



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la  
Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del  
2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Lic. Adm. Colamarco Vera Pinuccia Magaly

DIRECTOR: Lombeida Hojas, Jimmy Eddie, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Ingeniero.

Jimmy Eddie Lombeida Hojas, MBA

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014 realizado por Colamarco Vera Pinuccia Magaly, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre 2014

f) .....

## DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Colamarco Vera Pinuccia Magaly declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014 de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Jimmy Lombeida director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Lic. Adm. Colamarco Vera Pinuccia Magaly

C.I. 13046843814

## **AGRADECIMIENTO**

A mis madres, Manuelita, Leanne y Judith, por el apoyo y la ayuda.

A mi Hermana Pierina y a mis hermanos por estar presentes en cada paso de mi vida

A mi esposo Jr, por apoyarme y entender cada desvelo y cada esfuerzo.

A mis compañeros de trabajo, Eliecer, Conchi y Vero, por entenderme y cubrirme siempre.

A mis compañeros de maestría, gracias por hacer más llevadero el aprendizaje.

Pinuccia Magaly Colamarco Vera

## **DEDICATORIA**

Esta Tesis está dedicada principalmente a Dios, quien nos permite abrir los ojos día a día, sin fe el mundo no es nada.

A mis padres Italo y Magaly ustedes fueron mi mayor ejemplo de sacrificio y trabajo y me enseñaron a luchar por mis sueños, aunque partieron antes de tiempo, yo se que desde el cielo siempre están presentes, los amo.

Y a mis hijos, Miguel y Nicolas, ustedes son mi motor y mi motivación, no hay nada que no haría por ustedes y si yo toco las nubes, espero que ustedes toquen el cielo.

Pinuccia Magaly Colamarco Vera

## ÍNDICE

PORTADA .....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	II
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
ÍNDICE .....	VI
RESUMEN.....	IX
ABSTRAC.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.2 Formulación del Problema .....	5
1.3 Justificación .....	5
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	6
1.5 Hipótesis General.....	7
1.6 Alcance.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Reingeniería .....	9
2.1.1 Definición.....	9
2.1.2 Condiciones.....	10
2.1.3 Ventajas.....	10
2.1.4 Elementos de los procesos de reingeniería .....	12
2.1.5 Características de los procesos de reingeniería .....	14

2.2.	Gestión empresarial .....	15
2.2.1	Definición .....	15
2.2.2	Condiciones necesarias .....	15
2.2.3	Funciones .....	16
2.2.5.1	Planificación Estratégica .....	18
2.2.5.2	Gestión por Procesos.....	20
2.2.5.3	Gestión de la Tecnología de Información .....	23
2.2.5.4	Gestión Financiera .....	23
2.2.5.5	Gestión de Recursos Humanos .....	24
2.2.5.6	Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución .....	25
2.2.5.7	Gestión Ambiental .....	25
2.3.	Clínica Santa Martha.....	26
2.3.1	Historia de la Clínica Santa Martha .....	26
2.3.2	Ubicación .....	26
2.3.3	Talento Humano.....	27
2.3.4	Infraestructura .....	27
2.3.5	Servicios .....	28
2.3.6	Organigrama.....	30
2.3.7	Áreas .....	31
2.3.8	Procesos por área .....	31
CAPÍTULO III.....		33
METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA SANTA MARTHA DE LA CIUDAD DE CHONE EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014 .....		33
3.1	Metodología .....	34
3.1.2	Nivel de la investigación .....	34
3.1.3	Métodos .....	34
3.1.4	Técnicas.....	34
3.1.5	Población y muestra .....	35
3.2	Resultados esperados.....	35

CAPÍTULO IV .....	36
ANÁLISIS, E INTERPRACIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1 Tabulación de resultados de la encuesta aplicada a los Clientes externos de la Clínica Santa Martha .....	37
CAPÍTULO V .....	46
PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL CLÍNICA SANTA MARTHA.....	46
5.1 Título .....	47
5.1.1 Presentación .....	47
5.2 Reingeniería de procesos administrativos .....	48
5.3 Planificación estratégica de la Clínica Santa Martha.....	77
5.3.1 Misión.....	77
5.3.2 Visión .....	77
5.3.3 Metas .....	77
5.3.4 Objetivos Estratégicos .....	78
5.3.5 Valores .....	78
5.3.6 Principios.....	79
5.3.7 Política de calidad.....	79
5.3.8 Política Medio Ambiental .....	81
5.3.9 Responsabilidad social.....	82
5.3.10 FODA .....	83
5.3.11 Organigrama.....	85
CAPÍTULO VI .....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
6.1 Conclusiones .....	87
6.2 Recomendaciones .....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
WEBGRAFÍA .....	90
ANEXOS	

## RESUMEN

La investigación comprende el desarrollo de una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha, se contó con la colaboración del personal administrativo y operativo, se seleccionó información bibliográfica que sirvió para el desarrollo de los fundamentos teóricos de la investigación, tuvo como objetivo general realizar una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2013, se realizaron objetivos específicos para realizar un diagnóstico de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha, diseñar objetivos organizacionales a alcanzar mediante la reingeniería y revisar los procedimientos administrativos y operativos aplicados en la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone, en su desarrollo se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional de la clínica Santa Martha, se brinda como aporte la elaboración de la planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha.

**PALABRAS CLAVES:** Reingeniería, gestión empresarial, administración

## **ABSTRAC**

The purpose of this research project is to develop a strategy to strengthen the administrative management of the Clinic Santa Martha. The project uses input of both administration and operational staff of the hospital and also uses bibliographic information to develop theoretical foundations for improved management of the clinic. The overall purpose of this project is to strengthen the business management and practices of the Clinic Santa Martha by evaluating current practices, vis à vis staff input, and implementing new theoretical modes. This study was implemented during the first half of 2014 at the Clinic Santa Martha in the city of Chone, Ecuador. Through the research phase of this study specific objectives were determined to enhance managerial organization and operational procedures. These findings were implemented when creating new strategic planning for the Clinic. This creating a stronger and efficient management team for the clinic. This paper will discuss the findings made through interviews with staff and managerial philosophies researched for this type of business. Then, using the information gathered, promote a managerial organization strategy that can enhance the productivity of the Clinic Santa Martha.

**KEYWORDS:** Re-engineering, business management, administration

## INTRODUCCIÓN

La administración comprende uno de los procesos básicos que se sigue en toda empresa pública o privada, es un componente esencial para lograr empresas exitosas, tiene como finalidad obtener como resultado un patrón consistente de toma de decisiones y una ventaja competitiva para la empresa.

La presente investigación tiene como finalidad realizar una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha, se realiza al considerar la importancia que tiene para el campo de la administración la aplicación de procesos para mejorar la organización, esta institución de carácter privado enfrenta múltiples problemas que afectan el funcionamiento y que son causados principalmente por factores tales como: falencias administrativas, inadecuado manejo del talento humano, deficiente atención a los clientes, falta de una planificación estratégica ente otros factores

Se escoge a la Clínica Santa Marta porque es una institución con una larga trayectoria en brindar servicios privados de salud, pero que no se ha adaptado de manera adecuada a las exigencias que hoy requieren este tipo de organizaciones. Mediante la investigación se da un importante aporte a la gestión administrativa de la Clínica Santa Martha quedando como aporte investigativo la elaboración de la planificación estratégica.

La investigación fue organizada en cuatro capítulos detallados de la siguiente forma:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema de la reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014 que comprende el planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis, alcance, y resultados esperados.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico con el desarrollo de la información bibliográfica de la reingeniería y la gestión empresarial, contenido que fue citado, parafraseado y comentado, se analiza la estructura organizacional de la clínica Santa Martha, se hace un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización.

En el Capítulo III se presenta la metodología, correspondiente a los métodos, técnicas utilizados en la investigación.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos, los mismos que son tabulados y analizados.

En el Capítulo V se detalla la propuesta que comprende un diseño de la Reingeniería a aplicarse que consiste en la elaboración de la planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha.

En el Capítulo VI se exponen las conclusiones y las recomendaciones, el desarrollo investigativo concluye con la bibliografía y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial el campo de la administración se lo encuentra en todas las áreas y niveles que van desde las actividades más cotidianas de la vida diaria hasta la organización de instituciones, empresas y gobiernos por lo tanto los procesos de reingeniería son considerados parte indispensable de la administración moderna.

La Clínica Santa Martha es una institución de salud privada ubicada entre las calles Sucre y Washington se encuentra bajo la dirección del Dr. Jorge Bravo quien desempeña sus funciones en calidad de administrador (por arriendo), estas funciones fueron asumidas desde julio del 2009, pero será entregada a los propietarios en agosto de este año, por lo que la institución presenta una gran diversidad de problemas derivados de la inestabilidad en la administración

Cuenta con más de 20 años de funcionamiento, goza de prestigio y de una importante clientela, sin embargo con el paso de los años la Clínica Santa Marta ha venido presentado problemas relacionados con la administración, afectando el desempeño del personal de planta y por ende el servicio al cliente, problemática que surge debido a que no se han realizado procesos orientados a fortalecer la gestión empresarial lo que ha mermado el funcionamiento de la Clínica.

Administrativamente se han desarrollado iniciativas orientadas a mejorar la organización y la rentabilidad de la clínica, sin embargo son muchas las acciones necesarias que deben ser implementadas.

La administración se desarrolla de forma empírica, las actividades no responden a una planificación administrativa ni estratégica que sirva de apoyo a la gestión empresarial.

La infraestructura física necesita ser mejorada y sometida a un mantenimiento periódico para garantizar que esta cumpla las exigencias establecidas para las instituciones de salud. Es necesario implementar la estructura tecnológica, principalmente renovar el equipamiento para el área quirúrgica y de neonatología, que son las que tienen la mayor demanda.

En relación a la rentabilidad no se generan los ingresos necesarios, el ingreso mensual es de un promedio de 6000 dólares, pero se necesitan aproximadamente 10000 dólares para cubrir los gastos mensuales.

Las remuneraciones de las enfermeras y empleados son bajas, no están afiliados al seguro y trabajan por horas, no reciben ningún tipo de capacitación, ni estímulos económicos.

No se ha explotado la imagen de la Clínica que siempre ha tenido un buen posicionamiento en el mercado cantonal y en la zona norte de Manabí, es indispensable el desarrollo de estrategias de marketing para captar una mayor cantidad de clientes.

La falta de planificación, de asignación de responsabilidades, de desarrollo empírico de las actividades son el mejor indicador de la existencia de una gestión empresarial debilitada la que urge fortalecer a través de un proceso de reingeniería que permita priorizar la adopción de una filosofía de mejoramiento permanente para cubrir a través de estrategias planificadas y programadas de cambio, las necesidades que devienen de cada una de las áreas de la Clínica para esto se hace necesario seleccionar al personal en función de su nivel de conocimiento de acuerdo a la función a desempeñar, y la responsabilidad que esta requiere.

En consecuencia el entorno del diseño de una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial constituirá un punto de partida para la Clínica Santa Martha, y el rediseño de los procesos de cada una de las áreas servirá para brindar eficiencia y calidad en los procesos y en el servicio ofertado al cliente.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué forma la reingeniería contribuirá al fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014?

## **1.3 Justificación**

Mediante la aplicación de una reingeniería se busca dar potenciales soluciones a los problemas que afectan a la gestión empresarial de la ciudad de Chone, implementando una planificación estratégica y procesos administrativos que sirvan para organiza de una mejor forma su funcionamiento.

En el desarrollo de la investigación se contempla la ejecución de una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014, fue de importancia porque se orienta al mejoramiento

integral de todas las áreas y servicios ofertados, su desarrollo comprende la revisión y rediseño de los procesos con la finalidad de obtener mejoras en aspectos relativos a la administración, calidad, servicio además del componente más importante que es la atención al cliente, es de interés porque aborda una problemática real que afecta a un sinnúmero de instituciones a través del proceso de reingeniería se busca ofrecer una propuesta que sirva para fortalecer la gestión empresarial con miras a lograr un potencial cambio en la administración.

Fue factible de realizarse ya que se contó con los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para ejecutarla de forma exitosa, existe además la colaboración de los propietarios quienes están prestos a proporcionar la información necesaria, los resultados arrojados serán utilizados para el diseño de la propuesta que se aplicará en esta institución con la que se busca dar un contribución desde el campo de la gestión empresarial través del conocimiento científico.

Su relevancia se justifica dado que la reingeniería para el fortalecimiento de la gestión de la empresa que es un proceso nuevo e innovador mediante el que se busca desechar lo utilizado tradicionalmente para incorporar nuevos procedimientos para alcanzar resultados más satisfactorios

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Aplicar una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico del funcionamiento de la Clínica Santa Martha

Revisar los procedimientos administrativos y operativos de la Clínica Santa Martha

Analizar la estructura organizacional de la Clínica Santa Martha

Diseñar una reingeniería de procesos administrativos e implementación de una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha.

### **1.5 Hipótesis General**

La implementación de una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial contribuye a mejorar la competitividad de la Clínica Santa Martha

### **1.6 Alcance**

La aplicación de una reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014 tuvo como finalidad mejorar la productividad y la competitividad de la empresas, de forma concreta su desarrollo permitió realizar mejor las actividades de la empresa a través de la identificación de los factores operativos y administrativos que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión enfocado en el fortalecimiento de la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la Clínica Santa Marta en el largo plazo, para lograr posicionarse en el mercado cantonal como un referente en la atención de servicios privados médicos.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Reingeniería**

### **2.1.1 Definición**

Es definida por Robins, (2005) como “la revisión de las actividades y procesos que se desarrollan en una empresa, a fin de mejorar la competitividad y aspectos a corto plazo tales como la productividad y nivel de rentabilidad, tiempo de respuesta ante los problemas además de la calidad” (p. 63).

Es decir corresponde a la revisión y rediseño de los procesos con la finalidad de obtener mejoras en aspectos relativos a costos, calidad, servicio y rapidez, se base en la reestructuración de los procesos existentes, a través de la incorporación de procesos diferentes e innovadores mediante los que se busca optimizar los resultados.

De acuerdo a Hammer, Champy (2003) corresponde a “abandonar los procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente”. (p. 97)

La reingeniería se puede definir como un método de organización que busca aportar con cambios relacionados al rendimiento, costos, servicios y el potencial mejoramiento de la calidad empresarial, mediante herramientas y técnicas de administración.

Para Donna (2006)

Es un proceso fundamentado en las acciones que diseñan las empresas para alcanzar el éxito a largo plazo. Y que además la reingeniería aprovecha atributos en los negocios que la aplican como lo son: el individualismo y talentos de sus empleados, la confianza que tienen los potenciales clientes, la voluntad de correr riesgos, la voluntad de someterse a procesos de cambio, así como disposiciones naturales. (p. 13)

Consiste en una revisión cuidadosa de los procesos establecidos con la finalidad de aplicar un proceso innovador que dé respuestas a las necesidades de la empresa, basado en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar ante situaciones

difíciles, elevar el rendimiento en aspectos tales como los costos, calidad, servicio y rapidez.

### **2.1.2 Condiciones**

De acuerdo a Mendoza (2012) existen siete condiciones necesarias que deben darse desde la administración para que el proceso de reingeniería pueda ser desarrollado y sea exitoso.

- “Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia
- Administración coordinada del cambio para las funciones de la empresa que se vean afectadas
- Habilidad para evaluar planear e implementar el cambio sobre una base continua
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos
- Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos
- Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua
- Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos de la compañía” (p. 89)

En este marco la reingeniería surge como una propuesta creativa que busca eliminar procesos organizacionales tradicionales, invita a los empleados a pensar con atrevimiento, y propone hacer aquello que no se había considerado en otras ocasiones.

Es un proceso nuevo e innovador mediante el que se busca desechar lo utilizado tradicionalmente para incorporar nuevos procedimientos en base a los recursos con los que dispone la empresa, con énfasis en el talento humano, sus competencias laborales y perfil profesional para alcanzar resultados más satisfactorios.

### **2.1.3 Ventajas**

Entre las principales ventajas de una reingeniería en el campo de la administración de las empresas se puede señalar las consideradas por Robins, (2005).

- Puede tomarse como ejemplo la experiencia de las instituciones administrativas que presenten similares características.

- Sirven de sustento al pensamiento administrativo moderno.
- Se aplican a una gran variedad de situaciones, pudiendo ser adaptadas a un conjunto particular de situaciones.
- Permite planificar y organizar el trabajo a desarrollarse
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración
- Favorece la flexibilidad y arte de la administración
- Permite identificar y analizar problemas reales de la empresa para encontrar potenciales soluciones a ellos.
- Permite tener un diagnóstico de la realidad administrativa, operativa, financiera.
- Se sustenta en la revisión de procedimientos, los que son sometidos a revisión para su potencial mejoramiento.

A partir de las ventajas señaladas se puede concluir que las reingeniería administrativa estimulan el tratamiento y desarrollo de una filosofía en el área de la administración, para esto cada una de las fases de su aplicación necesita servirse de valores, convicciones de los directivos de la institución educativa y el entendimiento de los objetivos, recursos en el torno en la cual dicha institución opera.

Otras ventajas señaladas por García, (2001) son los cambios que se logran en las empresas en las que se rediseñan los procesos estos son:

- Cambios en las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso
- Cambios en los oficios de tareas simples a trabajo multidimensional
- El papel del trabajador cambia de controlado a facultado
- La preparación para los puestos de trabajo cambia de entrenamiento a educación
- Cambian las medidas de desempeño y retribución
- Cambian los criterios de ascensos: de rendimiento a habilidad
- Los valores cambian de proteccionistas a productivos
- Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores

- Las estructuras cambian de jerárquicas a planas
- Los ejecutivos se transforman en líderes (p. 87)

Para Mendoza (2012) otros potenciales beneficios alcanzados mediante las reingenierías son:

- Aplicación de acciones que permitan alcanzar una mejora radical
- Favorece procesos básicos de organización
- Contribuye potencialmente a estimular y motivar el esfuerzo del personal
- Cuestiona procedimientos del negocio mejorándolos
- Los resultados se miden en función del incremento en la demanda de los servicios

#### **2.1.4 Elementos de los procesos de reingeniería**

De acuerdo a Robins, (2005) los procesos de reingeniería para ser exitoso debe contar con cinco elementos:

- “Planificar
- Organizar
- Guiar
- Controlar

**Planificación**.- Que constituye el proceso de desarrollar objetivos estratégicos sobre los que se sustenta la planificación de la empresa, los mismos que son diseñados con la finalidad de aplicar las actividades que permita alcanzarlos, la planeación comprende los siguientes pasos:

- a) Establecer los objetivos de la empresa
- b) Desarrollar las acciones necesarias para cumplirlos
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d) Iniciar las actividades necesarias para convertir los planes en acciones
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes. (Robins, 2005)

**Organizar**.- Constituye el proceso mediante el cual los miembros de la organización realizan sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la organización.

Implica actividades como:

- Otorgar poder a la autoridad
- Dividir el trabajo entre grupos e individuos
- Coordinar las actividades individuales del grupo
- Establecer autoridad directiva.
- Suministrar el personal y administrar los recursos humanos. (Robins, 2005)

Para que la organización del personal sea exitosa y se considere a la administración de los recursos humanos como eficiente es necesario crear dentro de la empresa condiciones positivas que generen ambiente de trabajo satisfactorio para todo el personal vinculado.

**Guiar.**- Comprende el proceso constante de motivación a las personas que tiene como principal finalidad alcanzar los objetivos de la empresa.

**Controlar.**- Es el proceso que permite y garantiza un desempeño eficiente de los empleados, sirve para alcanzar los objetivos de la empresa, consiste en:

- Establecer metas y normas de la empresa
- Ponderar el desempeño alcanzado por los trabajadores en función de las metas y normas señaladas por la empresa
- Reforzar las fortalezas de la empresa y corregir las fallas. (Robins, 2005)

Según Michael, (2006) los procesos necesitan obligatoriamente la existencia de varios componentes entre los que se identifican:

- Contribución a los objetivos y propósitos
- Supremacía de la planeación
- Extensión de la administración
- Eficacia de la planeación

En consecuencia con lo anterior el rediseño de los procesos abarca las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc. con los que cuenta la empresa, comprenden un importante conjunto de acciones y de actividades que son utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

### 2.1.5 Características de los procesos de reingeniería

Las principales características de los procesos de reingeniería a criterio de García, (2001) son:

- **Combinación de oficios:** Anulación del trabajo en serie, integrándose y comprimiéndose oficios y tareas, requiere el entrenamiento de la persona en todas las destrezas necesarias. Entre sus ventajas es que se personal utilizado en la empresa además que se mejora el control del proceso, se puede hacer un seguimiento del proceso, lo que favorece el desempeño.
- **Favorece la toma de decisiones:** Permite que el trabajo sea más flexible, al otorgarle mayores responsabilidades se siente parte de la empresa lo que hace que se sienta motivado a mejorar de forma continua su trabajo, realiza tarea en forma conjunta de acuerdo a las necesidades del proceso.
- **Los procesos se ejecutan en orden natural:** Favorece la aceleración de los procesos, al realizarse las tareas de forma simultánea, reduce su tiempo de ejecución, y otorga una mayor flexibilidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Los procesos presentan múltiples versiones:** Contar con varias versiones de un mismo proceso permite enfrentar diferentes necesidades y situaciones que surgen en la empresa. La simplicidad en los procesos permitirá acelerar los tiempos del proceso, y dar una mejora atención a las necesidad del cliente
- **El trabajo se realiza en el sitio razonable:** Realizar el proceso en forma completa favorecerá la organización al optimizar los tiempos y facilitar su desarrollo.
- **Se reducen las verificaciones y los controles:** Estos deben aplicarse de forma global una vez que se ha culminado el trabajo.
- **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto;** contar con una persona que cumpla funciones de gerente de caso, quien deberá actuar frente al cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, debe tener información y autoridad, encargarse de lograr la ejecución de las actividades, le corresponde la función de dar solución al problema planteado por el cliente.

- Presencia de operaciones híbridas centralizadas - descentralizadas: Es fundamental crear espacios para la comunicación, contar con archivos a los que todos los empleados tengan el acceso necesario si así lo requiere determinada situación.

## **2.2. Gestión empresarial**

### **2.2.1 Definición**

García (2001) lo define como “el proceso mediante el que la empresa realiza una revisión de los objetivos principales, apoyado en el recurso humano disponible para alcanzar resultados satisfactorios” (p. 8).

A partir de la definición anterior se la puede describir como el proceso utilizado para el diseño de medidas y estrategias elaboradas con la finalidad de mejorar la viabilidad económica de la empresa, abarca múltiples competencias que se deben desarrollar dentro de una determinada actividad comercial.

Entre sus potenciales sus ventajas Rubio (2006) destaca las siguientes:

- Permite establecer las responsabilidades que corresponden a cada área y personal.
- Determina el nivel superior de cada nivel inferior
- Establece instrucciones directas, evitando el conflicto de intereses.
- Produce un alto nivel de lealtad y cohesión.
- Brinda un espacio amplio para de sus miembros actuación

Finalmente se debe destacar que la gestión empresarial se basa en puntos fundamentales como la misión y visión de la empresa, la preparación del personal, y la identificación y corrección de los cambios que se suscitan en el entorno, esta comprende el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades que desarrolla la empresa con la finalidad es establecer objetivos a corto y largo plazo que les permitan elevar su rentabilidad.

### **2.2.2 Condiciones necesarias**

Una adecuada gestión empresarial exige del gerente características específicas que permitan al personal alcanzar las siguientes condiciones a criterio de Michael (2006):

- Conocer lo que se espera del trabajo realizado por el personal
- Contar con los recursos necesarios para ejecutar de forma exitosa su trabajo
- Tener acceso a una capacitación permanente que le permita actualizar sus conocimientos.
- Participar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Recibir la información necesaria en relación al trabajo que desempeña.

De acuerdo al portal Web Eumed (2010) el gerente debe presentar las siguientes condiciones necesarias para tener un adecuado desempeño de la gestión empresarial:

- Capacidad para la toma de decisiones de acuerdo las necesidades de la empresa.
- Capacidad de trabajo, honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar, motivar y liderar la organización
- Habilidad para proyectar la actividades a desarrollarse hacia el futuro
- Habilidad para desarrollar ideas innovadoras, y aprovechar las oportunidades
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Imparcialidad, firmeza
- Capacidad para adaptarse al cambio,
- Capacidad para mejorar los niveles productivos de la empresa
- Habilidad para escuchar, relacionarse, manejar conflictos y ubicarse en la posición del otro.
- Deseo constante de superación. (parr. 4).

### **2.2.3 Funciones**

Robins (2005) explica que una adecuada gestión empresarial requiere el cumplimiento de cuatro funciones que se consideran indispensables y estas son:

**Planificación:** Permite combinar los recursos para nuevos proyectos y realizar la visualización global de la empresa y su entorno, favorece la toma de decisiones que guían el camino más directo hacia los objetivos planificados. Implica el desarrollo de las siguientes actividades: Asignación de recursos y programación

**Organización:** En donde se agrupan todos los recursos humanos con los que dispone la empresa en fin de aprovecharlos para alcanzar mejores resultados. El diseño de la

estructura organizacional deberá establecer a quien corresponde realizar las tareas y su grado de responsabilidad en la consecución de los resultados proyectados

Dirección, exige la existencia de una adecuada comunicación a nivel empresarial, favorece la eficacia del trabajo y aumenta la rentabilidad empresarial, el gerente debe dirigir y coordinar todas las actividades de la empresa para que estas responda a fines específicos en función de los objetivos trazados.

Control; permite cuantificar el progreso que tiene el personal en función de los objetivos trazados, permite monitorear el desempeño de la empresa a fin establecer el correcto desarrollo de las acciones que permitan alcanzar las metas fijadas a largo y mediano plazo.

La aplicación de las funciones en el ámbito de la gestión empresarial favorece el funcionamiento a nivel global de la empresa, de forma específica mejora el desempeño de sus trabajadores, lo que favorece los niveles de eficiencia y el éxito de la organización.

#### **2.2.4 Control de la gestión empresarial**

Realizar una evaluación para el control de la gestión empresarial permite guiar la gestión hacia los objetivos de la organización, identificando los criterios bajo los que se evaluará el desempeño de la organización.

De acuerdo a Hernández (2001) la medición y evaluación del desempeño empresarial se basa en una diversidad de criterios aplicables al campo de la administración, de los que considera los más relevantes los siguientes:

- La gerencia o dirección trabaja en función de los recursos para alcanzar resultados y lograr efectos en el entorno para alcanzar la satisfacción del cliente.
- La relación existente entre el resultado y los recursos evidencia el grado de eficiencia con los que se alcanzaron los resultados.
- La relación entre los efectos alcanzados y los resultados expresa la eficacia o la satisfacción que provoca en el cliente el producto o servicio.

- La relación entre el entorno y los recursos expresa la mejora del valor que eleva la adecuación al uso del producto o servicio, incrementa su valor, utilizando los medios y las vías menos costosas.

Además se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Finalidad y la misión de la organización, con la definición de sus objetivos.
- Preparación permanente del personal orientado a la eficacia
- Análisis del entorno y sus cambios a fin de conocer sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

### **2.2.5 Técnicas de Gestión Empresarial**

Son consideradas técnicas básicas de la gestión empresarial a criterio de Robins (2005) las siguientes:

- “Planificación estratégica
- Gestión Organizacional o Proceso Administrativo
- Gestión de la Tecnología de Información
- Gestión Financiera
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Ambiental” p. 61

#### **2.2.5.1 Planificación Estratégica**

Permite realizar un diagnóstico detallado e integral del entorno de la empresa mediante el análisis de sus factores exógenos, en sus escenarios político, económico y social internacionales y nacionales.

Realizar un análisis estratégico permitirá analizar aspectos relevantes como el entorno, los recursos, los factores tanto externos como los internos que afectan la capacidad de organización y funcionamiento de la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización.

Análisis que a criterio de Hernández (2001) debe ser plasmado en la misión y su visión empresarial.

La misión, describe la finalidad que tiene la empresa, agrupa los valores y responsabilidad social de la organización, debe ser socializada y conocida por los miembros de la organización para alcanzar los resultados deseados.

La visión, corresponde a la proyección de las expectativas que existen en el futuro de la empresa el que deberá hacerse efectivo en el tiempo programado para alcanzarla.

El análisis del FODA es definido por Robins (2005) como “estructura conceptual que permite realizar un análisis sistemático en donde se adecuan las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la empresa” (p. 72)

Es un elemento fundamental dentro de la dirección y organización de una empresa, a continuación se detallan los puntos fuertes y débiles de la empresa agrupado en:

- **Debilidades:** Comprende aquellos factores internos que impiden o limitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Amenazas:** Equivalen al conjunto de factores externos que impiden o limitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Fortalezas:** Se identifican como los factores internos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Oportunidades:** Comprenden el conjunto de factores externos que favorecen el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Metas; su desarrollo es fundamental para el diseño de las estrategias y alcanzar los objetivos de la organización, se basan en la misión y visión de la empresa, esta última es la principal meta que debe ser alcanzada.

Principios y valores; corresponde a la filosofía en la que se fundamenta la empresa y que debe ser compartida por todos los miembros de la organización.

Los principios y valores son el principal sustento de los esfuerzos y acciones de la organización, determinan el comportamiento dentro de la organización

#### **2.2.5.2 Gestión por Procesos.**

Robins (2005) explica que “la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, comprende la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente” (p. 81)

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

Permite desarrollar la planificación del futuro de la empresa, a fin de establecer las estrategias, metas y objetivos a cumplirse.

Dentro de los procesos quizás los de mayor relevancia para la gestión empresarial son los procesos administrativos Robins (2005) señala que “los procesos administrativos consisten en la planeación de la estructura de órganos y cargos que componen institución educativa con el fin de dirigir y controlar sus actividades. Comprenden un importante conjunto de acciones y de actividades que son utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar” (p. 83).

Los procesos administrativos comprenden un importante conjunto de acciones y de actividades que son utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar. Es importante e

indispensable que se destaque la importancia de la administración y sus procesos en el uso eficiente de los recursos con los que dispone la institución.

Su finalidad es garantizar las funciones y estructuras de la empresa para alcanzar los objetivos, asignando responsabilidades y funciones a cada miembro de la organización, sus principales componentes de acuerdo a Robins (2005) son:

- Contribución a los objetivos y propósitos.
- Primacía de la planeación
- Extensión de la administración
- Eficacia de la planeación

Autores como Mendoza, (2012) definen el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos que se detallan a continuación:

- Investigación
- Planificación
- Coordinación
- Control
- Previsión
- Organización
- Comando

Un elemento de apoyo al proceso administrativo es el Manual de Procesos documento en que indican las actividades que deben ser cumplidas por los miembros de una empresa.

Comprenden el medio de comunicación que abarca factores tales como las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, Mendoza (2012) menciona los siguientes objetivos:

- “Presentar la visión y misión de la organización
- Precisar las funciones de cada trabajador
- Facilitar la selección del personal

- Precisar de las actividades de cada procedimiento
- Señalar las responsabilidades del personal
- Establecer lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- Servir como medio de integración y orientación al personal nuevo
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales” (p. 91)

**Hoja de trabajo para el análisis de procesos (Ser y Debe Ser).**- Esta metodología consiste en un registro de las actividades del proceso en donde se aplica el criterio del valor agregado, para identificar el desperdicio de procesos y actividades que presentan problemas

De acuerdo al Informe del SFP (2012) “para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso”. (p. 4)



Permite observar e identificar todas las actividades asociadas a un proceso, hace uso de datos cuantitativos que expresan en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otra información relativa al proceso.

De acuerdo al Informe del SFP (2012) esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Eliminar las actividades que no agreguen valores
- Optimizar las actividades que agreguen valor.
- Detectar desperdicios del proceso
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).

- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad

### **2.2.5.3 Gestión de la Tecnología de Información**

Aplicar los sistemas de información y comunicación en todas las áreas de empresa ayuda a solucionar problemas y en consecuencia favorece la toma de decisiones, sus objetivos generales de acuerdo a Mendoza, (2012) son:

- Facilitar la gestión de la calidad.
- Mejorar los niveles de eficiencia.
- Alinear los procesos de negocio y la infraestructura
- Reducir los riesgos relacionados con el manejo y flujo de la información.

La gestión de tecnología de la información comprende el conjunto de prácticas que permiten establecer una estrategia en materia de tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **2.2.5.4 Gestión Financiera**

La gestión financiera es un campo de la administración moderna, que se basa en el desarrollo de actividades mediante las que se busca planificar las actividades para asignar, controlar y evaluar el uso eficiente que una empresa haga de sus recursos financieros a fin de lograr rentabilidad llevando un adecuado registro contable.

Consiste en la adecuada administración que realiza el gestor financiero de los recursos financieros con los que dispone la empresa a fin de asegurar aspectos tales como: funcionamiento, control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa, para Philip (2003) su ejecución implica funciones específicas tales como:

- Preparación y análisis de información financiera.
- Determinación de la estructura de los activos de la empresa.
- Conocimiento de la estructura financiera y fuentes de financiamiento de la empresa

En la gestión financiera debe realizarse un adecuado manejo de las siguientes responsabilidades:

- Adecuado manejo de la información contable y financiera.
- Administración eficiente del capital de trabajo.
- Selección y evaluación de inversiones a largo plazo
- Consecución y manejo de fondos solicitados por la empresa.
- Participación del administrador en el desarrollo de las actividades de la empresa
- Manejo administrativo de las áreas de la función financiera como: tesorería, mercadeo y ventas, gerencia financiera, administrativa de producción y de talento humano.

#### **2.2.5.5 Gestión de Recursos Humanos**

Para Haberkorn, (2003) “el aprovechamiento de los recursos humanos es uno de los desafíos de la administración moderna, implica utilizar la fuerza de trabajo en forma eficiente preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal” (p. 8).

En el área de la administración la gestión del talento humano abarca un conjunto de acciones que favorece la consecución de objetivos, en su desarrollo es necesaria la planificación de acciones, distribución de tareas y responsabilidades. Juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones y empresas, ya que el recurso humano se lo identifica como el activo más flexible y de mayor importancia dentro de la organización. Para realizar una adecuada gestión de recursos humanos el sistema de Administración de recursos humanos debe estar integrado por cinco subsistemas:

- Subsistema de integración de recursos humanos que contiene el reclutamiento de personal y la selección de personal.
- Subsistema de organización de recursos humanos que abarca el diseño de puestos, la descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.
- Subsistema de retención de los recursos humanos, que contiene las áreas de administración de sueldos y salarios, los planes de prestaciones sociales, la calidad de vida en el trabajo y las relaciones con las personas.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos integrado por capacitación y desarrollo de personal y desarrollo organizacional, y

- Subsistema de auditoria de recursos humanos, que contiene lo relacionado con sistemas de información de recursos humanos y ética y responsabilidad social.

#### **2.2.5.6 Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución**

La gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución permite a la empresa proporcionar de forma racional los bienes y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores, haciendo uso de procesos para la transformación de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc Haberkorn, (2003) sostiene que esta comprende además el conjunto de operaciones necesarias en relación a:

- Mantenimiento de la infraestructura
- Cumplimiento efectivo de los servicios
- Disponibilidad de los recursos y materiales necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa.

Algunos aspectos claves de la Gestión de Operaciones son:

- Asegura que el sistema o proceso funcione de forma correcta.
- Permite la ejecución de los planes.
- Se enfoca en actividades a corto plazo
- Brinda formación y capacitación al equipo para que pueda ejecutar sus actividades de forma óptima.
- Favorece el desarrollo de acciones repetitivas para asegurar el éxito de la operación del servicio.
- Permite medir el valor real de la organización y distribuirlo.
- Está sujeta a las inversiones relativas al equipamiento y los recursos humanos.
- El valor generado obligatoriamente superará al coste de la inversión y otros gastos indirectos. (Haberkorn, 2003, p. 98)

#### **2.2.5.7 Gestión Ambiental**

Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar en el ámbito empresarial las políticas de defensa y cuidado del medio ambiente.

La gestión ambiental abarca el conjunto de actividades o estrategias que se ejecutan para prevenir los problemas ambientales, a fin de conseguir un equilibrio adecuado entre el crecimiento de la población y el desarrollo económico.

La gestión ambiental debe ejecutarse según lo establecido en la Norma ISO 1400, la que establece el proceso para controlar y mejorar el rendimiento medioambiental de las empresas y organizaciones.

Dicha normativa de carácter internacional es de aplicación obligatoria, establece la implementación de un sistema de gestión medioambiental eficaz, está conformada por: Requisitos generales, política medioambiental, planificación de la implementación y funcionamiento, comprobación y medidas correctivas y revisión de gestión.

## **2.3. Clínica Santa Martha**

### **2.3.1 Historia de la Clínica Santa Martha**

La clínica Santa Martha fue inaugurada el 31 de marzo de 1979 por iniciativa de los esposos Dr. Ítalo Colamarco y la Sra. Magaly Vera quienes buscaban dar un servicio de salud de calidad a la comunidad sin importar su condición económica.

Inicialmente desarrolló sus actividades en la parte baja de lo que hoy es su estructura, ante la necesidad de expandirse y crecer se acondicionó la planta alta.

Con el paso de los años gracias a la calidad de sus servicios y al prestigio de los médicos que laboran allí se ha hecho merecedora de una clientela que la distingue como una clínica referente de servicios de calidad, sin embargo enfrenta múltiples problemas agravados principalmente a la inestabilidad de la administración, debido a que a raíz de la muerte de su fundador la Clínica Santa Marta ha pasado por diferentes administraciones que no han seguido un proceso secuencial de acuerdo a las necesidades administrativas, operativas, funcionales y legales que requieren las instituciones de salud.

### **2.3.2 Ubicación**

La clínica Santa Martha se encuentra ubicada en la calle

### 2.3.3 Talento Humano

El talento humano es el principal elemento con el que cuenta la Clínica Santa Martha para el desarrollo de sus operaciones, está integrado por:

- Un médico residente
- Una administradora
- Tres licenciadas en enfermería.
- Cinco auxiliares de enfermería
- Una recepcionista
- Dos personas encargadas de la limpieza
- Un guardián

El personal médico que labora en la Clínica Santa Martha atendiendo las diferentes especialidades lo conforman:

- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| • Dr. Gonzalo Aveiga G.  | Urología.                           |
| • Dr. José Álvarez C.    | Cardiología – Medicina interna.     |
| • Dr. José Erazo Z.      | Cirugía Digestiva y proctología.    |
| • Dr. Mario Zambrano A.  | Gastroenterología y endoscopia.     |
| • Dr. Gustavo García D.  | Ginecología y obstetricia           |
| • Dr. Agustín Zambrano.  | Pediatría y neonatología.           |
| • Dr. Erny Arteaga S.    | Medicina interna.                   |
| • Dr. Bladimir Zambrano. | Diabetologo.                        |
| • Dr. Marcos García.     | Anestesiología y terapia del dolor. |
| • Dr. Silvio Dueñas.     | Anestesiología y terapia del dolor. |
| • Dr. Kenny Champang.    | Anestesiología y terapia del dolor. |

### 2.3.4 Infraestructura

La Clínica Santa Marta funciona en un local propio que comprende un edificio de dos plantas, que cuenta con las siguientes áreas:

- Nueve consultorios en diferentes especialidades
- Diez habitaciones debidamente acondicionadas con baños privados.
- Dos quirófanos

- Comedor
- Sala de observación
- Sala de emergencia
- Sala de enfermería
- Sala de neonatología
- Sala de partos
- Garaje
- Terraza
- Vestidor
- Área de Rayos X
- Área de Ecografías
- Área enfermería
- Área de lavados
- Bodega de documentación
- Bodega de limpieza
- Oficina de recepción y atención al cliente
- Oficina de la administración.

### **2.3.5 Servicios**

Los servicios que ofrece la Clínica Santa Martha son:

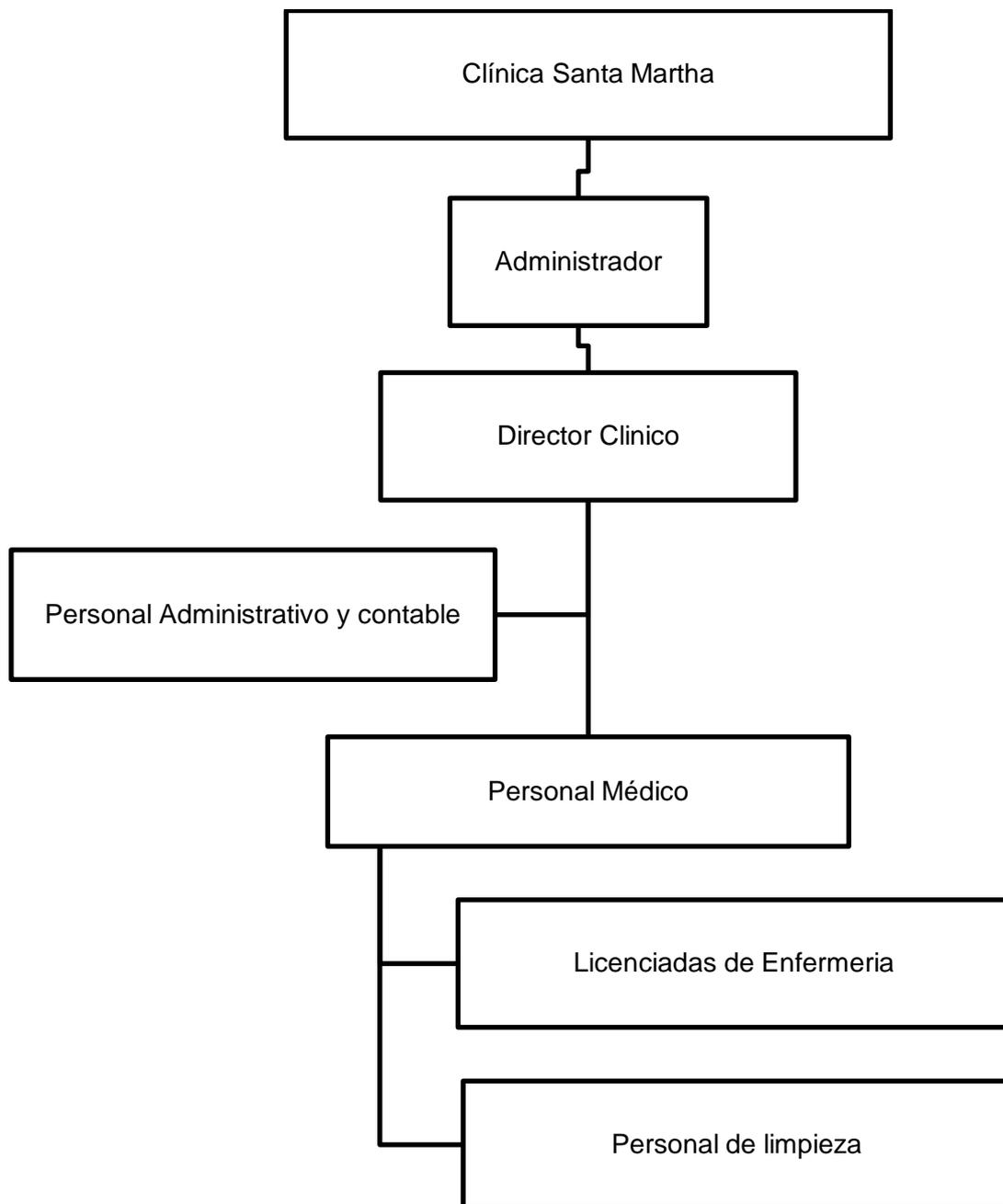
- Servicio de Hospitalización y Área de Cirugía.
- Servicio de Emergencia y Observación (24 horas).
- Servicio de Sala de parto y Área de neonatología.
- Servicio de Rehabilitación física y terapia respiratoria.
- Servicio de Endoscopia Digestiva.
- Servicio de Rayos X (Emergencia 24 horas).
- Servicio de Ecografía (Emergencia 24 horas).

- Servicio de Laboratorio (Emergencia 24 horas).

De forma especial se destacan una mayor demanda por parte de los clientes de los servicios de:

- Maternidad: Que ofrece el servicio de sala de parto, área de cirugía y Área de neonatología.
- Procedimientos fisioterapéuticos y rehabilitación: que incluye terapia respiratoria y terapia de lenguaje
- Consultorio de Emergencia: Se realiza un manejo inmediato del paciente que ingresa por emergencia que es atendido por el médico residente.
- Observación: Los pacientes son trasladados luego de los procedimientos quirúrgicos y donde deben permanecer para el análisis y elaboración de planes de diagnóstico
- Hospitalización: Cubre las hospitalizaciones por accidentes o cirugías programadas, el servicio de hospitalización incluye: Habitación, quirófano, medicinas, honorarios médicos y suministros.

### 2.3.6 Organigrama



### **2.3.7 Áreas**

La Clínica Santa Martha cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

- Área administrativa
- Área de enfermería
- Área de limpieza

### **2.3.8 Procesos por área**

#### Área administrativa

- Brindar servicio al cliente
- Facilitar servicios telefónicos
- Facturación
- Recolección de datos de pacientes
- Pagos
- Implementación de equipos de insumo
- Implementación de materiales de limpieza
- Implementación de área de bodega de medicina
- Distribución de medicina al departamento de enfermería
- Coordinación de actividades con el gerente

#### Área de enfermería

- Administración y aplicación de medicamentos
- Esterilización de materiales de quirófano
- Capacitación y orientación al personal auxiliar
- Facilitación de implementos a cirujanos
- Seguir protocolos de médicos
- Control y limpieza de pacientes

#### Área de limpieza

- Selección de desechos infecciosos y comunes
- Recolección de desechos infecciosos y comunes
- Transportación de desechos infecciosos y comunes

- Brindar mantenimiento a todas las áreas de la clínica
- Adecuación de habitaciones

### **CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA SANTA MARTHA DE LA CIUDAD DE CHONE EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2014**

### **3.1 Metodología**

#### **3.1.1 Tipo de investigación.**

Investigación bibliográfica: Se utilizó la bibliografía especializada sobre reingeniería y gestión empresarial.

Investigación de campo: Permitió desarrollar la investigación en base a la realidad de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone.

#### **3.1.2 Nivel de la investigación**

Exploratoria: Se analizaron detalladamente el proceso de reingeniería y la gestión empresarial en la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone

Propositiva: El análisis de la problemática detectada se orientó al diseño de una propuesta para el fortalecimiento de la gestión empresarial en la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone

#### **3.1.3 Métodos**

Se utilizó el método inductivo que permitió partir del análisis de los contenidos particulares del campo de la administración para llegar a conclusiones generales sobre los beneficios de la aplicación de la reingeniería de la gestión empresarial en la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone

El método analítico permitió realizar un estudio detallado de las características de la gestión empresarial en la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone

El método estadístico fue utilizado en el procesamiento de datos obtenidos mediante la encuesta.

#### **3.1.4 Técnicas**

Se utilizó la técnica de la encuesta aplicada a los Clientes Externos de la Clínica Santa Martha, para lo que se recurrió a un cuestionario de preguntas cerradas.

### 3.1.5 Población y muestra

Población: Corresponde a la totalidad del personal que labora en la Clínica Santa Martha

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NUMERO</b>
Administrador	1
Director clínico	1
Personal administrativo y contable	2
Médicos	11
Licenciadas en enfermería	3
Auxiliares de enfermería	5
Personal de limpieza	2
Guardia	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Muestra: se considera al 100% de la población.

### 3.2 Resultados esperados

A través del desarrollo de la investigación y posterior aplicación de la propuesta se tuvo como resultado mejorar el funcionamiento de la Clínica Santa Martha a través del fortalecimiento de las actividades administrativas.

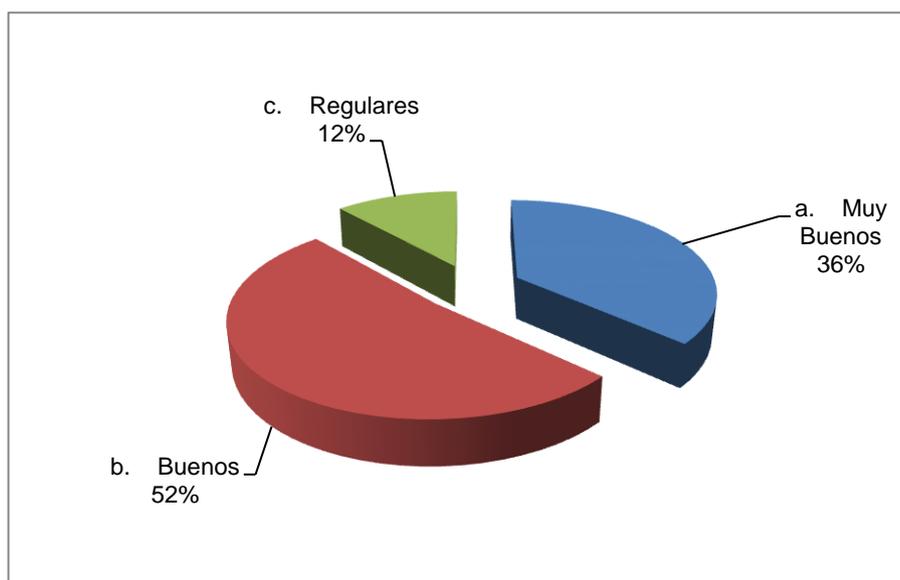
Se mejoró potencialmente el trabajo desarrollado por la administración mediante la aplicación de la planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS, E INTERPRACIÓN DE RESULTADOS**

#### 4.1 Tabulación de resultados de la encuesta aplicada a los Clientes externos de la Clínica Santa Martha

1. ¿Cómo califica los servicios proporcionados por la Clínica Santa Martha?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buenos	22	36%
b. Buenos	31	52%
c. Regulares	7	12%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

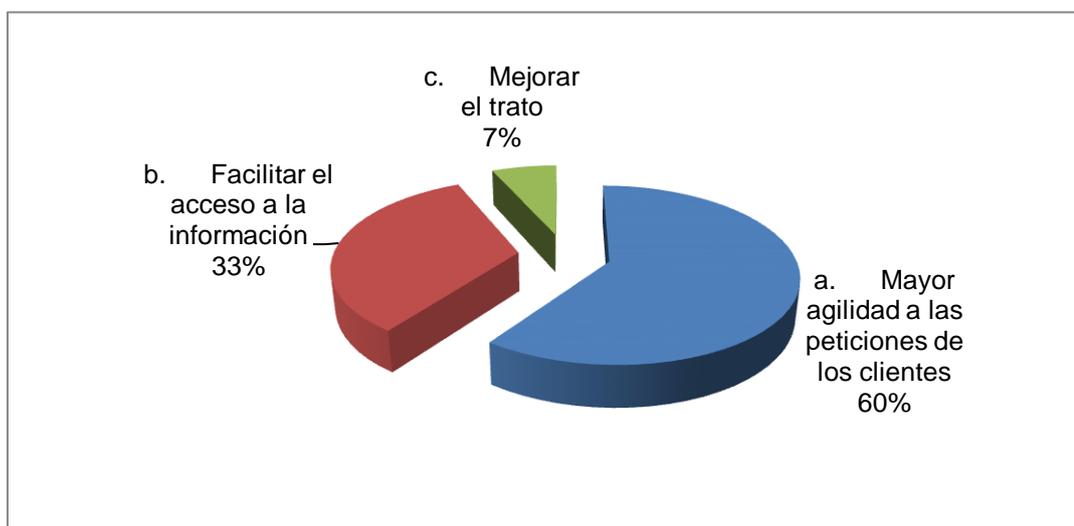
#### **Análisis e interpretación de datos**

E 52% de los clientes calificó los servicios de buenos, el 36% los califico como muy buenos, y el 12% sostuvo que son regulares.

La mayoría de los clientes encuestados muestra un nivel de aceptación hacia los servicios proporcionados por la Clínica Santa Martha.

2. ¿En qué aspectos debe mejorar la atención brindada a los clientes de la Clínica Santa Martha?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Mayor agilidad a las peticiones de los clientes	36	60%
b. Facilitar el acceso a la información	20	33%
c. Mejorar el trato	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

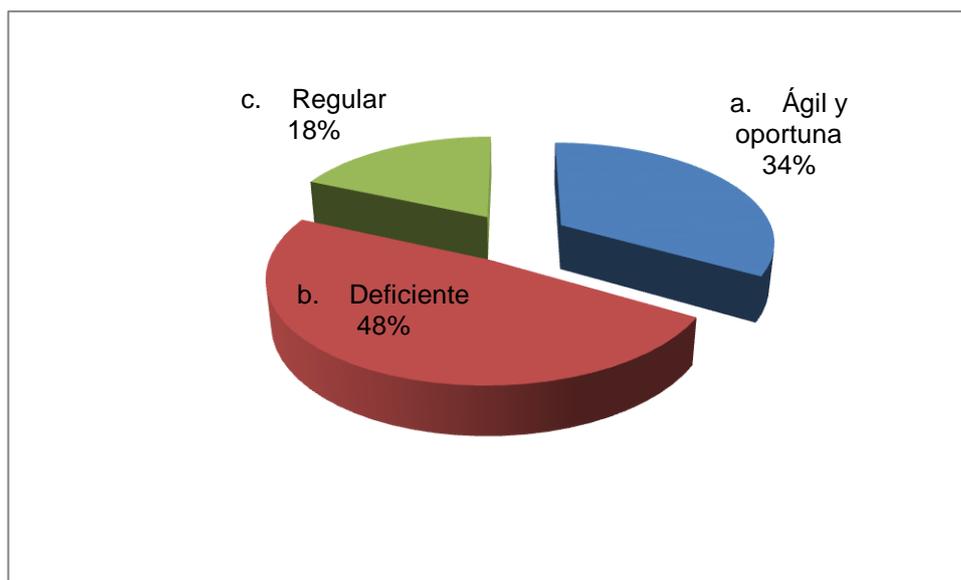
### **Análisis e interpretación de datos**

El 60% de los encuestados sostuvo que se debe dar mayor agilidad a las peticiones de los clientes, el 7% que se debe mejorar el trato y el 33% que se debe facilitar el acceso a la información.

Los clientes consideran pertinente mejorar aspectos como el acceso a la información y dar agilidad a las peticiones de los clientes que se registran como dos deficiencias que afectan a la administración

3. ¿Cómo califica la atención brindada por el área administrativa de la Clínica Santa Martha?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Ágil y oportuna	20	34%
b. Deficiente	29	48%
c. Regular	11	18%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

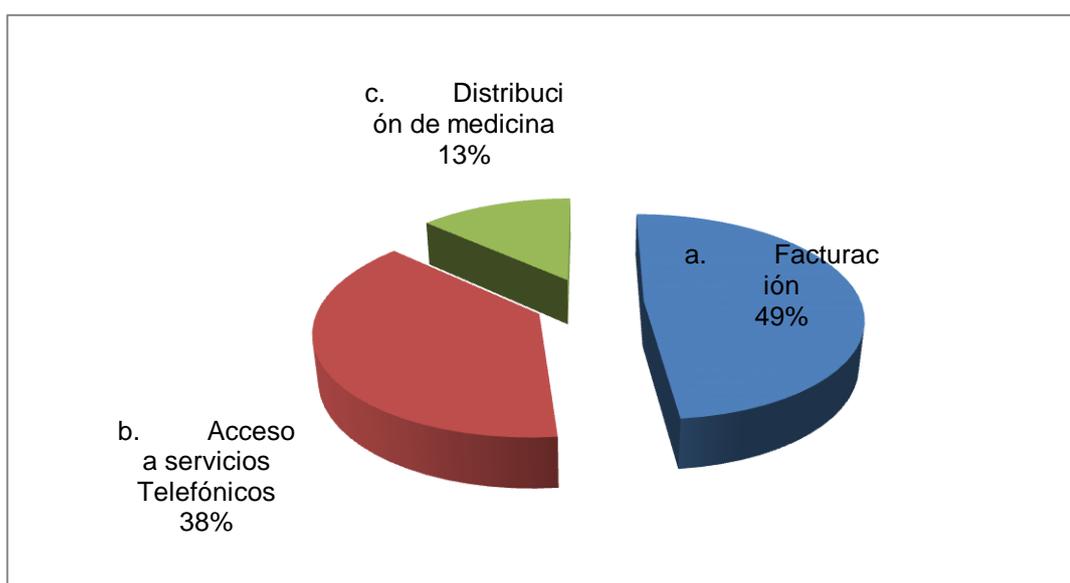
#### **Análisis e interpretación de datos**

El 48% de los encuestados manifestó que la atención brindada por el área administrativa es deficiente, el 34% que es ágil y oportuna, y el 18% sostuvo que es regular.

Se debe fortalecer la atención brindada por el área administrativa mediante la revisión de los diferentes procesos que se ejecutan desde allí.

4. ¿Cuál de los siguientes servicios deben ser mejorados por el área administrativa de la Clínica Santa Martha?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Facturación	29	49%
b. Acceso a servicios Telefónicos	23	38%
c. Distribución de medicina	8	13%
<b>Total</b>	60	100%



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

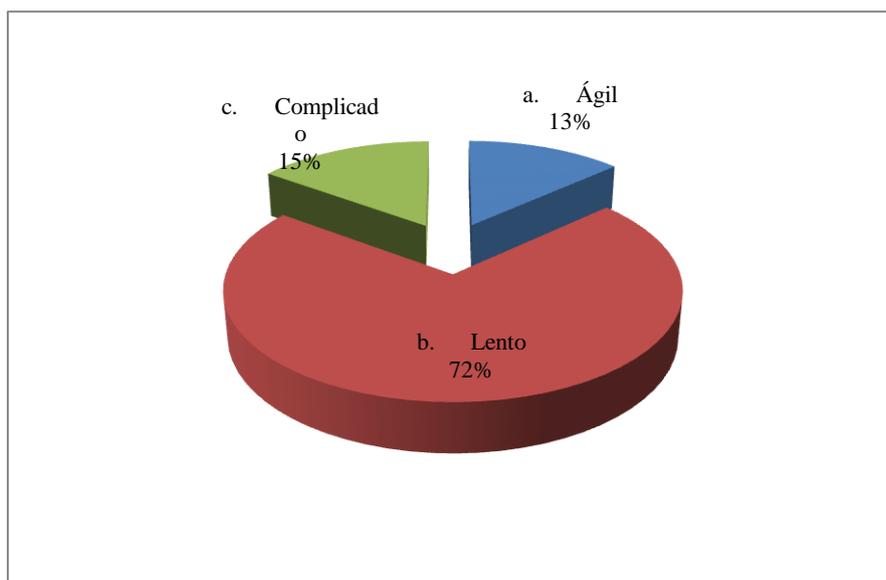
#### **Análisis e interpretación de datos**

El 49% de los encuestados manifestó que la facturación es uno de los servicios que deben ser mejorados por el área administrativa de la Clínica Santa Martha, el 38% que debe mejorarse los servicios telefónicos y el 13% que debe mejorarse la distribución de medicinas

Los procesos de facturación y servicios telefónicos son los que requieren cambios para ser mejorados.

5. El procedimiento para la recolección de datos de los pacientes es:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Ágil	8	13%
b. Lento	43	72%
c. Complicado	9	15%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

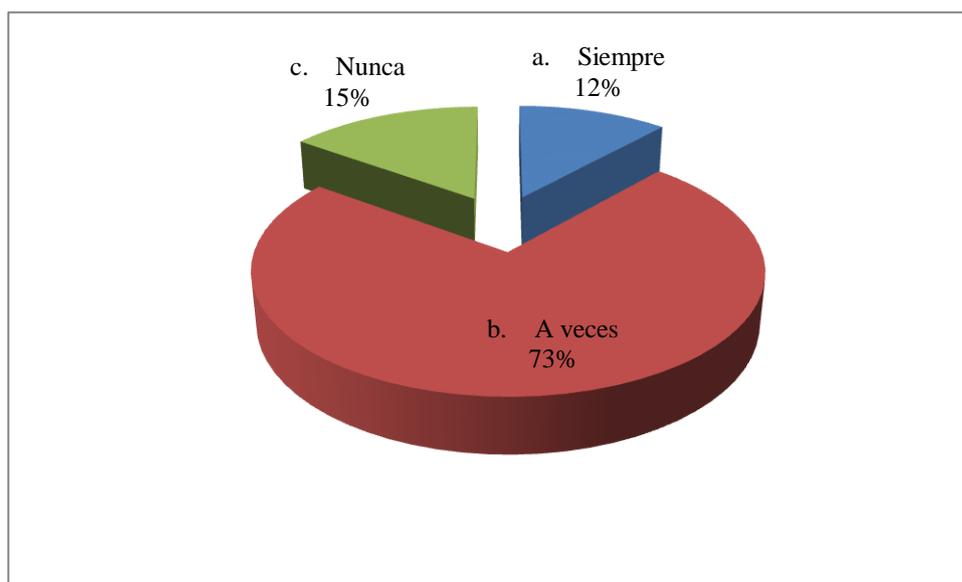
### **Análisis e interpretación de datos**

El 72% de los encuestados considera que este proceso se desarrolla de forma lenta, el 15% sostuvo que es complicado y el 13% respondió que es ágil.

El proceso de recolección de datos debe ser mejorado a fin de brindarle mayor agilidad.

6. La Clínica cuenta con todos los medicamentos necesarios para la atención de los pacientes

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Siempre	7	12%
b. A veces	44	73%
c. Nunca	9	15%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

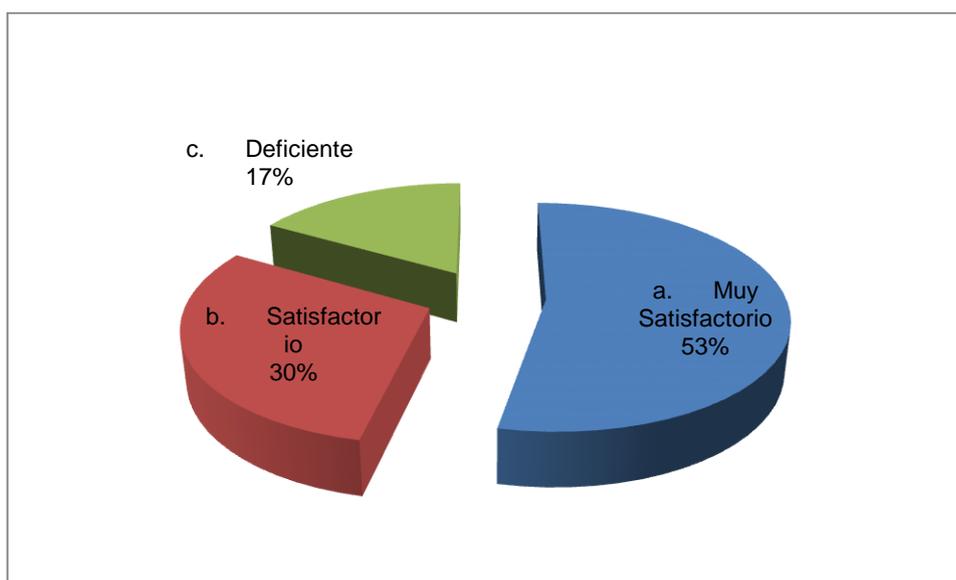
#### **Análisis e interpretación de datos**

El 73% respondió que a veces cuenta con todos los medicamentos necesarios para la atención de los pacientes, el 15% manifestó que nunca, y el 12% que siempre.

Se debe organizar el proceso de compra y distribución de medicina de forma que la farmacia de la Clínica Santa Martha se encuentre abastecida de la medicina

7. El servicio de aseo a las habitaciones realizado por el personal de limpieza de la Clínica Santa Martha es:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Muy Satisfactorio	32	53%
b. Satisfactorio	18	30%
c. Deficiente	10	17%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

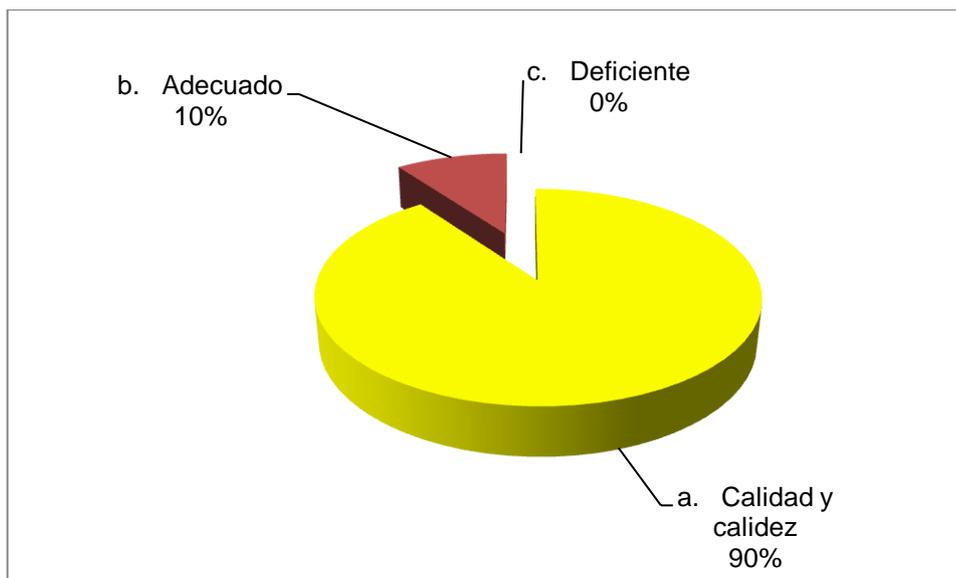
### **Análisis e interpretación de datos**

El 53% lo calificó de muy satisfactorio, el 30% lo señaló como satisfactorio y el 17% como deficiente.

Se debe mejorar el servicio de limpieza en la Clínica Santa Martha de forma que se satisfaga las demandas de clientes internos en las habitaciones.

8. El trato brindado por el personal médico de la Clínica Santa Martha es de:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Calidad y calidez	54	90%
b. Adecuado	6	10%
c. Deficiente	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

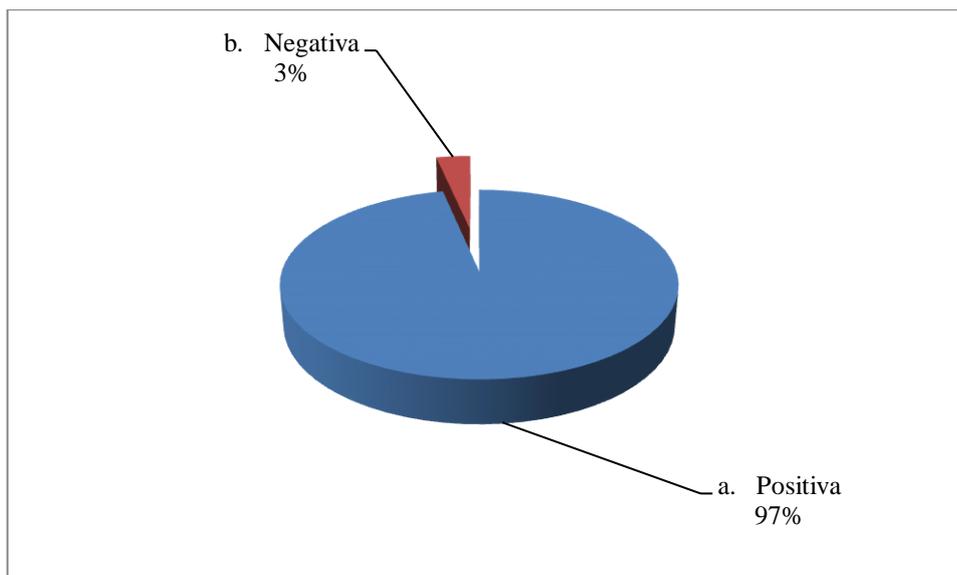
### **Análisis e interpretación de datos**

El 90% de los clientes manifestaron que el trato brindado por el personal médico de la Clínica Santa Martha es de calidad y calidez, el 10% respondió que es adecuado.

Uno de los aspectos que distingue a la Clínica Santa Martha es que los servicios que proporcionan los médicos es de calidad y calidez.

9. ¿Cómo califica la imagen empresarial de la Clínica Santa Martha como institución de salud proyectada hacia la comunidad?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Positiva	58	97%
b. Negativa	2	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Clientes externos de la Clínica Santa Martha

**Elaborado por:** Investigador

### **Análisis e interpretación de datos**

El 97% califica de positiva la imagen empresarial de la Clínica Santa Martha como institución de salud proyectada hacia la comunidad

La imagen empresarial de la Clínica Santa Martha es favorable, esto se debe al prestigio empresarial que la ha distinguido.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS E**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL**  
**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA SANTA**  
**MARTHA.**

## **5.1 Título**

Reingeniería de procesos administrativos e implementación de una planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha.

### **5.1.1 Presentación**

A fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha, se propone realizar una reingeniería de procesos administrativos y la implementación de una planificación estratégica.

Para la elaboración de la reingeniería se utiliza el método de la hoja de trabajo para el análisis de procesos (Ser y deber ser) metodología que sirvió para identificar gráficamente las actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

## 5.2 Reingeniería de procesos administrativos

Para el diseño de la reingeniería de procesos administrativos se propone el método de la hoja de trabajo mediante el que se realiza el análisis gráfico de los procesos que se ejecutan antes en la Clínica Santa Martha para implementar acciones de mejora y optimizarlos

ANTES

**PROCESO:** Proceso de servicio al cliente

ANTES

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos						
1	Iniciar el contacto		2´	●					
2	Receptar información del cliente		30´			●			
3	Consultar base de datos		10´			●			
4	Consultar al cliente si tiene alguna otra demanda		10´				●		
5	Finalizar		5´	●					

DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos						
1	Iniciar el contacto		2'	●					
2	Receptar información del cliente		10'	●					
3	Consultar al cliente si tiene alguna otra demanda		10'						
4	Finalizar		5'	●					

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		2	7'	3	17'
TRASLADO		1	10'		
DEMORA		1	30'		
VERIFICACIÓN		1	10'	1	5'
ARCHIVO					
TOTAL		5	57'	4	22

El proceso de servicio al cliente era uno de los más deficientes en el Clínica Santa Martha debido a que no se daba una atención inmediata a los requerimientos de los clientes por que generalmente se buscaba información en el sistema, además la persona encargada no se preocupaba por satisfacer a totalidad las demandas de la clientela a la mayor brevedad posible, este proceso se optimizó al eliminar la consulta en la base de datos, al capacitar a la persona encargada de proporcionar la información.

**PROCESO:** Dar y recibir información

ANTES

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	⇒	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	O	2'	●					
2	Receptar información al cliente	O	5'	●					
2	Obtener información de la base de datos	D	30'						
3	Proporcionar la información al cliente	⇒	10'						
4	Consultar al cliente si necesita otro tipo de información	□	5'						
5	Finalizar	O	3'	●					

## DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	➔	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	O	2'	●					
2	Receptar información al cliente	O	5'	●					
2	Obtener información de la base de datos	D	10'			●			
3	Proporcionar la información al cliente	➔	10'			●			
4	Consultar al cliente si necesita otro tipo de información	□	5'				●		
5	Finalizar	O	3'	●					

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		3	10´	3	10´
TRASLADO		1	10´	1	10´
DEMORA		1	30	1	10
VERIFICACIÓN		1	5´	1	5´
ARCHIVO					
TOTAL		6	55´	6	35´

En este proceso se optimiza el tiempo, al implementar en la base de datos un programa que facilite el acceso a la información por parte de la persona encargada.

**PROCESO:** Facilitar servicios telefónicos

**ANTES**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	○	2'						
2	Activar la línea	D	10'						
3	Registrar el tiempo de la llamada	D	5'						
4	Informar a el facturación de recargo de la llamada	➡	5'						
5	Finalizar	○	3'						

**DESPUÉS**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	○	2'						
2	Activar la línea	○	2'						
5	Finalizar	○	1'						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		2	5´	3	5´
TRASLADO		1	5´		
DEMORA		2	15´		
VERIFICACIÓN					
ARCHIVO					
TOTAL		5	25	3	5´

El proceso para facilitar los servicios telefónicos se reduce a 5 minutos, ya que las llamadas que se proporcionan son locales, y al verificar el tiempo de la llamada se producía un tiempo muerto.

**PROCESO: FACTURACIÓN**

**ANTES**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	⇒	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	O	2'						
2	Contabilizar costos individuales por día	O	60'						
3	Informar al cliente los costos a cancelarse	D	10'						
4	Verificar los costos	D	20'						
5	Receptar el dinero e ingresarlo a caja chica.	⇒	2'						
6	Emitir la factura	□	10'						
7	Entregar original de factura al cliente	⇒	5'						
8	Archivar copia	▽	5'						

DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	◐	◑	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	○	2'						
2	Contabilizar costos totales	○	10'						
3	Informar al cliente los costos a cancelarse	○	10'						
4	Receptar el dinero e ingresarlo a caja chica.	➡	2'						
5	Emitir la factura	◑	10'						
6	Entregar original de factura al cliente	➡	5'						
7	Archivar copia	▽	5'						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		2	62'	3	22'
TRASLADO		2	7'	2	7'
DEMORA		2	30		
VERIFICACIÓN		1	10'	1	10'
ARCHIVO		1	5'	1	5'
TOTAL		8	107'	7	44'

El Proceso Facturación se realiza en 18 minutos se reduce el detalle de los costos que el cliente tiene que cancelar, el que de hacer diariamente pasa a realizarse de forma global lo que agiliza el proceso de facturación, se elimina la verificación porque esto se realiza al llenar la factura.

**PROCESO:** RECOLECCIÓN DE DATOS DE PACIENTES  
**ANTES**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	⇒	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	O	1'						
2	Registro manual de datos del paciente en tres carpetas	D	40'						
3	Ubicar una ficha en carpeta	O	1'						
4	Colocar la carpeta en la habitación asignada al paciente	⇒	2'						
5	Colocar la carpeta en archivo	⇒	2'						
6	Archivar la carpeta una vez dada el alta al paciente.	▽	1'						

## DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Iniciar el contacto	○	1'	●					
2	Registro automático de la información	○	15'	●					
3	Ubicar las ficha en carpeta	○	1'	●					
4	Entregar carpeta a enfermería	➡	1'		●				
5	Archivar la carpeta una vez dada el alta al paciente.	▽	1'					●	

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN	○	2	2'	3	17'
TRASLADO	➡	2	4'	1	1'
DEMORA	D	1	40		
VERIFICACIÓN	□				
ARCHIVO	▽	1	1'	1	1'
TOTAL		6	47'	5	19'

El proceso de recolección de datos de pacientes quedó establecido en un promedio de 19 minutos, se implementa un registro automático de la información para eliminar el uso de carpetas y optimizar el proceso.

**PROCESO:** Pagos

**ANTES**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Identificar el pago a realizar	□	5´				●		
2	Pedir autorización al director para realizar el pago	D	60´			●			
3	Realizar el pago	O	30´	●					
4	Archivar la factura	▽	2´					●	

**DESPUÉS**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Identificar el pago a realizar	□	5´				●		
2	Realizar el pago	O	5´	●					
3	Archivar la factura	▽	2´					●	

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		1	30´	1	5´
TRASLADO					
DEMORA		1	60´		
VERIFICACIÓN		1	5´	2	5´
ARCHIVO		1	2´	1	2´
TOTAL		4	97´	5	12

El tiempo para el proceso de pagos se reduce, eliminando la autorización al director para evitar pérdidas de tiempo al esperar que el emita la autorización respectiva.

**PROCESO:** Implementación de equipos de insumo

ANTES

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	➔	D	□	▽	⊙ R
1	Revisar los insumos que se necesiten en la bodega	□	5'						
2	Enlistar los insumos que serán comprados	□	20'						
3	Obtener la autorización del director	D	60'						
4	Realizar el pedido	O	5'						
5	Verificar la recepción del pedido	□	10'						
6	Realizar el pago	O	5'						
7	Archivar la factura	▽	5'						

DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➔	◐	◑	▽	⊙ R
1	Revisar los insumos que se necesiten en la bodega.	◑	5'						
2	Enlistar los insumos que serán comprados	◑	20'						
3	Realizar el pedido	○	5'						
4	Verificar la recepción del pedido	◑	10'						
5	Realizar el pago	○	5'						
6	Archivar la factura	▽	5'						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		2	10´	2	10´
TRASLADO					
DEMORA		1	60´		
VERIFICACIÓN		3	35´	3	35´
ARCHIVO		1	5´	1	5´
TOTAL		7	110´	6	50´

La implementación de equipos de insumo no requerirá la autorización del director, ya que la factura que se emite queda constancia de los insumos comprados de acuerdo a las necesidades de la Clínica.

**PROCESO:** Implementación de materiales de limpieza

**ANTES**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	⇒	D	□	▽	⊙ R
1	Enlistar los materiales de limpieza que serán adquiridos	□	5´						
2	Obtener la autorización del director	D	60´						
3	Realizar el pedido	⇒	10´						
4	Recepción del pedido y embodegar	□	5´						
5	Realizar el pago	□	10´						
6	Archivar la factura	▽	5´						
7	Verificar necesidad de materiales	D	20´						
8	Entrega de materiales	⇒	30´						

DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	◐	◻	▽	⊙ R
1	Enlistar los materiales de limpieza que serán adquiridos	◻	5´						
2	Realizar el pedido	➡	10´						
3	Recepción del pedido y embodegar	◻	5´						
4	Realizar el pago	◻	10´						
5	Archivar la factura	▽	5´						
6	Entrega de materiales	➡	30´						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN					
TRASLADO		2	40´	2	40´
DEMORA		2	80´		
VERIFICACIÓN		3	20´	3	20´
ARCHIVO		1	5´	1	5´
TOTAL		8	100´	6	40´

Se elimina la autorización al director para agilizar la compra de los materiales, y el proceso de verificar necesidad de materiales dado que es innecesario volverlo a realizar una vez que ha sido adquirido los materiales

**PROCESO:** Implementación de área de bodega de medicina

ANTES

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Verificar la disponibilidad de medicina en bodega	□	5´						
2	Enlistar la medicina a comprar	□	30´						
3	Obtener la autorización del director	D	60´						
4	Realizar el pedido	➡	10´						
5	Recepción del pedido y embodegar	□	5´						
6	Realizar el pago	□	10´						
7	Archivar la factura	▽	5´						
9	Verificar de la medicina por parte del director previo entrega	D	20´						
10	Entrega de materiales	➡	30´						

DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Verificar la disponibilidad de medicina en bodega	□	5´						
2	Enlistar la medicina a comprar	□	30´						
3	Obtener la autorización del director	D	30´						
4	Realizar el pedido	➡	10´						
5	Recepción del pedido y embodegar	□	5´						
6	Realizar el pago	□	10´						
7	Archivar la factura	▽	5´						
8	Entrega de materiales	➡	30´						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		1	10´	1	10´
TRASLADO		2	40´	2	40´
DEMORA		2	80	1	30
VERIFICACIÓN		4	50´	4	50´
ARCHIVO		1	5´	1	5´
TOTAL		10	185	9	135

Se omite la necesidad de verificar de la medicina por parte del director previo entrega, para darle mayor agilidad en el proceso.

**PROCESO:** Distribución de medicina al departamento de enfermería

ANTES

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	O	⇒	D	□	▽	⊙ R
1	Enlistar las medicinas que se van a entregar al departamento de enfermería.	D	30'						
2	Entregar a la enfermera encargada las medicinas	⇒	60'						
3	Informar al director sobre la medicina a entregase	D	120'						
4	Distribuir las medicinas a las habitaciones	⇒	30'						
5	Informar a la oficina de la administración sobre la cantidad de medicina proporcionada a cada paciente	□	5'						

DESPUÉS

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	◻	◻	▽	⊙ R
1	Recepta el documento de pedido de medicina	○	20'						
2	Entregar a la enfermera encargada las medicinas	➡	60'						
3	Distribuir las medicinas a las habitaciones	➡	30'						
4	Informar a la oficina de la administración sobre la cantidad de medicina proporcionada a cada paciente	◻	5'						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN				1	20
TRASLADO		1	90´	2	90´
DEMORA		2	150		
VERIFICACIÓN		1	5´	1	5´
ARCHIVO					
TOTAL		5	245´	4	115

Antes las secretarias elaboraban este documento con cada médico, ahora el medico está obligado a emitir un documento con el pedido de medicina, para evitar pérdida de tiempo y se elimina la autorización al director, ya que este pedido se hace por orden y responsabilidad del médico.

**PROCESO:** Coordinación de actividades con el gerente

**ANTES**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Organizar las reuniones con la gerencia	○	15'						
2	Diseñar las actividades a realizarse	D	120'						
3	Participar en la ejecución de las actividades	○	10'						
4	Elaborar un informe de las actividades desarrolladas.	□	10'						

**DESPUÉS**

#	Actividad	Símbolo de flujo	Minutos	○	➡	D	□	▽	⊙ R
1	Organizar las reuniones con la gerencia	○	15'						
2	Diseñar las actividades a realizarse	D	60'						
3	Participar en la ejecución de las actividades	○	10'						
4	Elaborar un informe de las actividades desarrolladas.	□	10'						

PASO	SIMBOLO	ANTES		DESPUÉS	
		PASOS	MINUTOS	PASO	MINUTOS
OPERACIÓN		2	25'	2	25'
TRASLADO					
DEMORA		1	120'	1	60'
VERIFICACIÓN		1	10'	1	10'
ARCHIVO					
TOTAL		4	155'	4	95'

### **5.3 Planificación estratégica de la Clínica Santa Martha**

#### **5.3.1 Misión**

Ofrecer servicios integrales de salud, de manera oportuna y eficiente, de acuerdo con estándares de calidad, contando con recurso humano calificado y comprometido con la institución, con la finalidad de generar valor económico para la producción y sostenimiento de empleo productivo, brindar la mejora atención y lograr satisfacción a la clientela.

#### **5.3.2 Visión**

Convertirse en una clínica de referencia en la zona norte de Manabí, líder en el cantón Chone, que cuente con un personal médico completo en las especialidades básicas, capacitado con acceso a alta tecnología en servicios de salud.

#### **5.3.3 Metas**

Son metas de la Clínica Santa Martha;

- Capacitar al 100% del personal de enfermería en los procedimientos y protocolos de atención más importantes de los servicios.
- Cumplir con 100% de las evaluaciones de los indicadores de Enfermería.
- Difundir las Normas de gestión ambiental entre el personal de limpieza.
- Verificar el cumplimiento del 100% de las acciones programadas en el cronograma de actividades.
- Mejorar las relaciones humanas del personal mediante la realización de un evento sociocultural en el año.
- Realizar reuniones administrativas mensualmente para evaluar el funcionamiento de la Clínica.
- Implementar un programa de valores con la participación de todo el personal que labora en la Clínica.

### 5.3.4 Objetivos Estratégicos

La Clínica Santa Martha tiene como objetivos estratégicos:

- Brindar una óptima atención médica a de calidad a los pacientes mediante un servicio especializado de acuerdo a sus necesidades, requerimientos y expectativas.
- Difundir la visión, misión y objetivos de la calidad a los miembros de la Clínica Santa Martha para asignar sus responsabilidades.
- Proyectar una imagen adecuada de la clínica en el ámbito local y provincial
- Integrar a la comunidad de la Clínica Santa Marta, sus pacientes y su personal.
- Capacitar y motivar a los empleados de la clínica Santa Martha para lograr que trabaje conjuntamente orientado hacia la cultura del paciente y sus familiares.
- Generar un adecuado ambiente de trabajo donde se brinde un servicio médico asistencial con calidad y calidez.

### 5.3.5 Valores

<b>VALORES</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Innovación</b>	Proceso que se ejecuta y promueve de manera permanente que permite a la Clínica Santa Martha gestionar el conocimiento, colocando médicos altamente capacitados al servicio de sus clientes, fomentando el desarrollo profesional y tecnológico, la docencia, impulsando la investigación científica y mejoramiento de la calidad de los servicios.
<b>Integridad</b>	La Clínica Santa Martha desarrolla sus tareas y deberes basada en los principios de rectitud y honradez. Promueve el respeto a la dignidad humana, su fin principal es la atención integral del paciente mediante un servicio transparente y profesional mediante prácticas éticas y morales.
<b>Liderazgo</b>	La Clínica Santa Martha sustenta sus actividades en el desarrollo trabajo colaborativo y con profundo sentido de compromiso con la

	comunidad.
<b>Solidaridad</b>	La Clínica Santa Martha con un personal capacitado que se desempeña con profesionalismo y compromiso con los sectores de mayor vulnerabilidad.
<b>Sostenibilidad</b>	La Clínica Santa Martha atiende las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer a las generaciones futuras promoviendo el cuidado del medio ambiente y bienestar social.

### 5.3.6 Principios

Los principios que rigen las actividades de la Clínica Santa Marta son los siguientes:

- Transparencia y ética en la atención a los clientes.
- Mejoramiento continuo.
- Actualización tecnológica permanente.
- Relaciones a largo plazo con los clientes fijos.
- Cuidado del medio ambiente y la comunidad.
- Aplicación de procedimientos que respeten los derechos de los pacientes.
- Procurar el bienestar integral del paciente.
- Dar especial atención al aspecto humano del paciente.

### 5.3.7 Política de calidad

La política de Calidad es una norma de calidad que sirve para mejorar el funcionamiento de la Clínica.

La política de la calidad permite evaluar si el trabajo que se realiza diariamente, ya sea técnico, administrativo o apoyo, se hace de la mejor manera posible pensando siempre en lograr la satisfacción de los clientes basados en una Política de Calidad.

La política de calidad es la carta de presentación de la Clínica Santa Martha; esta describe lo que se quiere lograr y cómo se quiere realizar.

La Política de Calidad permite recordar que lo que se hace diariamente, incluye el compromiso de poder mejorarlo continuamente, y para entender que el trabajo diario, apoya a la consecución de la Misión, Visión y Valores declarados por la Clínica Santa Martha.

Los objetivos primordiales y permanentes de la política de calidad de la Clínica Santa Martha son los siguientes:

- Garantizar una atención médica de calidad que sea efectiva y eficiente, cuya finalidad sea la salud del paciente y su completo bienestar.
- Mejorar de forma continua los servicios ofertados por la Clínica Santa Martha mediante la evaluación periódica del servicio médico.
- Cumplir la normativa vigente aplicable a todas las actividades de la Clínica Santa Martha

Para alcanzar estos objetivos, la Clínica Santa Martha se compromete a impulsar las siguientes acciones:

- Considerar la satisfacción del paciente como el objetivo fundamental de todas las actividades de la Clínica Santa Martha.
- Establecer objetivos de calidad, coherentes con las estrategias de la Clínica Santa Martha, los que se revisaran anualmente.
- Crear las condiciones adecuadas para facilitar la expresión de nuevas ideas para el desarrollo de acciones y procesos que permitan mejorar el funcionamiento de la clínica.

- Fortalecer las debilidades que afectan la calidad del servicio médico en la Clínica Santa Martha, mediante un compromiso responsable entre todos sus miembros: médicos, enfermeras, personal administrativo y de mantenimiento.
- Valorar el desarrollo profesional del talento humano como principal referente de la calidad de los servicios ofertados por la Clínica Santa Marta
- Fomentar el cuidado del medioambiente, de los entornos saludables, basando el desarrollo de sus actividades en la declaración de política medioambiental que permita a Clínica Santa Marta cuidar el entorno.

### **5.3.8 Política Medio Ambiental**

La Clínica Santa Martha es una institución salud de carácter privado, dependiente del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. La administración de la Clínica Santa Martha, consciente de la importancia de la protección al Medio Ambiente se compromete a cumplir con las leyes ambientales y con el respeto al ambiente en cada uno de los ámbitos de actuación.

Reconociendo que la calidad de vida y Medio Ambiente van ineludiblemente unidos, y en concordancia con el sistema de salud pública, ha decidido adoptar dentro de su estrategia operativa y de gestión una Política Ambiental sustentada en los siguientes principios:

- Documentar, implantar y mantener al día un Sistema de Gestión Ambiental, conforme a criterios del Ministerio de Salud Pública, mediante la comprobación periódica de su eficacia, como base para el cumplimiento del compromiso de mejora continua del comportamiento ambiental.
- Conocer, cumplir y respetar la legislación, reglamentación y disposiciones vigentes en materia ambiental que deben aplicarse en el desarrollo de las actividades de la clínica, así como otros requisitos ambientales que la propia institución adquiera voluntariamente, manteniendo la capacidad para adaptarse a futuras normas
- Prevenir la contaminación y controlar periódicamente los aspectos ambientales de nuestras actividades, adoptando medidas correctoras cuando fuese necesario, en especial los productos por la generación y gestión de los residuos sanitarios.

- Ejecutar sus actividades bajo criterios de optimización mediante el racional consumo de recursos naturales y promoviendo la eficacia energética
- Colocar la Política Ambiental a disposición de todos los empleados, usuarios y partes interesadas.
- Potenciar entre sus empleados, médicos, proveedores y clientes, el cuidado, la concienciación y sensibilización en materia ambiental.
- Implementar las acciones necesarias para que ésta política sea conocida, entendida y cumplida por quienes laboran en la clínica.

### **5.3.9 Responsabilidad social**

La Responsabilidad Social de la Clínica Santa Marta se fundamenta en valores que permiten desarrollar sus actividades con calidez, estos son solidaridad, respeto, corresponsabilidad, sustentabilidad, productividad y la inclusión.

Clínica Santa Marta busca ser una empresa rentable con capacidad para generar valor económico que favorezca la producción y sostenimiento de empleo productivo, generando al mismo tiempo valor social en la ciudad de Chone y la zona norte de Manabí, mediante el desarrollo de estrategias, y actividades que ofrezcan a la comunidad oportunidades para alcanzar una vida saludable.

Sus valores son:

- **Solidaridad:** La Clínica Santa Marta toma en cuenta la realidad socioeconómica de sus clientes, brinda apoyo a quienes tienen dificultades para cubrir los servicios.
- **Respeto:** La Clínica Santa Marta cumple el rol que le corresponde con la sociedad, garantiza los derechos de sus trabajadores, y promoviendo ciudadanía responsable en los diferentes ámbitos donde actúa.
- **Productividad:** La Clínica Santa Marta promueve una visión de negocios con sentido social, mediante la prestación de un servicio de calidad en materia de salud, genera fuente de empleo que permiten mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

- Inclusión: la Política de responsabilidad social interna y externa de la Clínica Santa Marta, procurará brindar mayores oportunidades de desarrollo a sus trabajadores y ciudadanos, desde el área de la salud para contribuir en su incorporación activa al proceso de desarrollo sustentable.

Son Ejes Estratégicos de la política de la Clínica Santa Marta:

- Lograr que la Clínica Santa Martha sea rentable

La principal responsabilidad social de la Clínica Santa Marta es con sus empleados y sus clientes. Los primeros encargados de prestar un el servicio, los otros financian dichos servicios. Garantizará las condiciones para el desarrollo de un empleo estable y productivo, lo que exige la ejecución de una gestión empresarial con criterios de calidad en la atención al cliente.

- Generación de valor social

La Clínica Santa Martha deberá desarrollar iniciativas para contribuir a la ampliación de oportunidades y servicios de salud en la zona norte de Manabí.

- Elevación del capital humano

La Clínica Santa Martha, como organización privada en el área de la salud, contribuirá al mejoramiento de la salud de sus trabajadores y clientela, como condición esencial del desarrollo humano.

- Elevación del capital social

Mejorar la confianza de la clientela en la prestación de servicios privados de salud, en estricto cumplimiento del marco legal que regula este tipo de servicios.

### **5.3.10 FODA**

La Clínica Santa Martha debe contar con un sistema que le permita evaluar su situación actual en el mercado. A continuación se presenta el análisis FODA, que realizado de forma

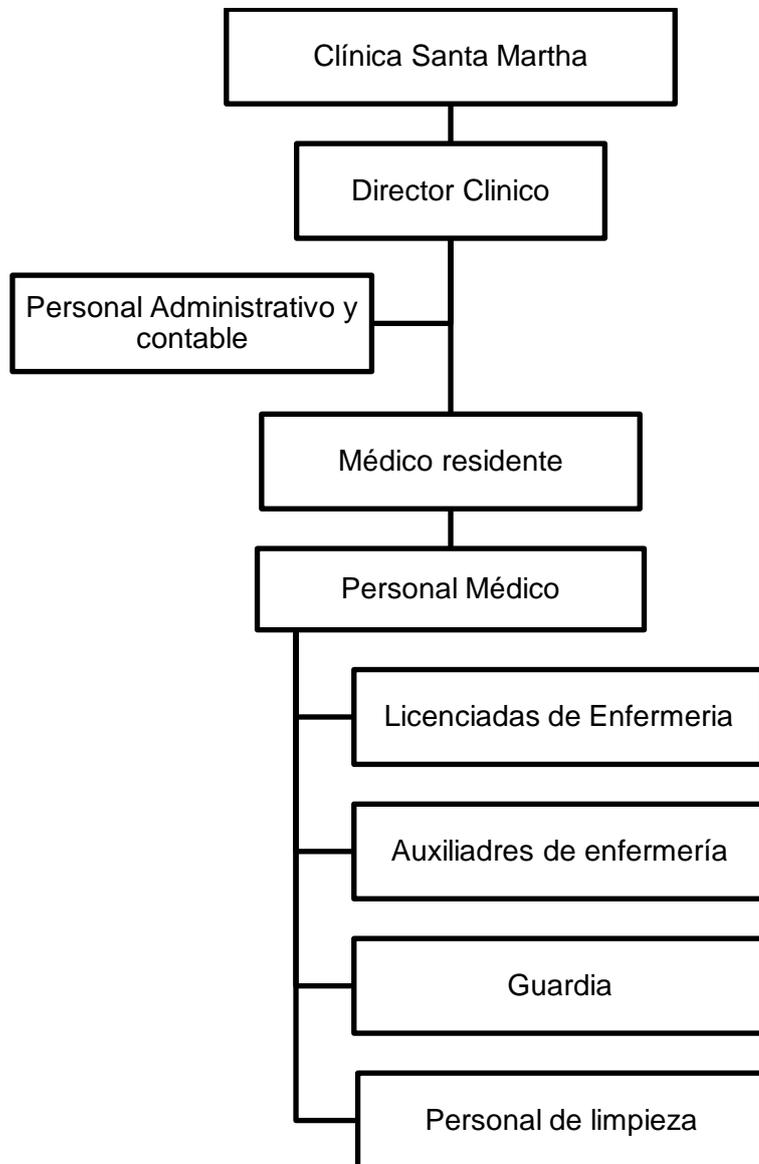
periódica le permitirá a la administración de la Clínica Santa Martha identificar a tiempo cualquier inconveniente por el que atraviese la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio empresarial</li> <li>• Adecuadas instalaciones administrativas</li> <li>• Eficiente personal administrativo</li> <li>• Personal médico altamente capacitado en atención de partos y cesáreas.</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Adecuada imagen corporativa</li> <li>• Quirófanos completamente equipados.</li> <li>• Uso de medicamentos de óptima calidad</li> <li>• Atención médica en especialidades</li> <li>• Consultorios médicos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado personal de enfermería</li> <li>• Limitado número de médicos para la atención en caso de emergencia</li> <li>• Problemas en la infraestructura física</li> <li>• Insuficientes recursos financieros</li> <li>• Falta de equipamiento tecnológico</li> <li>• Deficiente liderazgo por parte de los administradores</li> <li>• Escasa integración comunidad de la Clínica Santa Marta, sus pacientes y su personal</li> <li>• Bajas remuneraciones a los empleados.</li> <li>• Falta de capacitación permanente a sus empleados</li> <li>• Falta de áreas verdes</li> <li>• Falta de estacionamiento privado</li> <li>• Especialistas ambulatorios</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos financieros</li> <li>• Capacidad comercial</li> <li>• Escasa competencia de clínicas privadas</li> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Interés de la población en seguros de salud privados</li> <li>• Convenios con instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Elevados costos de medicamentos e insumos hospitalarios.</li> <li>• Sistema de salud público como potencial competidor</li> <li>• Nuevas regulaciones legales para el funcionamiento de las instituciones de</li> </ul>

privadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con farmacias</li> <li>• Convenios con laboratorios</li> <li>• Aplicación de avances médicos desarrollados por la Universidades</li> </ul>	salud privadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas regulaciones laborales para la contratación del personal</li> <li>• Ruido proveniente del parque automotor</li> </ul>
--	---

### 5.3.11 Organigrama

El organigrama de la Clínica Santa Martha es el siguiente:



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

El diagnóstico de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha permitió identificar las debilidades y problemas que enfrenta la empresa entre las que se encuentra una administración basada en la improvisación y falta de planificación de las actividades.

Los procedimientos administrativos y operativos de la Clínica Santa Martha se desarrollan mecánicamente sin responder a necesidades específicas de cada proceso, muchos de los que se caracterizan por ser lentos, impidiendo dar un servicio de calidad al usuario

La reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha es una importante estrategia que orienta el desarrollo de las actividades al favorecer aspectos como la planificación, la organización y la implementación de procesos que mejoran la administración de la empresa en general.

Realizar un análisis de la estructura organizacional de la Clínica Santa Martha permitió identificar las características de su administración, identificándose como mayor falencia la falta de planificación estratégica de apoyo a la administración, se determina que no existe un aprovechamiento del talento humano basado en las competencias del personal y las necesidades de la clínica, y la falta de implementación de procesos que aporten al mejoramiento lo que impide a la organización alcanzar resultados satisfactorios

El diseño de un reingeniería de procesos administrativos e implementación de una planificación estratégica de apoyo a la administración favorecieron la organización y la gestión empresarial al otorgarle a la Clínica Santa a Martha directrices específicas que ayudaron a organizar las actividades relacionadas con el funcionamiento administrativo y la gerencia

## **6.2 Recomendaciones**

Involucrar al personal de la Clínica Santa Martha en las actividades que favorezcan el desarrollo de gestión empresarial, asignando mayores responsabilidades y compromiso de todo el personal para lograr un manejo eficiente de la empresa.

Aplicar evaluaciones periódicas al personal de enfermería y limpieza a fin de verificar el adecuado cumplimiento de sus actividades, haciendo énfasis en el mejoramiento de los servicios informativos, facturación y de limpieza

Realizar una revisión de las actividades para incorporar cambios de acuerdo a las necesidades de cada área de la Clínica Santa Martha para el fortalecimiento de la gestión empresarial.

Replantear la estructura organizacional de la Clínica Santa Martha y definir las responsabilidades, para lograr un adecuado aprovechamiento del talento humano y mejorar la calidad del trabajo.

Implementar la propuesta de la reingeniería de procesos administrativos y la planificación estratégica para el fortalecimiento de la organización y la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha

## BIBLIOGRAFÍA

Carlos Mallo, Sylvia Meljem, Carlos Jiménez, (2000). Contabilidad de costos y estratégica de gestión. Primera edición. Prentice Hall, España

David J, Michael H Mescon, (2006). "Introducción a los negocios enfoque mexicano". Décima edición, Mc Graw Hill, México

Donna, C. (2006) Administración de calidad. México. Editorial: Pearson

Ernesto Haberkorn, (2003). "Gestión empresarial con ERP", Primera edición, Microsigla Intelligent, Sao Paulo

García, F. (2001). Reingeniería. Instrumento de cambio para empresas en crisis, y mejora para los procesos contables, administrativos y financieros. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires.

Hammer, M. y Champy, J. (2003). Reingeniería. Quinta Edición. Grupo Editorial Norma

José Ruiz Canela López, (2004). La gestión por calidad total en la empresa moderna. Sexta edición, Alfaomega editorial, Madrid España

Michael, A. (2006) Administración. México. Editorial: Pearson

Philip, K. (2003). "Fundamentos de marketing" Sexta edición, Prentice Hall, México.

Robins, S. (2005). Administración. México. Editorial: Pearson

Rubio Domínguez Pedro, (2006). Introducción a la gestión empresarial. Edición electrónica, Eumed, España, 311 páginas.

## WEBGRAFÍA

Mendoza, A. (2012). Teoría de la reingeniería. Recuperado de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-de-la-reingenieria.html> (Consultado 09/07/13)

SFP (2012). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Recuperado de <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf> (Consultado 09/07/13)

Hernández Torres, M. (2001): "El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño", [en línea] 5campus.com, Control de Gestión <<http://www.5campus.com/leccion/cgcrite>> [14/08/2014]

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Formulario de la encuesta a Clientes Externos.**



### **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA *La Universidad Católica de Loja***

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **TÍTULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **Reingeniería para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Clínica Santa Martha de la ciudad de Chone en el primer semestre del 2014**

#### **Encuesta dirigida a los Clientes Externos**

1. ¿Cómo califica los servicios proporcionados por la Clínica Santa Martha?
  - a. Muy Buenos ( )
  - b. Buenos ( )
  - c. Regulares ( )
  
2. ¿En qué aspectos debe mejorar la atención brindada a los clientes de la Clínica Santa Martha?
  - a. Mayor agilidad a las peticiones de los clientes ( )
  - b. Facilitar el acceso a la información ( )
  - c. Mejorar el trato ( )
  - d. Otros ( especificar) ( )
  
3. ¿Cómo califica la atención brindada por el área administrativa de la Clínica Santa Martha?
  - a. Ágil y oportuna ( )
  - b. Deficiente ( )
  - c. Regular ( )
  
4. ¿Cuál de los siguientes servicios deben ser mejorados por el área administrativa de la Clínica Santa Martha?
  - a. Facturación ( )
  - b. Acceso a servicios Telefónicos ( )

c. Distribución de medicina ( )

5. El procedimiento para la recolección de datos de los pacientes es:

a. Ágil ( )

b. Lento ( )

c. Complicado ( )

6. La Clínica cuenta con todos los medicamentos necesarios para la atención de los pacientes

a. Siempre ( )

b. A veces ( )

c. Nunca ( )

7. El servicio de aseo a las habitaciones realizado por el personal de limpieza de la Clínica Santa Martha es:

a. Muy Satisfactorio ( )

b. Satisfactorio ( )

c. Deficiente ( )

8. El trato brindado por el personal médico de la Clínica Santa Martha es de:

a. Calidad y calidez ( )

b. Adecuado ( )

c. Deficiente ( )

9. ¿Cómo califica la imagen de la Clínica Santa Martha como institución de salud proyectada hacia la comunidad?

a. Positiva ( )

b. Negativa ( )

## Anexo 2. Clínica Santa Martha









