Determinar los requerimientos necesarios para garantizar la seguridad física de los pacientes sus familias y equipo laboral de la clínica.

Emplear el Correcto manejo de los residuos sólidos, urbanos, bio-sanitarios y asimilables que se generan en la unidad médica.

Facilitar el desarrollo de los procesos verificando que el personal cuente con sus identificaciones y uniformes para el conocimiento de los usuarios y sus familias.

## B3 RECURSOS Y ALIANZAS

Involucra como las unidades médicas manejan y gestionan de manera idónea sus insumos médicos y activos para que cumpla con los requerimientos establecidos en sus

objetivos, garantizando la calidad médica asistencial y los recursos y alianzas utilizadas para el transporte eficiente y seguro de los pacientes.

### B3L .Líneas Estratégicas

Manejo adecuado los implementos médicos

Idoneidad en el manejo de los recursos y alianzas para la seguridad de los usuarios.

### BA3 Acción estratégica

- Implementar un sistema efectivo para gestionar la adquisición y surtimiento de medicamentos, los recursos y alianzas utilizadas para el transporte eficiente y seguro de los pacientes.

### BO3 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Establecer sistemas y programas que permitan gestionar de manera eficaz y eficiente la adquisición de medicamentos e implementos médicos y los recursos y alianzas disponibles que garanticen la seguridad durante el traslado de los pacientes.

#### BI3 Indicadores

Adquisición de medicinas e implementos.

Traslado seguro del paciente.

#### BV3 Iniciativas

Crear un sistema que gestione los implementos médicos a necesitarse para el correcto desarrollo de los procesos.

Gestionar de manera idónea la disponibilidad de recursos y alianzas que garanticen la seguridad en la estancia y traslado de los pacientes

Presupuestar y realizar la adquisición de vehículo propio para el traslado de pacientes en estado de gravedad.

#### **4.1.9.3. Eje C Desarrollo del Elemento Humano**

En este eje la unidad médica buscara Fomentar el desarrollo de las aptitudes y habilidades los colaboradores buscando que se capacite y desarrolle sus actividades en un entorno profesional satisfactorio obteniendo un excelente desempeño encaminándose hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

CL1 Línea Estratégica

Fomentar el desarrollo profesional, capaz y comprometido en la clínica.

CA1 Acción Estratégica:

Desarrollar un modelo de formación profesional competente de acuerdo a resultados de las herramientas de medición.

CO1 Objetivo Estratégico

Adaptar las capacidades de los profesionales de la salud y colaboradores de acuerdo con el perfil planteado en los modelos de gestión de altos estándares de calidad, ofreciéndoles un excelente clima laboral y adecuados ambientes de trabajo, que permita la mejora continua de la atención médica asistencial y su desarrollo organizacional.

CI1 Indicadores

Estímulos y reconocimientos del personal

Puesto de trabajo idóneo

Medición del grado de satisfacción

CV1 Iniciativas

Establecer y aplicar un análisis que permite evidenciar a personas altamente comprometidas con los objetivos de la Unidad Médica.

Informar a los usuarios acerca de los objetivos de modo que se involucren con el desarrollo de los mismos.

Manejar de manera adecuada los desechos que se generan.

## 4.2. Discusión

Realizado el análisis de los resultados de la presente investigación se determina lo siguiente:

La Clínica Hospital Kennedy tiene la necesidad de contar con un plan estratégico que esclarezca el rumbo de la organización , permita informar a sus miembros acerca de sus objetivos y metas propuestas con la finalidad de que estos se sientan parte de ella y se involucren para que estos objetivos sean cumplidos logrando gestionar los procesos de la mejor manera de modo que se brinde a los usuarios un servicio asistencial de excelencia , y que le provea de un orgánico funcional el cual no posee como se muestra en la entrevista realizada al gerente de la misma haciendo notar su importancia en base al el concepto del autor (Franklin B. Enrique, 2011) quien expone que se constituye en una herramienta que contribuirá a la correcta la designación de labores y conocimiento de funciones de cada miembro

No se realizan las respectivas capacitaciones y que según el autor: (Del Ángel Peirane, 2014) esta actividad “cumple con la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente”. Convirtiéndose esta en la inversión más rentable para cualquier institución porque permite el desarrollo profesional del capital humano, siendo así que la que cuente con un personal que si se capacita estará listo para los cambios que pudieren presentarse.

De acuerdo con lo mencionado por los autores es aprobada la hipótesis que se planteó sobre la importancia de contar con este plan estratégico puesto que mediante este se elaboraron objetivos estratégicos y acciones a ser ejecutadas por la Clínica que lo conducirán al éxito empresarial, además a través de este se podrá realizar la autoevaluación de sus actividades en base al (MGCT).

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

Después de haber culminado con la investigación realizada en la Clínica Hospital Kennedy, ubicada en el cantón Buena Fe, provincia de los Ríos, se detallan las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico realizado permitió conocer la situación actual y con exactitud las condiciones organizacionales de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos logrando que sus directivos y funcionarios, participen con sus criterios de la importancia de esta investigación y de la necesidad de generar estrategias para direccionar las limitaciones observadas por la perspectiva inicial.
- Se determinó que elaborar un plan estratégico resultó el paso inicial para proceder a cambios organizacionales que den como resultado el cumplimiento con las regulaciones en la áreas de servicios de salud comunitaria, junto al hecho de generar un ambiente o clima organizacional más eficiente, con calidad constante y que beneficie directamente a los clientes y pacientes usuarios de la clínica, pero que al mismo tiempo generen beneficios para los profesionales adscritos.
- El adecuado clima organizacional será de alto beneficio para el personal que labora en la institución de salud porque se fundamenta en una actitud de compromiso por el trabajo responsable, la ética profesional y el trato humanizado a los usuarios.
- Al Proponerse un diseño estratégico, será necesario continuar con una vinculación motivacional con el propósito de que se dé cumplimiento dentro de los tiempos previstos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Se aportan las siguientes recomendaciones:

- Realizar la difusión interna del contenido estratégico de la Clínica con el fin de lograr que el elemento humano de la unidad médica se identifique con ellos logrando un compromiso globalizado.
- Que se consideren las acciones descritas en el plan Estratégico establecido y se pongan en marcha las iniciativas propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Establecer políticas administrativas responsables, las mismas que permitan desarrollar la eficiencia administrativa y brindar un servicio médico Asistencial de excelencia.
- Adoptar una política inclusiva de capacitación para el elemento humano de la Clínica es de vital importancia puesto que permitirá manejar de manera eficiente los recursos disponibles agregando esto calidad en el servicio brindado.
- Las metas fijadas deben ir ligadas a incentivos que sirvan de motivación para el personal mejorando de este modo el clima organizacional de la Clínica Hospital Kennedy.

CAPITULO VI  
BIBLIOGRAFÍA

## 6.1. Literatura Citada

### Bibliografía

- Ahoy, C. k. (2010). *Administración de Operaciones con Enfoque en el Cliente* (1era ed.). México, México: Mc GrawHill.
- Armijo, M. (Junio de 2011). Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Cabero, L., Saldivar, D., & Cabrillo, E. (2007). *Obstetricia y medicina materno-fetal*. Madrid: Médica Panamericana.
- Cabrera P., N. L. (2011). *Clima organizacional, deseo y demanda*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Chiavenato, A. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Estado.
- David R., F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- De la Torre, M. (2010). *Estudio longitudinal del clima organizacional en una empresa central termoeléctrica*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Elena, V. Q., & Luzángela, A. d. (2011). *Calidad y servicio: Conceptos y Herramientas*. ECOE Ediciones.
- Franklin B. Enrique. (2011). *organización de empresas*. Mc Graw Hill.
- García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Porik An*, 28.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente, Conceptos, Modelos y Reflexiones*. Bilbao: GRUPO PLANET.
- Harrington, H. J. (2008). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Heras Gómez, A., Lozano Fortún, L., & Martínez Fernández, C. (2010). *Modelo de gestión hacia la calidad total*. México: Linnus.
- Hernández Gil, M. (2012). *Estudio del impacto de la motivación para dirigir en las dimensiones del clima organizacional*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Lefcovich, M. (2011). *estrategia y Direccion Estratégica*.
- M., R. (2006). *Estudio del Clima Organizacional en el Ministerio de Finanzas y Precios*. La Habana: Facultad de Psicología.
- MacDonald, J. (2008). *Cuadro de mando integral*. México: Panorama.
- Marchant R., L. (2010). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Viña del Mar: Universidad Viña del Mar.

- Mauricio, L. (2011). *estrategia y Direccion Estrategica*.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos* (primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, México: Pearson Educación.
- Muñoz, H. C. (2012). *Adminstración Básica*. Quevedo: UTEQ.
- Navarro, E. (2008). *Competitividad y estrategia de excelencia operacional*. Madrid: Improvend.
- Nieto Irigoyen, R. (2008). *Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking*. Bilbao: Limuss.
- Ohmae, K. (2012). *La mente del estratega*. Barcelona: McGraw Hill.
- Prieto, h. J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (4ta. ed.). Bogota, colombia: Ecoe Ediciones.
- Rizo, R. (2010). *La certificación de médicos generales. El ejercicio acutla de la medicina*. México: Kappeluz.
- Robbins, S. (2011). *Fundamentos de administración*. México: Prentice-Hall.
- Rojas, E. M. (10 de 10 de 2010). *edumed.net investigaciones* . Recuperado el 10 de 09 de 2015, de formación Profesional:  
gratis/2010a/634/Evolucion%20del%20concepto%20de%20formacion%20profesional.htm
- Rubio Navarro, E. (2013). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Barcelona: Fullhome.
- Sancho, L. G. (2013). *Diccionario de Términos Médicos*.  
*satisfaccion-del-usuario-servicios-salud*. (s.f.). Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Sosa F., I. (2004). *Estudio del clima organizacionla en entidades turísticas*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Suardíaz Pareras, J. (2014). *Laboratorio clínico*. México: Ciencias médicas.
- Tamayo, s., & Traba, R. (noviembre de 2010). *Modelo teórico de clima organizacional*.
- Thompson Arthur A, P. M. (2012). *Administración Estatégica* (18ava ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Thompson, A. y. (2010). *Planeación Estrategica- Teorías y Casos*. McGraw-Hill.  
*todomarketing*. (s.f.). Obtenido de Fuente: [http://territoriomarketing.es/el-macroentorno trabajos/Satisfacción-del-Usuario/servicios-salud](http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-trabajos/Satisfacción-del-Usuario/servicios-salud). (s.f.). Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Valderrey, S. P. (2013). *Herramientas Para la Calidad Total*. starbook.
- Valencia, J. R. (2010). *Como aplicar la Planeación Estrategica en la pequeña y mediana Empresa*. thompson.
- Vaughn, R. (2007). *Introducción a la ingeniería industrial*. Caracas: Facultad de Humanidades y Educación.

## 6.2. Linkografía

- Alcivar, S. J. (09 de 26 de 2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Recuperado el 09 de 09 de 2015, de e.workmeter.com/ mejorando-el-desempeño-laboral-de -los -trabajadores
- Concepto.de. (16 de 02 de 2003). <http://concepto.de/mision-y-vision/>. Obtenido de <http://concepto.de/mision-y-vision/>
- Crespo, A. (12 de 10 de 2015). <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- Del Ángel Peirane, R. (10 de 10 de 2014). *La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa*. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de gestiopolis: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- edumet.net*. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010b/>
- Física., C. d. (2010). [http://terapiafisicaymasajes.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=22](http://terapiafisicaymasajes.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=22). Recuperado el 20 de 07 de 2015, de [http://terapiafisicaymasajes.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=22](http://terapiafisicaymasajes.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=22)
- Gonzalez, A. (2011). *disaster-info.net*. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de [www.disaster-info.net/salud/manual-de-habilitacion-establecimientos-salud](http://www.disaster-info.net/salud/manual-de-habilitacion-establecimientos-salud)
- KMT. (2009). *Definición de odontología - Qué es, Significado y Concepto* <http://definicion.de/odontologia/#ixzz3swKMTrJ6>. Bogotá: Definición de odontología - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/odontologia/#ixzz3swKMTrJ6>.
- Monografias.com. (13 de 11 de 2015). <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml#ixzz3tHT1hNaH>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml#ixzz3tHT1hNaH>
- Respiratoria, T. (10 de 12 de 2013). <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=que+es+terapia+respiratoria>. Recuperado el 8 de 10 de 2015, de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=que+es+terapia+respiratoria>
- Salud, L. O. (20 de 12 de 2015). <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf>. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf>: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf>

Universidad Tecnológica Salesiana Colombia. (30 de 07 de 2013).

[http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url\\_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c/jun2015/lm](http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c/jun2015/lm). Obtenido de •

[http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url\\_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c/jun2015/lm](http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c/jun2015/lm)

[www.calidad.salud.gob.mx/site](http://www.calidad.salud.gob.mx/site)

[www.elsevier.es/revista-calidad-asitencial-256-articulo-m](http://www.elsevier.es/revista-calidad-asitencial-256-articulo-m)

[www.minerva.uca.es/.../ignaciogarcia.pdf](http://www.minerva.uca.es/.../ignaciogarcia.pdf)

[www.google.com/m?q=validación+de+un+modelo+para+medir+calidad+asistencial+en+los+hospitales](http://www.google.com/m?q=validación+de+un+modelo+para+medir+calidad+asistencial+en+los+hospitales)

[www.apps.euskadi.eus/evaluacionymejora/satisfacciondelaspersonas/evaluación.pdf](http://www.apps.euskadi.eus/evaluacionymejora/satisfacciondelaspersonas/evaluación.pdf)

**CAPITULO VII**  
**ANEXOS**

## 7.1. CARTA SOLICITANDO AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Quevedo, 10 de junio de 2015

Sr.

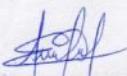
Dr. Ulbio Sánchez Álvarez

Gerente- Propietario de la Clínica Hospital Kennedy

Yo, Lérica Paula Martínez Moreno con C.I. 1205677394 egresada de la carrera de gestión empresarial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, me dirijo a usted para expresarle que es un requisito para poder titularme como Ingeniera en gestión Empresarial realizar un proyecto de investigación afín con la carrera antes mencionada; por lo que he decido realizar un plan estratégico; y solicito muy respetuosamente a usted me permita realizar dicho proyecto en la institución que usted muy acertadamente dirige. Si mi petición tuviere una acogida favorable el tema planteado sería:

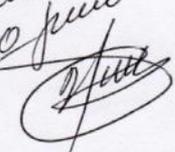
“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY DEL CANTÓN BUENA FE PERÍODO 2015-2019”. Para lo cual la información obtenida será utilizada únicamente para dicho efecto.

Por la favorable atención que se sirva dar a la presente, le expreso mis más sinceros agradecimientos



ATENTAMENTE,

Lérica Martínez Moreno  
C.I. 1205677394

Recibido el  
10 junio 2015  


## 7.2. CARTA RESPUESTA A SOLICITUD

Quevedo, 12 de junio de 2015

Srta. Lérica Martínez

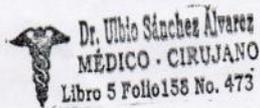
De mis consideraciones:

En respuesta a su solicitud presentada el día 10 de junio del 2015, en el que requiere la apertura para realizar un trabajo de investigación previo la obtención de su título como Ingeniera en Gestión Empresarial, tengo a bien informarle que la investigación Puede ser llevada a cabo si ningún inconveniente en nuestra institución.

Le deseamos muchos éxitos en la ejecución de la misma.



Atentamente,  
Dr. Ubio Sánchez Álvarez  
GERENTE-PROPIETARIO



Dr. Ubio Sánchez Álvarez  
MÉDICO - CIRUJANO  
Libro 5 Folio 158 No. 473

### 7.3. CERTIFICACIÓN

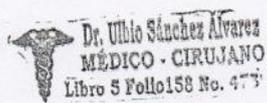
#### CERTIFICACIÓN

El suscrito, Dr. Ulbio Sánchez Álvarez, Gerente-Propietario de la CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY del Cantón Buena Fe, certifica que la Srta. Lériada Paula Martínez Moreno, llevó a cabo procesos como son el método de la observación además de emplear técnicas como la encuesta y la entrevista en nuestras instalaciones que sirven de complemento para la realización del Proyecto de Investigación de grado titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL KENNEDY DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2015-2019".

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad.



Atentamente,  
Dr. Ulbio Sánchez Álvarez  
MEDICO- CIRUJANO



#### **7.4. Esquema de encuesta (Dirigida a la muestra a investigar en la Clínica Hospital Kennedy).**

Banco de preguntas que conforman la encuesta a realizar en el tema de investigación Plan Estratégico Para El mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena Fe periodo 2015-2019.

1.- ¿Cómo calificaría las condiciones de servicio que ha recibido de la Clínica Hospital Kennedy?

2.- ¿Considera que se manejan adecuadamente los procesos en la Clínica Hospital Kennedy?

3.- ¿Cree usted que hace falta un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la Clínica Hospital Kennedy del cantón Buena fe?

4.- La incorporación de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la clínica Hospital Kennedy ¿aportaría en el desempeño del clima organizacional de la misma?

5. ¿Estaría en condiciones de contribuir y participar en una reingeniería de los procesos administrativos y de servicios que deben mejorarse en la Clínica Hospital Kennedy?.

**7.5. Entrevista Realizada al gerente propietario de la Clínica Hospital Kennedy, Dr. Ulbio Sánchez.:**

1.- ¿Cómo planifican los procesos que se llevan a cabo en la Clínica Hospital Kennedy en los últimos periodos?

2.- ¿Cómo calificaría las condiciones organizacionales y administrativas de la clínica Hospital Kennedy en el actual momento?

3.- ¿Considera que las exigencias y normativas actuales obligan a estructurar un plan

4.- ¿Se había realizado antes un plan estratégico encaminado al mejoramiento del clima organizacional

5 -¿Cree que sea necesario el mejoramiento de los procesos médicos y administrativos de la Clínica Hospital Kennedy?

6- ¿De qué manera contribuirá el diseño de un plan estratégico para el próximo quinquenio?

7.- ¿La clínica cuenta en la actualidad con Misión y Visión estructurada?

8.- ¿La clínica desarrolla actividades de capacitación para elemento humano?

9.- ¿Qué herramientas utiliza para medir la satisfacción de los usuarios y la calidad de la atención que se brinda?

10.- ¿Cómo mide la satisfacción de los profesionales y colaboradores de la clínica?

11.- ¿Ha realizado procesos de innovación y mejora se han realizado cuales en los últimos 3 años?

12.- ¿Se ha realizado inversión en tecnología?

13.- ¿Brinda atención domiciliaria a pacientes en situaciones especiales?

14.- ¿Ha realizado procesos de innovación y mejora se han realizado cuales en los últimos 3 años?

