



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL PARA EL  
HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA DE CALCETA**

**AUTORAS:**

**BRAVO LOOR RUBIA PATRICIA  
INTRIAGO LOOR SANDRA ANNABEL**

**TUTORA:**

**ING. ANDREA SOFÍA MENDOZA**

**CALCETA, JULIO 2016**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Rubia Patricia Bravo Loor y Sandra Annabel Intriago Loor, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....

Rubia P. Bravo Loor

.....

Sandra A. Intriago Loor

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Andrea Sofía Mendoza certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL PARA EL “HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÀLAVA” DE CALCETA**, que ha sido desarrollada por Rubia Patricia Bravo Loor y Sandra Annabel Intriago Loor, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. ANDREA S. MENDOZA ZAMBRANO**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL PARA EL “HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÀLAVA” DE CALCETA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Rubia Patricia Bravo Loor y Sandra Annabel Intriago Loor, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

ECO. ERNESTO M. GUEVARA CUBILLAS  
**MIEMBRO**

.....

LIC. NORGE B. GUERRERO BRIONES  
**MIEMBRO**

.....

ING. MARYS B. IRIARTE VERA  
**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día; a su personal docente y administrativo, que con su talento y cordialidad guiaron mis pasos en este largo camino estudiantil, otorgándome la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y al mismo tiempo, renovar los anteriores.

Al prestigioso Hospital Dr. Aníbal González Álava, en sus Directores el Dr. Fernando Montes Ferrin + (director anterior) y el Dr. Cristian Delgado (actual director), quienes con toda la cortesía y amabilidad brindaron la apertura necesaria para realizar eficazmente este trabajo, que ahora ya es una realidad.

Como un agradecimiento especial, quisiera mencionar a mi tutora la Ing. Andrea Mendoza, quien con su ayuda contribuyó con la realización de este trabajo. Por todo esto y por muchas cosas más gracias a Dios por estar siempre junto a mí y permitirme alcanzar esta meta.

A mi compañera de tesis Sandra Intriago por todos esos días que compartimos redactando cada línea de la investigación.

A mis padres, hermanos y demás personas que contribuyeron en este proceso de formación.

.....  
**RUBIA P. BRAVO LOOR**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios por darme fuerzas y permitirme seguir con este sueño profesional,

Al Dr. Fernando Montes Ferrin (+) que fue una persona que siempre me apoyó en mi carrera universitaria y estuvo dispuesto a ayudarnos para iniciar con esta investigación y que la hemos concluido con la apoyo del actual Director Cristian Delgado.

Al nuestro tutora de tesis la Ing. Andrea Mendoza que con su visión, y la experiencia cotidiana de la vida como docente nos ha brindado sus conocimientos y la total ayuda para el desarrollo del trabajo.

A mis hermanos que de una u otra forma me han ayudado para que sea profesional.

Son muchas las personas que me han apoyado en mi vida profesional y me encantaría nombrarlas por brindarme la amistad en los momentos difíciles que he pasado; quiero darles las gracias por formar parte de este sueño y por sus bendiciones.

.....  
**SANDRA A. INTRIAGO LOOR**

## DEDICATORIA

A Dios: ser maravilloso, único y perfecto. A Él, por darme la luz del saber.

A mis padres, hermanos, hermana, y todas aquellas personas que hicieron posible la ejecución de este trabajo.

El resultado final es la práctica de los valores que he aprendido de ellos: el esfuerzo, la tenacidad y la perseverancia.

.....  
**RUBIA P. BRAVO LOOR**

## DEDICATORIA

A mis padres Jacinta y Hugo por ser ese modelo de esfuerzo, apoyo y amor incondicional, inculcándome valores, sobre todo a nunca rendirme ante los obstáculos.

A Dios por darme fuerzas para seguir adelante y guiarme por el camino correcto.

A mi hijo Victor Abel que con una sonrisa me expresa todo, y a pesar que en los momentos que me pedía jugar con él preferí quedarme ante la pantalla de un computador, él es mi motivo principal de mi lucha diaria.

A mi esposo Victor Hugo que siempre estuvo dispuesto a ayudarme motivándome a diario para seguir con esta meta.

.....  
**SANDRA A. INTRIAGO LOOR**



## CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.4. IDEA A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ADMINISTRACIÓN .....	6
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO .....	7
2.3. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.....	7
2.4. GERENCIA.....	8
2.5. GERENCIA, CONOCIMIENTO Y ÉTICA.....	10
2.6. GERENTE .....	10
2.7. LOS GERENTES EN LA ACTUALIDAD.....	11
2.9. GERENCIA INTEGRAL.....	11
2.10. ELEMENTOS DE LA GERENCIA INTEGRAL .....	13
2.11. LOS MODELOS GERENCIALES Y LAS ORGANIZACIONES .....	13
2.12. PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DEL PODER COMO HABILIDAD GERENCIAL.....	14
2.13. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE UN GERENTE DEL SIGLO .....	15

2.14. HABILIDADES ESPECÍFICAS DEL GERENTE SIGLO XXI .....	17
2.15. DIRECTIVO O LÍDER.....	18
2.16. CLIMA LABORAL.....	19
2.17. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL.....	20
2.18. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL COMPORTA MIENTO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS .....	21
2.19. EQUIPO DE TRABAJO .....	21
2.20. TRABAJO EN EQUIPO .....	22
2.21. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	23
2.22. HOSPITAL.....	24
2.23. SALUD .....	24
2.24. SERVICIOS PÚBLICOS.....	25
2.25. ENTREVISTA.....	27
2.26. ENCUESTA.....	28
2.27. SOCIABILIZAR.....	29
2.28. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA .....	30
2.29. TÉCNICAS .....	32
2.29.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	34
2.30. VARIABLES .....	36
2.31. MÉTODOS .....	37
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	38
3.1. UBICACIÓN .....	38
3.2. DURACIÓN .....	38
3.3. VARIABLES .....	38
3.4. PROCEDIMIENTOS.....	39
3.4.1. FASE 1: REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA ACERCA DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA INTEGRAL QUE SIRVIERON DE BASE PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.4.1.1. HISTORIA DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA .....	39
3.4.1.2. VISIÓN .....	40
3.4.1.3. MISIÓN.....	40
3.4.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	41
3.4.1.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	41

3.4.2. FASE 2: LEVANTAR INFORMACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GERENCIA INTEGRAL.....	42
3.4.3. FASE 3: DEFINIR LOS ELEMENTOS QUE SE TENDRÁN EN CUENTA EN LA PROPUESTA GERENCIAL INTEGRAL PARA EL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA DE CALCETA A PARTIR DE LAS PARTICULARIDADES DEL ENTE EN ESTUDIO.....	43
3.4.4. FASE 4: SOCIABILIZAR LA PROPUESTA DEL SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL CON LA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA DE CALCETA. ....	43
3.5. MÉTODOS .....	43
3.6. TÉCNICAS .....	44
3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
4.1. FASE 1: REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA ACERCA DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA INTEGRAL QUE SIRVIERON DE BASE PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.2. FASE 2: LEVANTAR INFORMACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GERENCIA INTEGRAL.....	45
4.3. DISCUSIÓN .....	55
4.4. PROPUESTA DE SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA.....	57
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
5.1. CONCLUSIONES.....	64
5.2. RECOMENDACIONES .....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	66
ANEXOS .....	71
ANEXO NO. 1 .....	72
ANEXO NO. 2 .....	73
ANEXO NO. 3 .....	75
ANEXO NO. 4 .....	76
ANEXO NO. 5 .....	82
ANEXO NO. 6 .....	84

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

GRÁFICO 4.1. CUMPLE PROCESOS Y PROTOCOLOS .....	48
GRÁFICO 4.2. APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y DISPOSICIONES .....	48
GRÁFICO 4.3. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y DISPOSICIONES .....	49
GRÁFICO 4.4. PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ .....	50
GRÁFICO 4.5. EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES.....	50
GRÁFICO 4.6. TOMA DE DECISIONES EN BASE A LOS PLANES, METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....	51
GRÁFICO 4.7. CUMPLIMIENTO DEL POA .....	52
GRÁFICO 4.8. APLICACIÓN DE UN SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL .....	52
GRÁFICO 4.9. EJECUCIÓN DE INFORMES PERIÓDICOS SOBRE ACTIVIDADES .....	53
GRÁFICO 4.10. REPRESENTACIÓN EFICIENTE .....	54
GRÁFICO 4.11. SOCIALIZACIÓN OPORTUNA AL PERSONAL .....	54
GRÁFICO 4.12. GESTIÓN DE RECLAMOS .....	55
CUADRO 4.3. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GERENCIA DEL HOSPITAL DR., ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA.....	58
CUADRO 4.4. SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA .....	60
FIGURA 4.1. SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA .....	62
CUADRO 4.1. CUMPLE LOS PROCESOS.....	77
CUADRO 4.2. APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y DISPOSICIONES .....	77
CUADRO 4.3. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y DISPOSICIONES .....	78
CUADRO 4.4. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO .....	78
CUADRO 4.5. EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES .....	79
CUADRO 4.6. TOMA DE DECISIONES EN BASE A LOS PLANES, METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....	79
CUADRO 4.7. CUMPLIMIENTO DEL POA .....	80
CUADRO 4.8. APLICACIÓN DE UN SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL.....	80
CUADRO 4.9. EJECUCIÓN DE INFORMES PERIÓDICOS SOBRE ACTIVIDADES .....	81

CUADRO 4.10. REPRESENTACIÓN EFICIENTE .....	81
CUADRO 4.11. SOCIALIZACIÓN OPORTUNA AL PERSONAL .....	82
CUADRO 4.12. GESTIONA DE RECLAMOS .....	82

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un sistema gerencial integral para el fortalecimiento de la administración del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta, se empleó metodologías de índole referencial acerca de la gerencia integral, para el desarrollo de este estudio se aplicaron métodos que permitieron obtener información como la observación, entrevista y encuesta los mismos que facilitaron la ejecución de la investigación. El procedimiento fue sintetizado en cuatro fases: 1. Realizar una revisión bibliográfica acerca de los elementos teóricos relacionados con la gerencia integral que sirvieron de base para la elaboración del marco referencial de la investigación. 2. Levantar información para la estructuración del sistema de gerencia integral. 3. Definir los elementos que se tendrán en cuenta en la propuesta gerencial integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta a partir de las particularidades del ente en estudio. 4. Sociabilizar la propuesta del sistema gerencial integral con la dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta. Cabe resaltar que la tabulación de los resultados de la encuesta se la realizó mediante Microsoft Excel, los materiales que se utilizaron en la indagación fueron, libros, revistas, folletos y artículos científicos que contribuyeron a la ejecución de la investigación, como conclusión se identificaron las funciones y actividades, se descubrieron las falencias existentes en el hospital, se definieron los elementos necesarios para el diseño del sistema gerencial integral con el fin de elaborar la propuesta que fue socializada con el director del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

**Palabras clave:** Administración pública, proceso administrativo, modelos gerenciales, competencias, habilidades y funciones.

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose a management system to strengthen the administration of the hospital Dr. Aníbal González Calceta Alava, for the development of this study, a literature review in books and magazines on models of integrated management was conducted in order to build the framework, then information was raised by an assessment of the managerial approach of the institution to which an interview was applied to the hospital director, also were surveyed the medical and administrative staff, they are tabulated the results of the investigation to define the elements necessary for the preparation of the proposed comprehensive management, as conclusions functions and activities for the evaluation of the position he plays the director of the institution, he showed that hospital management does not meet all the administrative processes identified because there are failures when executing the various functions, the necessary elements for the design of integrated management system in order to prepare the proposal was socialized with the staff and director of the Hospital Dr. Anibal Gonzalez Alava Calceta defined.

**Keywords:** Public administration, administrative process management models, skills, abilities and functions.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La dirección en las distintas organizaciones implica el manejo de recursos materiales, financieros, tecnológicos y el talento humano, elementos necesarios en las actividades diarias como medio para alcanzar los objetivos deseados.

Según la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 227 menciona que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. Por tal motivo las instituciones públicas se obligan a entregar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los y las ciudadanos/as.

Los establecimientos del sector público deberán ser organismos íntegros y de calidad, por tal razón el Código de Ética del Ministerio de Salud Pública menciona en el Art. 4 de los compromisos, literal f) brindar un servicio de alta calidad técnica y humana, con entrega incondicional en la tarea encomendada. Debiendo los directores tomar buenas decisiones al planificar, organizar, dirigir y controlar para poner en marcha los procesos administrativos dentro de la organización que representan; lo que se hace referencia en el artículo del código de ética antes citado literal b) que indica, administrar, utilizar y rendir cuentas del uso de los bienes del Ministerio de Salud Pública.

En el Cantón Bolívar el Hospital Dr. Aníbal González Álava no cuenta con una propuesta gerencial integral que ayude a fortalecer la dirección del mismo, es decir, el Director del ente de salud antes mencionado no tiene establecida una guía que le permita orientarse como administrador.



### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La propuesta de sistema gerencial integral contribuye a fortalecer la administración del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta?

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) plantea los ejes programáticos en torno a los cuales giran las estrategias adoptadas por el gobierno para la consecución de los objetivos nacionales para el buen vivir. En función de ello, el presente trabajo se alinea al objetivo 1 “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”, y las políticas públicas 1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez; y, 1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

Dentro de los lineamientos establecidos por la carrera de Administración Pública para realizar trabajos de investigación se plantean dos líneas que sirven como referente para llevar a cabo temas de tesis. Obedeciendo a estos perfiles, el tema se ciñe a la línea de investigación número dos que plantea la resolución de la problemática en relación al entorno administrativo del sector público.

Se justifica también en lo consagrado en el artículo 228 de la Carta Magna del Ecuador respecto del ingreso al servicio público de las y los servidoras/es, el mismo que puede ser por elección popular o libre remoción, entre otros. Así también la Ley Orgánica del Servidor Público en el Art. 17 en las clases de nombramiento literal c, indica que éstos pueden darse por libre remoción.

Los nosocomios públicos del Ecuador deben cumplir las normas y reglamentos que rigen a estas instituciones, haciendo hincapié que la dirección de

hospitales tienen a su cargo la administración de salud y recursos. A partir de lo expuesto y cumpliendo las leyes establecidas, con esta investigación se contribuye a que este ente de salud se fortalezca de manera integral; las autoras de esta tesis proponen un sistema gerencial integral que sirva de guía a la dirección del hospital Dr. Anibal González Álava para la ejecución de actividades.

En el ejercicio del cargo de un administrador se deben atender los principios básicos de la administración, ello no es ajeno a quienes dirigen instituciones y empresas del sector público. Los funcionarios que ejercen altos mandos o puestos directivos deben contar con habilidades gerenciales y de liderazgo que les permitan orientar a su equipo y la institución a la que se deben hacia los objetivos trazados alcanzando los resultados propuestos.

La administración de las casas de salud, no distan de lo antes expresado. Es así que los gerentes de los hospitales establecidos en el Ecuador, tienen funciones definidas en el ámbito administrativo, pudiendo citar las siguientes:

- Dirigir, controlar la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el Plan Operativo Anual y el compromiso de gestión en función de resultados de impacto social.
- Planificar la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales y administrar la política salarial y de contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente
- Planificar la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional
- Formular lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar que estas se encuentren alineadas con las políticas de la Autoridad Sanitaria Nacional y metas del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud pública. Guía de actividades que realizan los Directores de Hospitales a nivel general (Macías, 2011).

Lo citado en el párrafo anterior es aplicable al Hospital Dr. Aníbal González Álava de la ciudad de Calceta, motivo por el que se pone de manifiesto la contribución social que conlleva la realización de la tesis mediante la propuesta del sistema gerencial integral, dado que es un modelo que brindará una guía de apoyo para quienes ejerzan la dirección de la casa de salud objeto de estudio, lo que a su vez redundará en la satisfacción de la colectividad.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un sistema gerencial integral para el fortalecimiento de la administración del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una revisión bibliográfica acerca de los elementos teóricos relacionados con la gerencia integral que sirva de base para la elaboración del marco referencial de la investigación.
- Levantar información para la estructuración del sistema de gerencia integral.
- Definir los elementos que se tendrán en cuenta en la propuesta gerencial integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta a partir de las particularidades del ente en estudio.
- Sociabilizar la propuesta del sistema gerencial integral con la dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La propuesta del sistema gerencial integral contribuye a fortalecer la administración del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ADMINISTRACIÓN**

Se define como un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz.

La última frase es especialmente importante debido a que resalta el propósito básico de la administración: asegurar que las metas de la organización se alcancen en forma eficiente y eficaz. Por eficiente queremos decir utilizar los recursos en forma sabia y eficaz. Por ejemplo, una empresa como Toyota Motor Corporation, que fabrica productos de alta calidad a costos bajos, es eficiente. Por eficaz queremos decir tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa. Toyota también fabrica automóviles con el estilo y la calidad de inspirar el interés y confianza del consumidor (Griffin, 2011).

En una organización no solo se manejan recursos financieros sino también físicos, tecnológicos y el talento humano factor imprescindible para que la institución alcance de manera eficiente y eficaz las metas propuestas. Es importante que las instituciones utilicen los recursos de manera idónea y que al tomar alguna decisión se la haga de forma correcta y que ésta a su vez sea bien implementada

## 2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración incluye cuatro actividades básicas planeación y toma de decisiones, organización dirección y control. Aunque hay una lógica para descubrir estas actividades en esta secuencia:



Figura 1. Actividades del proceso administrativo  
Fuente: Griffin, 2011

La mayoría de los gerentes participa en más de una actividad en un momento y con frecuencia van y vienen entre las actividades en formas impredecibles como se muestra con las flechas punteadas (Griffin, 2011).

La aplicación de las actividades del proceso administrativo permite a las instituciones alcanzar la eficiencia y la eficacia, dentro de éstas se encuentran la planeación y toma de decisiones, el control, la organización y la dirección, que siempre van enlazadas para lograr los resultados deseados.

## 2.3. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Administración viene del latín ad-ministrare que se deriva de minister que significa trabajar con las manos.

Minister era el criado, donde su conducción típica era usar las manos en la atención de sus patrones y el quehacer doméstico. De acuerdo con ellos se entiende que Administrar era “servir” con las manos.

En la administración del tiempo se entiende que entre más eficazmente se realicen los asuntos con las manos en la tarea asignada, mejores resultados se tendrán. Ahora, estas tareas se realizan ágilmente dependiendo del conocimiento, habilidades y técnicas que posea la persona respecto a la tarea encomendada y mejor aún si se hace uso de medios efectivos como las tecnologías de la información y comunicación (Arroyo, 2012).

El uso de la tecnología avanzada, la organización, la planeación, la dirección y el control son factores que aportan a la optimización del tiempo, las tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones es una herramienta de apoyo que facilita la elaboración de las diversas actividades en menor tiempo.

## **2.4. GERENCIA**

El concepto de gerencia se ha creado según los antecedentes, por una necesidad del subordinado (trabajador), con el objetivo de ser guiado para realizar con éxito sus actividades. Dentro del área de la salud se usa este término aplicado como un sinónimo de administración, al tener coincidencia en los pasos, las definiciones que se presentarán no son aplicables ampliamente en esta área, pero son utilizadas por cultura dentro de este campo, sólo son aplicables en el área empresarial. Sin embargo en el ámbito de la salud, se caracteriza por el uso de otro término denominado atención gerenciada (managed care) que es la forma organizativa que surge como respuesta a la crisis en los sistemas de salud.

La gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de

genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo. Es entonces en una institución al aplicar el término gerencia a un determinado grupo de subordinados para poderlos dirigir, primero se debe considerar un logro del objetivo que nos lleve a la meta propuesta y con ello lograr el éxito.

La gerencia es como aquel proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. Este término hace una observación donde menciona que la función de la gerencia no ha sido aprovechada en un 100%, más bien existe desconocimiento de todas las funciones que debe de tener; la gerencia está encargada de guiar a sus subordinados pero también de respetar los derechos y obligaciones del trabajador, es acertado el hacer mención de que es una acción social porque trabaja con sus subordinados para lograr así una meta y de acuerdo a la normatividad de las instituciones, tiene un determinado tiempo en el puesto para ejercer, llevando a cabo las actividades.

Hay que considerar que la gerencia lleva una serie de pasos para lograr el éxito haciendo uso de recursos físicos, financieros y del factor humano; entonces la gerencia, la institución, el subordinado, el recurso físico y financiero es un complemento o concepción de un equipo de trabajo, que va en busca de un beneficio económico. La gerencia es el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización (Hernández y Gómez, 2010).

Para Romero (2004) citado por Castañena y Castañena (2011), la gerencia abarca las acciones de filosofar, gestionar y administrar, donde además de una praxis, encierra la construcción de nuevos conocimientos en la medida que esa búsqueda de la calidad no está limitada a los aspectos instrumentales, sino que implica un ejercicio de investigación y el uso de la teorías y modelos en el desarrollo del conocimiento.



Relaciona la acción de filosofar con la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales; gestionar y administrar se corresponden con el liderazgo, cultura, recursos y el entorno, planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar.

El término gerencia fue creado con la necesidad de salir adelante en las instituciones y se dio a causa de una crisis en los sistemas de salud, por ello se la conoce como atención gerenciada, es decir, se concibe como una forma organizativa.

## **2.5. GERENCIA, CONOCIMIENTO Y ÉTICA**

La gerencia del conocimiento dentro de las organizaciones actuales, según Guédez (2004) citado por Colmenares y Colmenares (2015), manifiesta que desde el punto de vista empresarial, tampoco puede plantearse alguna situación sin que sea abordada desde los prismas que se derivan de la gerencia del conocimiento. En sentido general, el autor expone: “la gerencia del conocimiento consiste en la capacidad de las organizaciones para favorecer los procesos que permitan conocer, dominar, aplicar, optimar, innovar, y evaluar los conocimientos asociados al negocio que maneja la empresa.

La gerencia del conocimiento llevado de la mano con la ética son parámetros que en una institución deben cumplir para ser un ente de valores y responsabilidad profesional con el objetivo de guiar por un buen camino a la misma.

## **2.6. GERENTE**

En todas las empresas existe una organización establecida que engloba a todo el personal de la misma, lo que se conoce como recursos humanos. Esta organización puede estar formalmente definida o informalmente establecida.

Pero requiere la presencia de un gerente que realice una gerencia eficiente y eficaz (Carreño, 2014).

Gerente se denomina a la persona que coordina o tiene al mando una empresa y al mismo tiempo supervisan el trabajo de sus colaboradores. Toda organización o empresa requiere de un representante, que lidere a la institución de manera que ésta alcance la efectividad,

## **2.7. LOS GERENTES EN LA ACTUALIDAD**

El trabajo de los gerentes ha cambiado en forma sustancial, pasando del papel de controlador y director al de entrenador, facilitador o soporte. Como refleja el puesto de líder de equipo; hoy muchos gerentes trabajan como compañeros con los miembros del equipo para lograr resultados en forma conjunta. Por ello los gerentes conceden importancia a las relaciones horizontales, mientras se la restan a las verticales (de arriba hacia abajo). Actualmente los gerentes se proyectan a ser mejores cada día debido a su forma de gerenciar puesto que trabajan al mismo nivel que sus compañeros de labores (Carreño, 2014).

El vocablo gerencia es similar de administración al referirnos al nivel intermedio de las empresas en lo que a dirección se refiere, cabe mencionar que para liderar a los miembros de una organización es importante que éstos estén motivados, que exista comunicación y el liderazgo factor fundamental.

## **2.9. GERENCIA INTEGRAL**

En términos generales Sallenave (2010), dice que “la gerencia moderna predomina el pensamiento de quienes dirigen organizaciones o sus dependencias deben tener una mentalidad gerencial y de liderazgo, que tienda

a mirar tanto hacia fuera lo que se considera la verdadera gerencia como hacia dentro de las mismas lo que se considera como administración, enfrentándose a los retos que presentan ambos ambientes y que se pueden resumir de la siguiente manera:

- El medio externo: posee un gran dinamismo representado por cambios en lo social, económico, político, tecnológico y ecológico, de una magnitud y rapidez tales, que es imposible ignorarlos y predecir cuándo, cómo, dónde y en qué medida se van a producir;
- Ofrece una gran incertidumbre;
- Es altamente competitivo, por lo que selecciona y clasifica. Por tanto, sólo sobrevivirán los mejores preparados.

El medio interno ofrece lo que se ha denominado el “principio de la ambigüedad administrativa”, según el cual se establece la siguiente paradoja: de un lado, la misión de la organización única y singular la deben acoger todos los individuos que la integran; pero, de otro lado, dicha organización en este caso, el servicio de alimentación la integran personas de distinta índole y condición, con experiencias y conocimientos diferentes, con creencias y concepciones del mundo que difieren en grado sumo y comportamientos laborales que se mueven en rangos cada vez más amplios. El reto, entonces, es poner a remar todos sus miembros en la misma dirección, es decir, hacer empresa. Ante tales retos, es necesario crear y elaborar estrategias que permitan enfrentarlos y resolverlos.

La dirección es un servicio de alimentación que se debe practicar, por tanto, siguiendo los lineamientos de la gerencia moderada y teniendo en cuenta tanto los conocimientos científicos de avanzada como el juicio razonable y los patrones morales más elevados posibles (Tejada, s. f.).

La gerencia integral engloba factores internos como externos los mismos que influyen para que la administración en las empresas e instituciones alcance los objetivos planteados, es necesario que todos los funcionarios se enfoquen en

un mismo ideal, además es imprescindible que se pongan a funcionar estrategias adecuadas, por lo tanto la dirección exige actualizaciones en este mundo cada vez más competitivo.

## 2.10. ELEMENTOS DE LA GERENCIA INTEGRAL

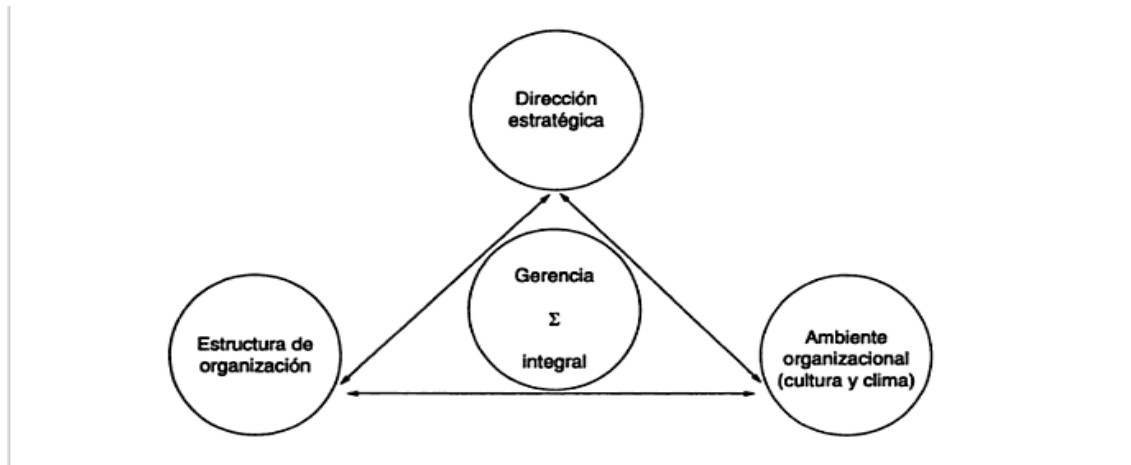


Figura 2. Elementos de la gerencia integral  
Fuente: Tejada, s.f.

Para que se lleve a efecto la gerencia integral son necesarios elementos que contribuyan al cumplimiento de la misma de manera efectiva, por lo que se hace necesario direccionar de forma estratégica, estructurar la organización y tener un ambiente organizacional adecuado.

## 2.11. LOS MODELOS GERENCIALES Y LAS ORGANIZACIONES

García y Rodríguez (2015) mencionan que el entorno mundial y los cambios que se han originado en las organizaciones como la globalización, la tecnología, el desarrollo de nuevos productos y servicios, las nuevas regulaciones, sucesos demográficos, políticos, entre otros han llevado a que las organizaciones transformen su estilo gerencial a uno más participativo y proactivo. Los gerentes actuales centran su atención en la formación de relaciones, los cuales se pueden incluir clientes, socios y proveedores, donde

se esfuerzan por consolidar una capacidad de aprendizaje a través de toda la organización, la cual compromete a todos sus miembros en la identificación y en la solución de los problemas que esta pueda enfrentar.

Por otra parte, las organizaciones actuales basan sus modelos gerenciales en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos haciendo que la organización promueva, mantenga o impulse su efectividad. La terminología de lo que es un modelo es muy amplia, puede tratarse de algo que se puede imitar y que se puede considerar como referencia, es un proceso o esquema de trabajo que tiene como finalidad organizar una actividad.

Según Steven (2008) citado por García y Rodríguez (2015), señala que: Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito

Las diferentes prácticas gerenciales fomentan el aprendizaje organizacional, transformándolo en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos. De esta forma las organizaciones aprenden, porque su recurso humano que conforma su organización aprende, estimulando así su capacidad emprendedora, el trabajo en equipo, la innovación y la generación de valor.

## **2.12. PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DEL PODER COMO HABILIDAD GERENCIAL**

El poder es un componente necesario e importante del proceso gerencial de cualquier organización, porque puede verse como habilidad para movilizar

recursos, para reconocer y estimular a la gente, apoyarse en las tecnologías de información que son una herramienta fundamental, para fraseando a Rincón (2006) citado por Sánchez (2014) en su obra El Poder en las Organizaciones señala en forma enfática “Si fallamos en el ejercicio de poder, bien porque estimemos que no hay necesidad de intentarlo, o bien porque no sabemos cómo, no llegaremos nunca a alcanzar nuestras metas” El poder funciona, se ejercita a través de una organización reticular. Y en sus redes circulan los individuos quienes están siempre en situaciones de sufrir o ejercitar ese poder, no son nunca el blanco inerte o consistente del poder ni son siempre los elementos de conexión (Sánchez, 2014).

Se espera que dentro de la administración de una institución proyectarse hacia el futuro haciendo que los procesos administrativos sean beneficiosos para tener una buena gerencia haciendo que los subordinados trabajen de una manera armoniosa.

### **2.13. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE UN GERENTE DEL SIGLO XXI**

Las competencias gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo, en el rol de gerente de una organización.

Entre las habilidades se encuentran:

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), citado por Carreño (2014). Coinciden en que existen cuatro grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidad técnica**, implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
- **Habilidad humana**, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- **Habilidad conceptual**, consiste en la capacidad para percibir la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.
- **Habilidad de diseño**, capacidad para solucionar los problemas de manera que la empresa se beneficie. Especialmente para ser eficientes en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de aplicar su ingenio para diseñar soluciones prácticas para su resolución.

Alvarado (1990), citado por Carreño (2014), señala que “la combinación apropiada de las cuatro habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirán de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los

conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica”.

Los gerentes deben poseer habilidades que puedan llevarlos a alcanzar el éxito en las empresas a las cuales representan, para lograrlo deben llevar a la práctica destrezas como la habilidad técnica, humana, conceptual y de diseño, practicas esenciales para lograr sus propósitos.

## **2.14. HABILIDADES ESPECÍFICAS DEL GERENTE SIGLO XXI**

El gerente de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

El gerente del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades.

**HABILIDAD TÉCNICA:** posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

**HABILIDADES HUMANAS:** Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

**HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACION:** Capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.



**HABILIDAD DE DISEÑO:** Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas”, fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los en respuesta a las realidades que enfrentan (Drucker, 2002) citado por (Arroyo, 2012).

Los gerentes deben estar listos para enfrentar todos los retos que se les presenten en sus ambientes de trabajo para esto deben poseer aptitud, habilidad, talento, capacidad, destreza, disposición y competencia para alcanzar los objetivos deseados.

## **2.15. DIRECTIVO O LÍDER**

Los Directivos (managers) y los Líderes (Leaders) son dos tipos de personas muy diferentes Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se lleven a cabo.

Por otro lado, los líderes adoptan actividades personales y activas respecto a los objetivos. Buscan oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a los colaboradores e impulsando el proceso creativo con su propia energía. La empresa para sobrevivir y tener éxito necesita tanto a los directivos como a los líderes. Las mismas, deben buscar maneras de formar a buenos directivos y desarrollar líderes al mismo tiempo.

Sin una estructura de organización sólida, incluso los líderes con las ideas más brillantes pueden perder la orientación, frustrando a sus colegas y consiguiendo

muy pocas cosas. Sin la cultura emprendedora que se desarrolla cuando hay un líder al timón de una organización, una empresa se puede estancar y perder rápidamente capacidad competitiva (Palomo, 2010).

El liderazgo es un tema que ha apasionado a muchas generaciones de académicos en diferentes partes del mundo, teniendo como patrones de estudio a diferentes eruditos anglosajones y algunos de habla hispana que han dedicado sus vidas a descifrar una serie de incógnitas que se traslapan y esconden en diferentes culturas, organizaciones y corporaciones empresariales (Torres, *et al.*, 2012).

Tanto los directivos como los líderes son necesarios en las empresas y éstos a su vez deben tener un espíritu emprendedor para que la institución no deje de ser competitiva, por tal motivo las empresas deben preocuparse por conservar a ambos puestos que serán de gran ayuda en las organizaciones

## **2.16. CLIMA LABORAL**

Definido como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo

ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Gan, Triginé, 2013).

Un buen clima laboral es esencial en toda empresa u organización pues éste influye mucho en el beneficio institucional y por ende tiene que existir una relación armónica entre los miembros de la misma, por el contrario al tener un mal clima se forma un caos laboral y se afecta a la empresa en todos sus ámbitos.

## **2.17. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL**

Según Arroyo (2012) los elementos que caracterizan el clima laboral son:

**MOTIVACIÓN:** identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

**PROCESO DE INFLUENCIA:** identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

**FACTOR HUMANO:** las personas que son los cimientos en los que están sustentados los procesos. Es necesario que cada una tenga la competencia para el rol que tenga en cada proceso.

Para que exista un buen clima laboral son necesarios elementos como la motivación, el proceso de influencia y el factor humano, todos éstos permitirán a los integrantes de las instituciones desenvolverse armónicamente en su ambiente de trabajo.

## **2.18. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL COMPORTAMIENTO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS**

Lo más importante del trabajador que es su voluntad, pues en la medida que él participa en los problemas que le afectan directamente, es estimulado para aportar ideas y soluciones que influyen en la decisión final, en esa misma forma su compromiso es total.

Cuando se siente utilizado su aportación se limita a su esfuerzo físico dosificado. Pero, su deseo, pensamiento y voluntad se inhiben. Y mientras se exista un medio que permita tomar en cuenta todo esto, la relación seguirá igual (Barrios y Arturo, 2010).

Las decisiones que se tomen en las organizaciones son importantes y se deben hacer con precisión para no caer en problemas que afecten a la misma, es decir, en las instituciones siempre se deben buscar alternativas de solución o medidas oportunas.

## **2.19. EQUIPO DE TRABAJO**

Un equipo de trabajo es una unidad de trabajo en la que el resultado obtenido es mucho más que la suma de sus partes (sinergia).

Un equipo de alto desempeño es un grupo de personas con un claro propósito común, que representan una variedad de funciones o disciplinas en la organización y cuya combinación de esfuerzos son necesarias para alcanzar los propósitos del equipo por lo tanto:

- No es suficiente que un grupo de personas decidan trabajar juntos para que se conviertan en un equipo.

- No es suficiente que haya buena voluntad entre ellos ni que sean amigos (aunque esto ayuda) para que sean un equipo.
- No es suficiente que cada uno haga bien su trabajo para que sean un equipo (Suárez, 2010).

Además de tener un objetivo común claro, preciso e importante para cada uno de los miembros, estos tienen que ponerse de acuerdo acerca de la manera de trabajar, las normas, la manera de evaluar, los tiempos y la calidad; acerca de la comunicación y del manejo de los conflictos, al igual que sobre la responsabilidad que tienen cada uno.

En un equipo de trabajo las funciones no se “reparten” ni se “dividen”, si no que se coordinan. Los miembros del equipo se ayudan unos a otros porque todos quieren que el objetivo común sea alcanzado (Celorio y Dines, 2011).

Es necesario que los miembros de un equipo trabajen por el mismo objetivo y que sistematicen sus funciones para lograr las metas propuestas; estas personas se designan mediante competencias, habilidades y conocimientos propios que sirven como base para el buen funcionamiento de la institución.

## **2.20. TRABAJO EN EQUIPO**

La interacción efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles a cada uno de los miembros del equipo.

Para lograr una interacción efectiva y consolidar un equipo de alto desempeño se deben construir 5 elementos básicos: confianza, consenso, compromiso, colaboración y comunicación. Cada atributo se construye sobre el atributo anterior, es decir, no puedo lograr compromiso si no hay consenso y no puedo lograr consenso si no hay confianza (Arroyo, 2012).

Para que un equipo se consolide y pueda alcanzar una interacción positiva es preciso que exista confianza, comunicación, colaboración, consenso y compromiso, factores imprescindibles en cada miembro del equipo, la colaboración de cada uno mejora la debilidad del otro.

## **2.21. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización. En otras palabras, es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida, en mayor o menor medida, por los miembros de una organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y acatar para ser aceptados, a su vez, como servidores de la misma.

Entre las definiciones que hay en ella, se encuentran las siguientes:

“Conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia como empresa”.

“Es el sistema de valores, tradiciones, creencias, hábitos normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Tejada, s.f.).

Los valores, costumbres, tradiciones, entre otros, de cada miembro de la organización son factores que conforman la cultura organizacional, es decir, todas estas manifestaciones costumbristas permiten a una institución alcanzar resultados

## **2.22. HOSPITAL**

Un hospital es una instalación sanitaria donde se atiende a los enfermos para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan. Existen diferentes tipos de hospitales, según el tipo de enfermedades que atienden: como los hospitales psiquiátricos.

Dentro de cada tipo de hospital también existen diferentes ramas de medicina como son; los otorrinos, oftalmólogos, cardiólogos, odontólogos, neumólogos, urólogos, neurólogos, internistas, etc. que pertenecen a los hospitales generales. Dentro de los maternos están los ginecólogos, cirujanos y pediatras (Espinoza, 2010).

Un hospital es un ente de salud que presta atención a personas enfermas para ayudarles proporcionándoles la prescripción y procedimiento requeridos, en un ente de salud deben laborar personas con espíritu de servicio, que ayuden a los pacientes a mejorar sus dolencias

## **2.23. SALUD**

El artículo 358 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), menciona que “El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generación”. Así también el Art. 362.- menciona que, “la atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los

servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes”.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios, además deben mantener la privacidad de la indagación de los pacientes.

## **2.24. SERVICIOS PÚBLICOS**

Actualmente la tendencia conceptual de servicio público tiende a definirlo como toda actividad directa o indirecta de la administración pública, cuyo cumplimiento debe ser asegurado, regulado y controlado por el propio Estado y cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades colectivas por un procedimiento de derecho público; es decir, un régimen a través del cual se satisfacen las necesidades colectivas que se caracteriza por la subordinación de los intereses privados al interés general (Rodríguez, 2013).

Sarmiento (2010) “propone una definición descriptiva de servicio público que complementa los conceptos parciales de otros tratadistas, entendiendo por tal a la actividad administrativa desarrollada por entidades estatales o por su delegación, que tienen por finalidad satisfacer necesidades individuales de importancia colectiva, mediante prestaciones materiales en especie, periódicas y sistemáticas, que constituyen el objeto esencial de una concreta relación jurídica con el administrado y asegurada por normas y principios que tienden a dar prerrogativas de derecho público a quien la cumple para permitirle la mejor satisfacción de las necesidades colectivas”.



Nahón y Bonofiglio (2010) “plantean que los servicios públicos son aquellas actividades de utilidad pública con características de red cuya garantía de prestación corresponde en forma indelegable al Estado, quien en tanto poseedor de la titularidad o publicitario debe velar porque sean prestados en forma regular, uniforme, general y continua”.

En consecuencia, el objeto o finalidad del servicio público es satisfacer una necesidad pública, o necesidad de interés público que significa la suma de las necesidades individuales; no presupone necesariamente que todos los individuos de la sociedad deben tenerla, sino que sólo una mayoría de ellos la tiene.

Hernández (2013), “el hombre, para vivir en sociedad, requiere de satisfactores que se han venido incrementando de acuerdo con su evolución; es por ello que en un primer periodo de su existencia, los tenía que conseguir en forma independiente, ya que sus requerimientos eran mínimos en razón de su incipiente evolución.

Con el desarrollo de la sociedad se va requiriendo de mayores servicios, desde los muy básicos hasta los demasiado sofisticados; así vemos que sociedades modernas requieren de satisfactores diferentes, y como ejemplo podemos decir que países con el desenvolvimiento económico de Inglaterra, sin duda requieren mayores satisfactores que cualquier país de América Latina.

No obstante el grado de avance del país, la prestación de los servicios públicos resulta indispensable, y es incuestionable que en la actualidad una sociedad no podría convivir sin la prestación de los mismos.

“Tradicionalmente, los servicios públicos los ha venido prestando el Estado; sin embargo, dada la sofisticación que en la actualidad tienen los mismos, se ha requerido que el particular también participe prestando los servicios públicos, y

es por ello que cada vez más los Estados que en un principio se encontraban renuentes a la intervención de los particulares en la prestación de los servicios que le correspondía prestar al Estado se han abierto para que los particulares coadyuven o se hagan cargo de éstos”.

El servicio público es toda actividad que se realiza para satisfacer necesidades de la colectividad y éstas deben estar reguladas por el Estado, el servicio que se les brinde a los individuos debe ser de calidad con calidez que satisfaga las necesidades colectivas.

## **2.25. ENTREVISTA**

Grande y Abascal (2014) mencionan que es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria.

Una entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos.

La entrevista, como técnica cualitativa de información, persigue unos propósitos bien definidos; es más que una simple conversación. Puede ser de varias clases, en función de la rigidez con que se siga el guion que conduce.

**Entrevista estructurada:** se caracteriza porque el entrevistador realiza exclusivamente las preguntas que figuran en un guion.

**Semiestructurada:** cuando existe libertad para que el entrevistador introduzca ciertas preguntas según quién sea el entrevistado y en función del desarrollo de la entrevista.

**Entrevista en profundidad:** se perfila un guion general que no se ciñe a preguntas concretas.

La elección entre los distintos tipos de entrevista dependerá de los objetivos que se persigan y de quién sea el que responde. Si se trata de analizar un problema concreto, que exige una muestra amplia y opiniones inequívocas, se puede acudir a una entrevista estructurada (Martínez y Ávila, 2010).

Una entrevista se hace con el fin de obtener información veraz y oportuna que sirva para complementar la información que se pretende evidenciar y presentar como contribución a la sociedad o a alguna entidad determinada.

## **2.26. ENCUESTA**

En la encuesta se recoge información sobre el comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento y motivaciones, así como las características demográficas y del estilo de vida mediante un cuestionario. Este instrumento recoge la sucesión de preguntas en un orden determinado y las posibles respuestas que puede elegir la persona encuestada.

La encuesta es una técnica de observación indirecta que, a través de las respuestas verbales de las personas encuestadas, permite obtener información sobre un amplio abanico de cuestiones. Puede incluir aspectos objetivos (hechos) y subjetivos (opiniones y actitudes) del presente o del pasado.

Utiliza un método de recogida de información estructurada, de modo que a cada persona se le formularan las mismas preguntas en el mismo orden. Así, se obtiene información agrupada y cuantificada para analizar la relación entre ellas mediante técnicas estadísticas. El interés de los datos de la encuesta se extiende a la población, va más allá de los de la persona encuesta.

Obtiene información significativa influida por el error de muestreo, por los errores ajenos a este y por los procedimientos del diseño del cuestionario, del trabajo de campo, codificación, etc (Loureiro, 2015).

La encuesta nos permite obtener información por medio de preguntas concretas con respuestas verbales dirigidas a una muestra de la población, en esta encuesta pueden incluir aspectos como hechos, opiniones y actitudes; la cual nos ayudará a reconocer mediante la recopilación de éstos datos el problema en cuestión.

## **2.27. SOCIABILIZAR**

El término sociabilizar tiene como directo antecedente el adjetivo sociable, que es definido por la RAE como: Naturalmente inclinado al trato y relación con las personas o que gusta de ello. También dice que hacer sociable a alguien, acostumbrarlo a vivir en sociedad y seguir sus normas sociales” En cuanto al verbo participar, la RAE define como: Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, entre otro., que otra persona, Participa de sus pareceres o Dar parte, noticiar, comunicar. De acuerdo con estas definiciones avaladas por la Asociación de Academias de la Lengua Española, el mal uso del verbo socializar, sinónimo de estatizar, nos invita a mejorar nuestro lenguaje oral y escrito, por ejemplo si decimos que vamos a socializar las reformas a la Constitución, hablamos de estatizar o nacionalizar, muy distinto en cambio si utilizamos sociabilizar o participar de tales reformas

Compartir es uno de los puntos claves de la sociedad cada día más entrelazadas, inter vinculada y “en-redada” la gente socializa más porque cada día tiene más necesidad de hacerlo y más medios para lograrlo. Socializar satisface la necesidad humana de sentirnos parte de un grupo con quienes compartimos intereses. Todos los temas son importantes al socializar; lo serio y

lo mundano, lo sagrado y lo pagano. Las personas pueden utilizar varias herramientas de comunicación para poder socializar algún tema, lo importante no es que la gente diga triviales en redes sociales sino ya que lo puede hacer sin ninguna restricción” (Jiménez, 2010).

Sociabilizar es dar a conocer a otro algún tema en especial con el objetivo de contribuir a la sociedad, es decir, comunicar a la parte interesada o a la otra parte un tema en particular.

## **2.28. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

Dentro de los métodos de Investigación Científica se menciona los siguientes:

### **2.28.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

Yaringaño (2010) “Es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada, se trata del modelo axiomático como el método científico ideal”.

Este método se caracteriza por partir de lo general a lo particular, es decir, se preocupa por evidenciar los resultados de la investigación

### **2.28.2. MÉTODO INDUCTIVO**

Ruiz (2010) “La inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren

siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías)".

El método inductivo parte de lo individual a lo particular para su posterior análisis y ejecución y se busca el entendimiento más profundo mediante la hipótesis, leyes y teorías.

### **2.28.3. MÉTODO ANALÍTICO**

Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Al referirnos a diversos saberes en los que la aplicación del método analítico es posible, vemos una gradación que va desde las aplicaciones más empíricas y concretas hasta las más abstractas y simbólicas. Las diferentes ciencias y saberes aplican usualmente ambas maneras del método, aunque privilegien una de las dos.

Son múltiples y muy diversas las especies de análisis, que se señalan por la naturaleza de lo analizado: análisis material, o partición, análisis químico o descomposición, análisis matemático o clasificación, análisis lógico y racional o distinción, análisis literario o crítica de los elementos de belleza

Estas diversas maneras del método analítico, no obstante confluir en el procedimiento general de descomposición de un todo en sus elementos, tienen diferencias específicas, determinadas por el campo de la realidad del que se ocupan y de los objetivos que se buscan. Las ciencias exactas y naturales utilizan preferentemente las múltiples modalidades del análisis empírico, que complementan con análisis discursivos para cualificar y dar precisión formal a

los resultados obtenidos. Las ciencias sociales y humanas hacen uso del análisis discursivo en sus diferentes versiones, complementado, en algunos casos, con análisis empíricos, como en la antropología biológica, la geografía, la economía, entre otras (Echavarría, *et al.*, 2010).

El método analítico busca descomponer y estudiar minuciosamente el objeto de una investigación, para alcanzar las propuestas planteadas por medio de los conocimientos empíricos llegando a un resultado final.

## **2.29. TÉCNICAS**

La técnica de investigación es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente, aunque no exclusivamente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de Encuesta es el cuestionario; de la técnica de Entrevista es la Guía de tópicos de entrevista

La técnica está relacionada con el método de la investigación, con la Teoría y aún con el perfil filosófico que caracteriza a dicha investigación como un todo. Suele decirse, en atención de esta relación, que la técnica es una teoría en acto, pero es también un método en acto y una filosofía en acto; la técnica, pues, está vinculada a la decisión metodológica del investigador, a su perspectiva teórica y a su orientación filosófica (Rojas, 2011).

García (2010) “Es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, la técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación”.

La palabra técnica es un término que encierra en su significado destrezas intelectuales como manuales que permiten aportar a la investigación gracias a

la estructura que orienta, la técnica no puede faltar en el transcurso de la investigación

### **2.29.1. LA OBSERVACIÓN**

El acto de “observar” suele estar asociado al proceso de mirar con cierta atención una cosa o actividad; o sea, concentrar la capacidad sensitiva en algo por lo cual estamos particularmente interesados. La observación es fundamental en cualquier investigación cualitativa. Observar no es, sin embargo, sólo mirar, se trata de hacerlo en forma sistemática, y, en lo posible, de manera “controlada” y precisa.

Observar implica tomar notas sistemáticamente sobre eventos, comportamiento, objetos, etc., encontrados en el lugar de estudio. De ahí el instrumento fundamental llamado “cuaderno de notas de campo” el cual constituye el soporte en el que se realizan las descripciones de lo que se ha observado.

El principio de la observación es que uno no pregunta a la gente sobre sus visiones, perspectivas, actitudes o sentimientos, sino que observa lo que hace y lo que dicen, porque se considera que “del dicho al hecho hay mucho trecho”. De ahí que las prácticas y el lenguaje son fundamentales.

Es importante alcanzar, sin embargo, que la observación no es cien por ciento pasiva. Muy pocas veces se observa “el todo”, sin tener ningún interés específico. En este sentido, la observación suele ser “dirigida”.

Ahora bien, la observación puede utilizarse con diferentes fines y en distintos momentos de la investigación.



- Con fines exploratorios, una fase inicial.
- Como una técnica complementaria a otra como la encuesta y las entrevistas.
- Como la principal técnica de recolección de información (Barragán, et al., 2012).

Observar es hacerlo con mayor atención, es decir, observar el todo con un interés específico para luego proceder a utilizarla con fines determinados. Cabe mencionar que en la observación no se formulan preguntas a las personas simplemente se observa lo que hacen y dicen

### **2.29.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según Barrio (2011) la investigación de campo incluye trabajos exploratorios, descriptivos, quasi-experimentales o experimentales:

- Definición operacional: Aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, enriqueciendo un campo específico de conocimiento.
- Proceso metodológico riguroso, que incluye:

Problema relevante. Sólida justificación del mismo. Objetivos de estudio.

Marco teórico basado en estudios ciertos y en bibliografía confiable.

- Resumen previo de trabajos ya hechos en la misma área.

Sistema coherente de hipótesis.

- Modelo metodológico que explique: procedimiento a seguir, fuentes de datos, instrumentos, población y tratamiento estadístico.
- Análisis. Cuerpo de conclusiones y recomendaciones.

La investigación de campo es aquella que se hace directamente en el lugar de estudio, donde el investigador puede palpar la realidad así como los hechos u objetos necesarios para obtener la veracidad.

### **2.29.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Una vez que un investigador ha formulado su pregunta de investigación, el siguiente paso debe ser, la realización de una adecuada búsqueda bibliográfica del tema en cuestión. La búsqueda bibliográfica consiste en la localización de las referencias bibliográficas, sobre algún tema concreto, extraídas de diferentes fuentes de información.

La búsqueda bibliográfica es un elemento esencial para evaluar la importancia de la pregunta de investigación y la escogencia del tipo de diseño del estudio. También nos ayuda a aprender de los errores o limitaciones de los estudios previos que, por lo general, son enunciados por sus propios autores en la sección de discusión, o bien, en la correspondencia que se genera luego de la publicación de un artículo.

La bibliografía científica publicada respecto de un tema, se constituye en fuente de inspiración pues, los autores suelen mencionar las líneas de investigación futuras respecto al tema. En la actualidad, dada la gran cantidad de información disponible es importante que se tengan las herramientas básicas para discriminar cuál información tiene relevancia científica y merece ser tomada en cuenta y cuál no (Arguedas, 2009).

La investigación bibliográfica se basa en la búsqueda de las fuentes citadas por un autor enlazado con un objeto de estudio que busca diferentes conceptos relevantes con un tema en cuestión.

## **2.30. VARIABLES**

Amiel (2011) “Se denomina variable a todo aquello que tiene características propias que la distingue de lo demás que es susceptible de cambio o modificación y la podemos estudiar, controlar o medir en una investigación”.

Variable es cualquier terminación que está sujeta a cambio, es decir, el investigador puede darle el alcance que crea conveniente para su investigación.

### **2.30.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Amiel (2011) “Es el motivo, o explicación de ocurrencia de otro fenómeno. Es la variable que puede manipular el investigador y se le suele denominar tratamiento”.

La variable independiente es el centro del tema, es aquella que es susceptible a cambios, es decir, que el investigador puede manejar, en otras palabras es el esclarecimiento del tema.

### **2.30.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Amiel (2011) “Es el fenómeno que debe explicarse. Constituye la característica u objeto que es determinado por otro y se encuentra siempre en función de aquella variable condicionante”.

La variable dependiente instituye la particularidad que viene a complementar la variable independiente, es decir, esta depende de la variable independiente, aquí el objeto debe expresar.

### **2.31. MÉTODOS**

Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo (Arias, 2010).

El método científico es un método general, constituido por varias etapas necesarias en el desarrollo de toda investigación científica. Es la forma de abordar la realidad y estudiar los fenómenos de la naturaleza, la realidad y el pensamiento para descubrir su esencia y sus interrelaciones (Hernández, 2011).

Un método es la manera de estudiar un problema o un determinado suceso, es decir, se deben seguir pasos o pautas para alcanzar los objetivos planteados, el método que se aplique debe estar relacionado con el tema que se estudia.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN**

Esta tesis se realizó en el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta, ubicado en las calles Chile, entre Granda Centeno y Ricaurte

### **3.2. DURACIÓN**

El tiempo de duración de la tesis en estudio fue de 9 meses desde Octubre 2014 hasta Agosto 2015.

### **3.3. VARIABLES**

Las variables que se estudiaron fueron la variable independiente y la dependiente:

#### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Sistema gerencial integral

#### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Gestión administrativa del hospital

### **3.4. PROCEDIMIENTOS**

Se realizó esta investigación en el Hospital Dr. Aníbal González Álava en la ciudad de Calceta con el fin de ejecutar lo propuesto mediante las etapas que se detallan a continuación.

**3.4.1. FASE 1:** Realizar una revisión bibliográfica acerca de los elementos teóricos relacionados con la gerencia integral que sirvieron de base para la elaboración del marco referencial de la investigación.

Para llevar a cabo esta actividad se investigó en libros y revistas temas inherentes a los modelos de gerencia integral; asimismo, se consultó bases de artículos científicos publicados como producto de investigaciones desarrolladas en torno al objeto de estudio.

Con la información obtenida se construyó el marco teórico conceptual sobre el que se estructuró el desarrollo de la tesis, proporcionando elementos de juicio para modelar el sistema de gerencia integral que posteriormente se propuso aplicar en el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

#### **3.4.1.1. HISTORIA DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA**

El Hospital Dr. Aníbal González Álava, está ubicado en la ciudad de Calceta, provincia de Manabí, fue inaugurado el día viernes 16 de mayo de 1975, en presencia del Señor Ministro de Salud Pública Dr. Raúl Maldonado, del Director de Salud de Manabí Dr. Humberto Moreno Loor, Dr. Germánico Loor Presidente del Concejo de Bolívar, Padre Wenceslao Rijaveck Párroco de Calceta y demás autoridades cantonales y provinciales. Su nombre Dr. Aníbal González Álava, fue aprobado por decreto No. 5374 del 15 de mayo de 1981. Siendo su primer Director el Dr. Silvio Larrea Rúales.

El 19 de mayo de 1975 se hace la apertura de la Historia Clínica No. 00000 que pertenece al paciente Guerrero Bravo Héctor Joffre.

Durante su funcionamiento en el local antiguo hasta marzo del 2006, se emitieron 93638 Historias Clínicas.

El Hospital Dr. Aníbal González Álava, hasta marzo del 2005, funcionó en su edificio ubicado en el Km. 1 ½ vía a Junín, debido a las múltiples inundaciones sufridas en cada estación invernal, que sobrepasaban el 1,50 metros, que deterioró su infraestructura física así como también bienes, equipos e insumos fue aprobada su construcción. En el Gobierno del Ingeniero Lucio Gutiérrez, se dio inicio a la obra de su nuevo edificio moderno y funcional, ubicado en las calles Chile, entre Granda Centeno y Ricaurte. Es un edificio de dos plantas, el mismo que fue inaugurado con la presencia del Señor Presidente de la República Ing. Lucio Gutiérrez Borbua y autoridades locales, provinciales y nacionales, el 12 de abril del 2005. El 20 de abril del 2005 se dio inicio a sus labores normales de atención médica en todos sus servicios.

#### **3.4.1.2. VISIÓN**

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que prestan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

#### **3.4.1.3. MISIÓN**

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de sus carteras de servicios, cumpliendo con la

responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

#### **3.4.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Mejorar la accesibilidad de la población a la atención oportuna y eficiente en los servicios de salud.
- Conseguir el licenciamiento de la unidad operativa de salud.
- Desarrollar programas de atención que respondan a las necesidades epidemiológicas socio-económicas, de género y cultura locales.
- Fortalecer el proceso de desconcentración y modernización institucional.

#### **3.4.1.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Integrar a la comunidad en la programación local y ejecución de programas de salud.
- Organizar cursos semi presenciales teniendo presente la realidad local e institucional.
- Conformar una estructura orgánica de los diferentes niveles.
- Reuniones periódicas entre autoridades y líderes sindicales para analizar reglamentos y normas.
- Reuniones periódicas entre representantes de las instituciones, confecciones de actas y reglamentos.
- Reuniones con líderes comunitarios, capacitación de grupos organizados y estudiantes.
- Vacunación en la unidad de salud y en grupos concentrados, mantener stock permanente de vacunas, supervisión y monitoreo permanente, promoción educativa.
- Visitar el domicilio con el personal contratado en zonas críticas para abatizar y roseado



**3.4.2. FASE 2:** Levantar información para la estructuración del sistema de gerencia integral.

Se diagnosticó la situación actual en cuanto al enfoque gerencial que se estaba aplicando en el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

Dentro de esta fase se efectuó visita in situ para visualizar las actividades que ejecuta la gerencia del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta. Se entrevistó al director del ente público con el objeto de conocer la efectividad en la ejecución de los procesos.

Paralelamente, se aplicó una encuesta al personal médico y administrativo del hospital, para lo cual se elaboró una ficha en la que se plantearon preguntas objetivas que brindaron información relevante acerca de la gestión administrativa de esta casa de salud. Para el efecto, se determinó el número de médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, personal administrativo y de servicio que laboran en el hospital, estableciendo una muestra de esta población en base a fórmulas estadísticas diseñadas para tal fin.

Los resultados de esta encuesta fueron ordenados, tabulados y analizados de tal forma que evidenciaran la percepción que tiene el personal del nosocomio respecto de su administración.

También se hizo uso de una ficha de observación que permitió conocer las actividades que se estaban ejecutando en el lugar de estudio.

Estos datos, junto con la información proporcionada por el director del hospital sirvieron de referente para proponer el diseño del sistema de gerencia integral y los elementos que éste contemplaría.

**3.4.3. FASE 3:** Definir los elementos que se tendrán en cuenta en la propuesta gerencial integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta a partir de las particularidades del ente en estudio.

A partir de la información recabada mediante la entrevista, la encuesta y la observación se definieron los elementos que forman parte de la propuesta.

Para ello se observó los diferentes modelos propuestos por autores e investigadores sobre gerencia integral, construyendo un marco lógico que permitió estructurar el procedimiento adecuado para el sistema diseñado. Se contrastaron los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas antes mencionadas, complementándolos con el material bibliográfico consultado, lo que permitió orientar el sistema gerencial hacia la consecución de las metas y objetivos de la entidad procurando que cada uno de sus planteamientos coadyuve a fortalecer la gestión de manera eficiente, eficaz y oportuna.

**3.4.4. FASE 4:** Sociabilizar la propuesta del sistema gerencial integral con la dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

Una vez diseñada la propuesta de sistema gerencial integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava de la ciudad de Calceta se procedió a darla a conocer a sus directivos mediante una reunión de sociabilización, con la finalidad de explicar cada uno de los elementos que la componen y las ventajas, beneficios y aportes que su aplicación proporcionaría a la institución.

### **3.5. MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron fueron el inductivo, el deductivo y el analítico que permitieron llevar a cabo la investigación, el primero de éstos abordó la

problemática y el segundo permitió visualizar la problemática de manera universal, el tercero proporcionó el análisis de la problemática y los resultados obtenidos en la investigación.

### **3.6. TÉCNICAS**

Para la ejecución de esta investigación se aplicaron técnicas como:

- La observación, herramienta importante que por medio de una ficha de evaluación permitió conocer las actividades que se estaban aplicando en el lugar objeto de estudio.
- La entrevista, facilitó conocer las fortalezas y debilidades de los procesos ejecutados en la gerencia del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.
- La encuesta, permitió reconocer las deficiencias que se estaban llevando a efecto en la administración de la institución.

### **3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Al ser una tesis de tipo no experimental se empleó la investigación de campo pues ésta ayudó a las autoras a situarse directamente en el lugar de estudio, es decir, se evidenciaron los hechos, sujetos u objetos necesarios para obtener la veracidad del tema en estudio.

También se aplicó la investigación bibliográfica la que permitió obtener información relacionada con la gerencia integral la misma que facilitó el desarrollo de esta tesis.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. FASE 1: Realizar una revisión bibliográfica acerca de los elementos teóricos relacionados con la gerencia integral que sirvieron de base para la elaboración del marco referencial de la investigación.**

En esta investigación se utilizó libros, revistas, y artículos científicos referentes a la gerencia integral que sirvieron de base para construir la información planteada en el marco teórico sirviendo de guía para el desarrollo de este trabajo

Con la información conceptual se estableció el desarrollo de la tesis teniendo como resultado elementos apropiados para la propuesta de gerencia integral aplicada en el Hospital Dr. Aníbal González Álava.

### **4.2. FASE 2: Levantar información para la estructuración del sistema de gerencia integral.**

Se visitó el Hospital Dr. Aníbal González Álava en la ciudad de Calcuta con el objetivo de observar y verificar las fases del proceso administrativo que se ejecuta en esta institución. Se detalla a continuación los indicadores percibidos según el (Anexo No.1).

Los indicadores de la observación demuestran que no se desempeñan todos los procesos de una administración, porque existen falencias al momento de ejecutar cada uno de ellos, como se pudo demostrar mediante la encuesta realizada al personal quienes mencionaron que existen procesos que no se desarrollan a cabalidad, también el desarrollo de capacidad de gestión,

administrativa y financiera en ocasiones no se realiza de manera eficaz y eficiente afectando al manejo de componentes económicos financieros, contables y de desarrollo institucional, esto se evidencia en la limitada implementación de equipo y materiales médicos que se necesitan en las distintas áreas del hospital, lo que causa que los objetivos y metas propuestas no se alcancen en su totalidad.

La dirección del Hospital no realiza el dominio adecuado de métodos y técnicas necesarias para organizar y dirigir, porque no todas las políticas establecidas en la institución permiten cumplir estos procesos a cabalidad, teniendo quejas por parte de los usuarios e inconformidad dentro de la institución ocasionando un clima laboral tenso, esto se pudo evidenciar en las constantes visitas realizadas al nosocomio, ya que no cuentan con un registro de quejas.

Según el presente análisis se pudo determinar que en el Hospital Dr. Aníbal González Álava existe deficiencia para la ejecución de los procesos administrativos lo que dificulta desarrollar la gestión administrativa y financiera con efectividad. Estas limitaciones impiden cumplir de forma oportuna con los objetivos y metas propuestas.

A partir de la observación realizada se procedió entrevistar al director del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta, quien dio a conocer los procesos y procedimientos ejecutados con el departamento administrativo, teniendo como evidencia las preguntas elaboradas (Ver anexo No. 2).

Realizada la entrevista al Sr. Director se procedió a encuestar al personal que labora en las áreas de hospitalización, quirófano, laboratorio, médicos, estadística, farmacia y administrativo. (Ver anexo No. 3).

Una vez aplicada la encuesta se obtuvieron los resultados siguientes:

**¿Cree usted que la dirección del hospital cumple de manera óptima con los procesos que se establecen en la institución?**

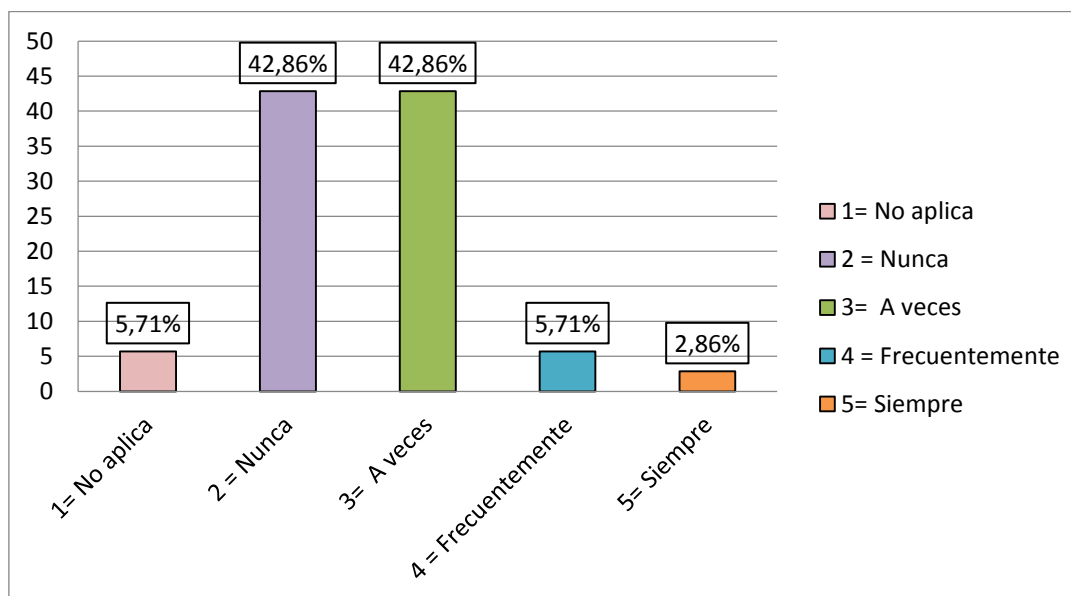


Gráfico 4.1. Cumple procesos

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados de la encuesta al personal del Hospital Dr. Aníbal González Álava en un 42,86% mencionó que la dirección del hospital nunca cumple de manera óptima con los procesos que se establecen en la institución, mientras que el 42,86% manifestó que a veces, de esta manera de acuerdo con el ciclo administrativo se está incumpliendo con la fase de control debido a que limitadamente se cumple con las normas establecidas.

**¿Cree usted que la dirección del nosocomio aplica las políticas y disposiciones que establece el Ministerio de Salud en cuanto a las funciones que el desempeña?**

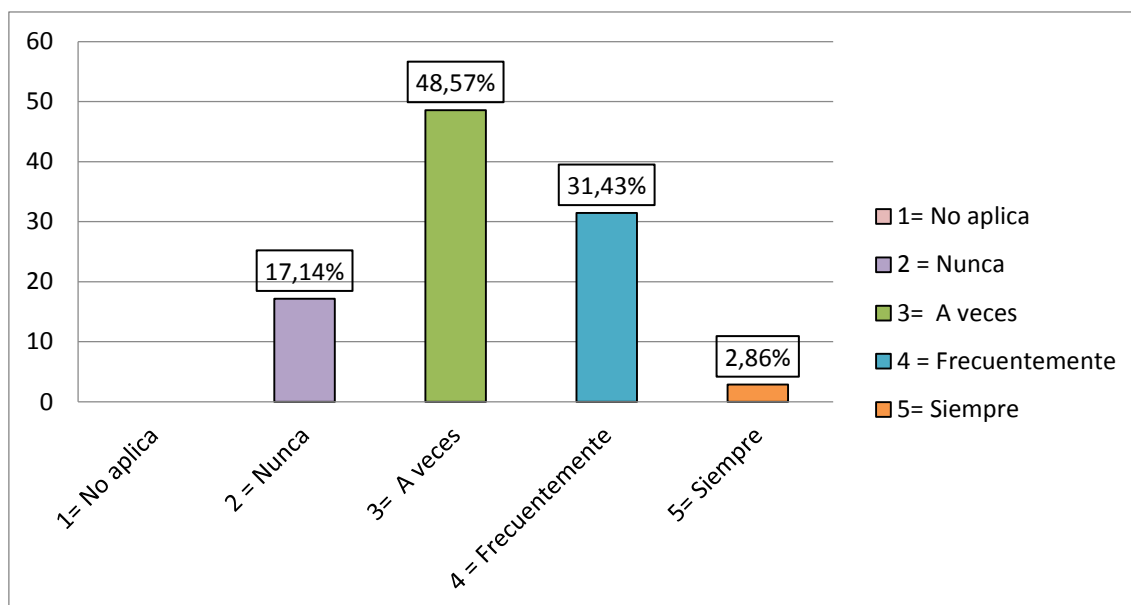


Gráfico 4.2. Aplicación de políticas y disposiciones

Un 48,57% mencionó que la dirección del nosocomio a veces aplica políticas y disposiciones que establece el Ministerio de Salud en cuanto a las funciones que el desempeña, mientras que el 31,43% manifestó que frecuentemente se incumple con las fases del ciclo administrativo, lo que corresponde al control debido a la deficiente aplicación de los reglamentos que estipula el organismo rector del hospital.

**¿Gestiona la dirección del hospital el cumplimiento de políticas y disposiciones que están bajo su responsabilidad?**

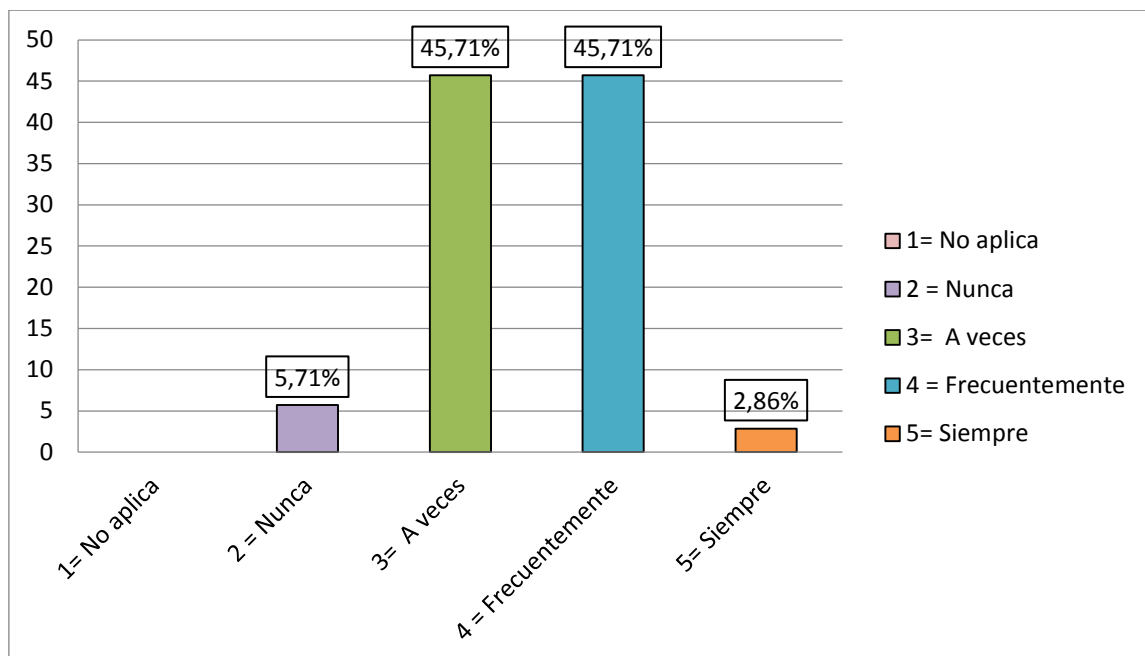


Gráfico 4.3. Cumplimiento de políticas y disposiciones

Un 45,71% mencionó que a veces la dirección del hospital gestiona el cumplimiento de políticas y disposiciones que están bajo su responsabilidad, mientras que el 45,71% manifestó que frecuentemente, de acuerdo al ciclo administrativo lo que corresponde a la fase de control se está incumpliendo con las normas establecidas para esta institución en la administración gerencial.



**¿Usted conoce si la dirección del hospital participa de manera activa en la elaboración de programas de mejoramiento continuo que se desarrollan en la institución?**

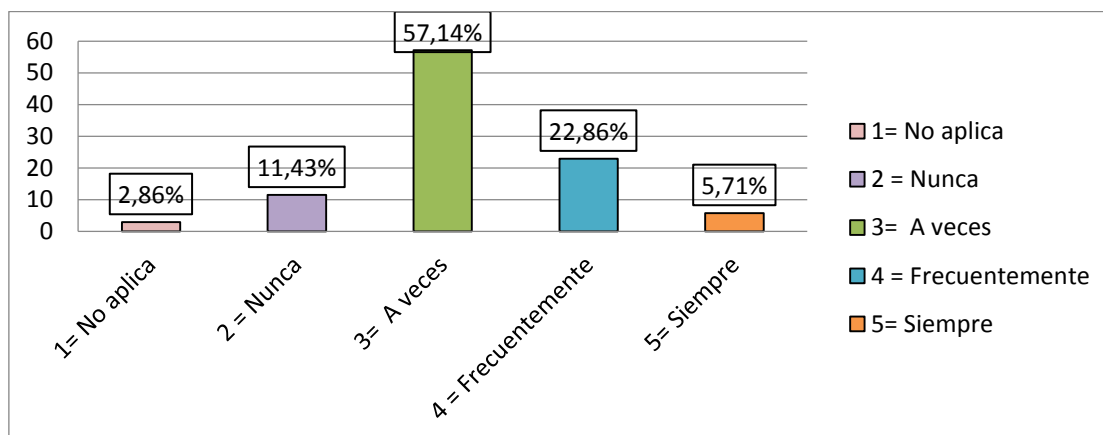


Gráfico 4.4. Participación en programas de mejoramiento continuo

El 57,14% mencionó que la dirección del hospital participa a veces de manera activa en la elaboración de programas de mejoramiento continuo que se desarrollan en la institución, mientras que el 22,86% manifestó que frecuentemente, en lo que respecta al ciclo administrativo en la fase de planificación de manera limitada se ejecutan actividades encaminadas al desarrollo institucional.

**¿Usted cree que la dirección cumple sus actividades apegadas al Plan Estratégico Institucional?**

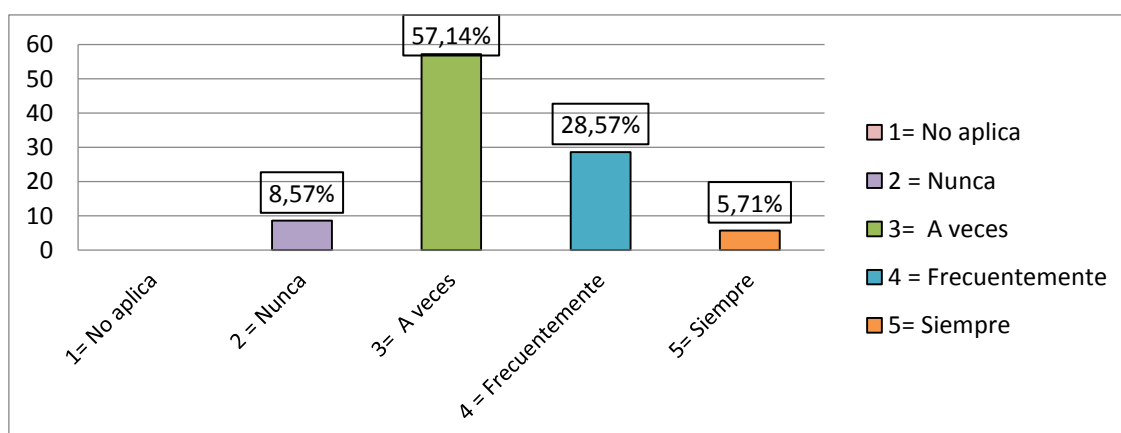


Gráfico 4.5. Ejecución de actividades

Un 57,14% mencionó que la dirección a veces cumple sus actividades apegadas al Plan Estratégico Institucional, mientras que el 28,57% manifestó que frecuentemente, de esta manera según el ciclo administrativo la administración gerencial que se desarrolla en la institución de manera limitada según la fase de planificación.

### ¿Las decisiones que toma la dirección tienen coherencia con los planes, metas y objetivos institucionales?

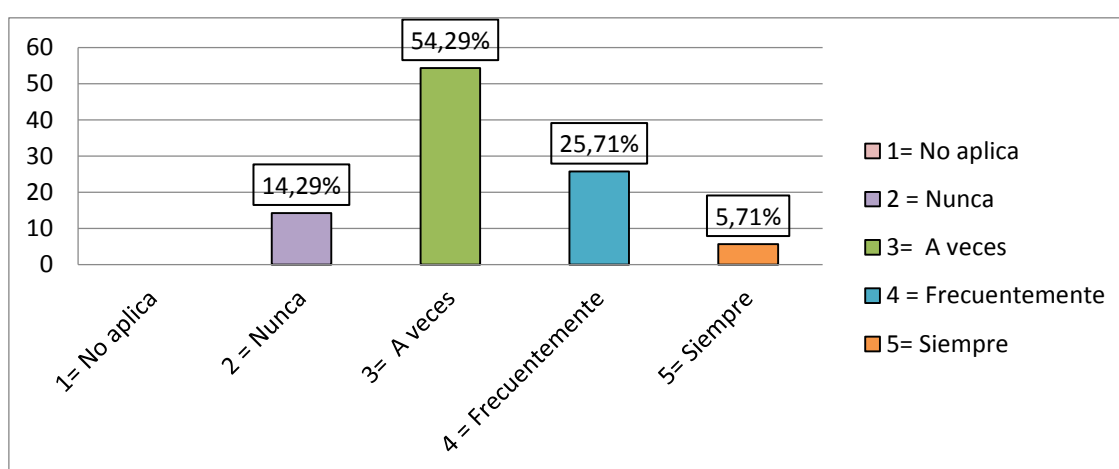


Gráfico 4.6. Toma de decisiones en base a los planes, metas y objetivos institucionales

El 54,29% mencionó que la dirección a veces toma decisiones que tienen coherencia con los planes, metas y objetivos institucionales, mientras que el 25,71% manifestó que frecuentemente, según el ciclo administrativo la administración gerencial del hospital cumple de manera deficiente con las actividades de planificación.

### ¿Toma decisiones oportunas la dirección del hospital para cumplir el POA beneficiando al usuario?

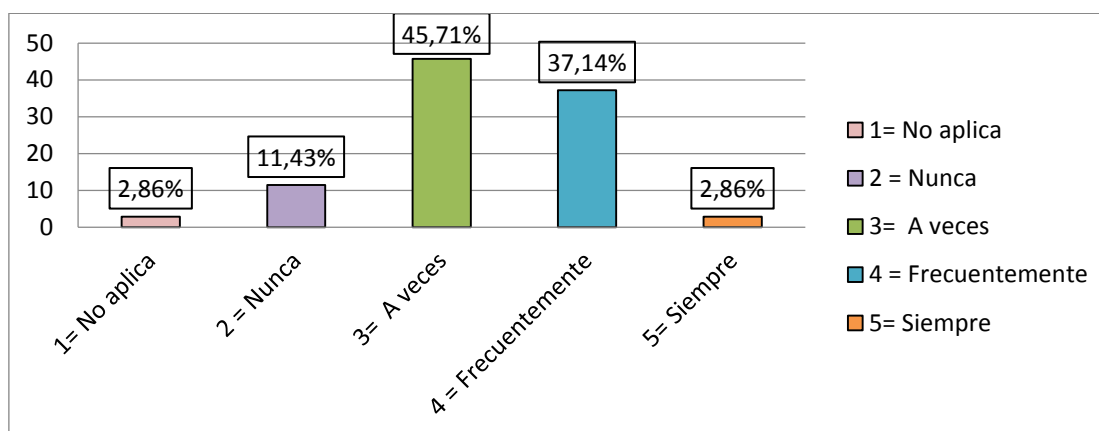


Gráfico 4.7. Cumplimiento del POA

Un 45,71% mencionó que a veces la dirección del hospital toma decisiones oportunas para cumplir el POA beneficiando al usuario, mientras que el 37,14% manifestó que frecuentemente, en lo que corresponde al ciclo administrativo la institución planifica en su administración gerencial actividades que permitan satisfacer las necesidades de las personas que buscan atención en el hospital.

### ¿Cree usted necesario la aplicación de una propuesta de Sistema Gerencial Integral en la dirección del Hospital?

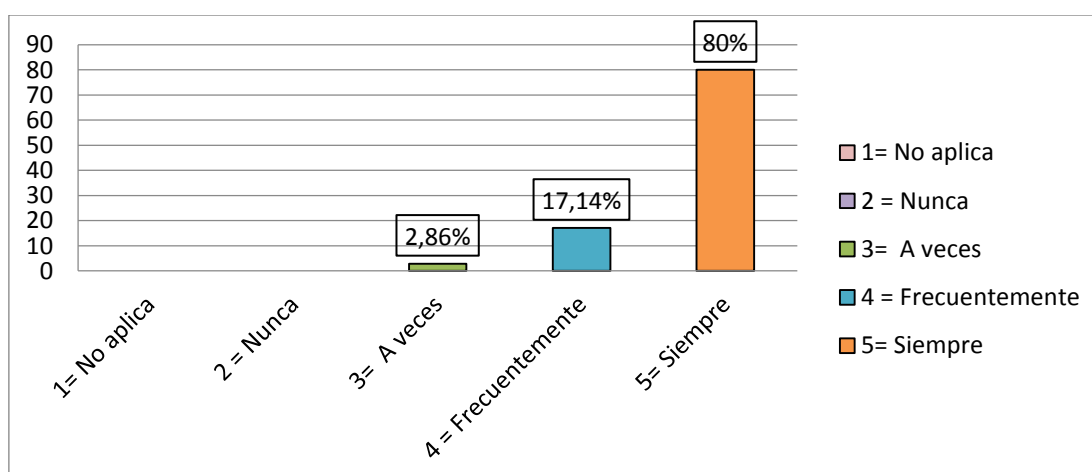


Gráfico 4.8. Aplicación de un Sistema Gerencial Integral

Un 80% mencionó que es necesaria la aplicación de una propuesta de Sistema Gerencial Integral en la dirección del Hospital, mientras que el 17,14% manifestó que frecuentemente, en lo que corresponde al ciclo administrativo es importante que en la organización de la institución se apliquen estrategias que permitan el desarrollo de las actividades de manera óptima.

### ¿La dirección desarrolla informes periódicos sobre la ejecución de sus actividades?

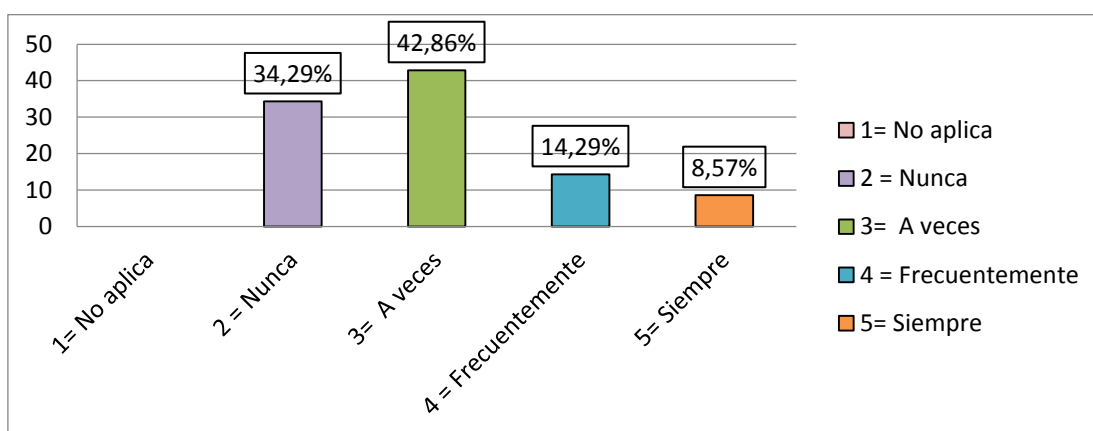


Gráfico 4.9. Ejecución de informes periódicos sobre actividades

El 42,86% mencionó que la dirección a veces desarrolla informes periódicos sobre la ejecución de sus actividades, mientras que el 34,29% manifestó que nunca, es importante que dentro de la fase de organización se cumplan con la estructura organizativa mediante la aplicación de funciones por parte de la gerencia administrativa.

**¿Representa la dirección del hospital eficientemente a la institución en beneficio a los usuarios?**

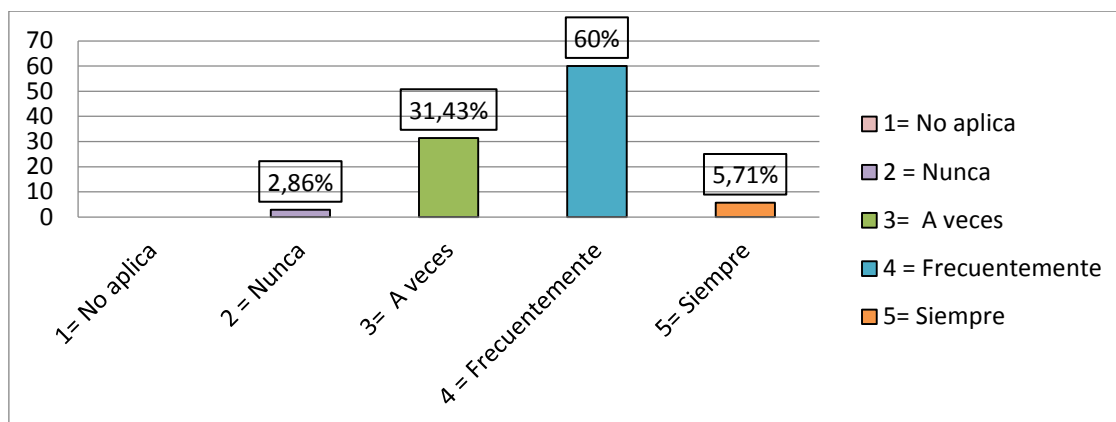


Gráfico 4.10. Representación eficiente

El 60% mencionó que frecuentemente la dirección representa eficientemente a la institución en beneficio a los usuarios, mientras que el 31,43% manifestó que a veces, según el ciclo administrativo es importante que el representante administrativo se prepare para ejercer sus funciones de organización de los recursos humanos de manera óptima.

**¿La dirección del Hospital socializa oportunamente al personal sobre nuevas informaciones de gestión de calidad, normativa, atención al cliente, prácticas médicas innovadoras, y protocolos de servicios?**

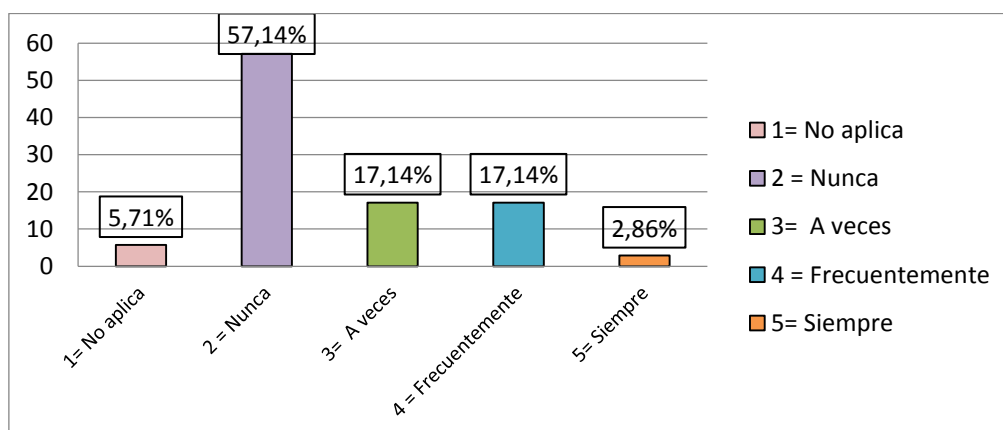


Gráfico 4.11. Socialización oportuna al personal

Un 57,14% mencionó que la dirección del hospital nunca socializa oportunamente al personal sobre nuevas informaciones de gestión de calidad, normativa, atención al cliente, prácticas médicas innovadoras, y protocolos de servicios, mientras que el 17,14% manifestó que a veces, es importante que se comunique de manera óptima al personal de la institución de esta manera se cumple con la fase de la dirección del ciclo administrativo.

### ¿La dirección del Hospital gestiona de manera eficiente los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia?

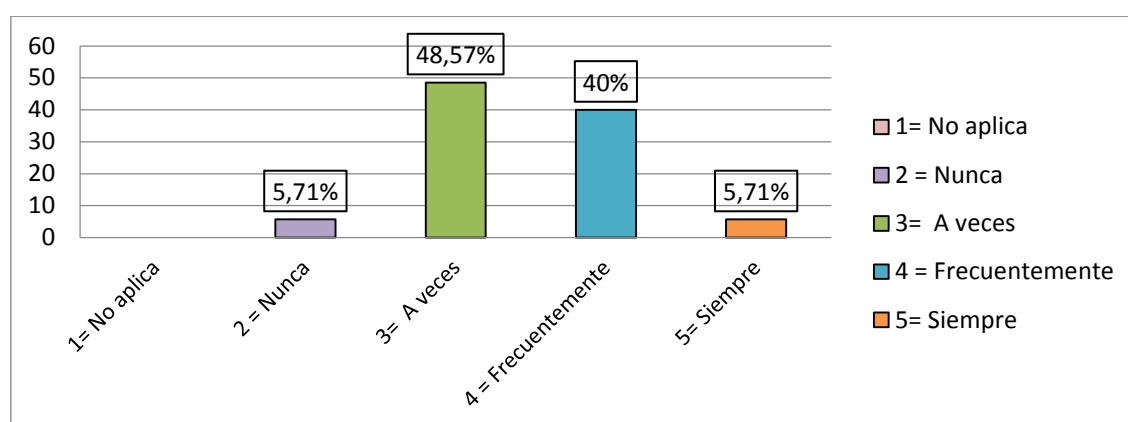


Gráfico 4.12. Gestión de reclamos

El 48,57% mencionó que a veces la dirección del Hospital gestiona de manera eficiente los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia, mientras que el 40% manifestó que frecuentemente, es necesario que se maneje de manera eficiente los reclamos debido a que de acuerdo a la fase de la dirección del ciclo administrativo, para tener éxito en la administración es importante la aplicación de estrategias para brindar un servicio adecuado al usuario.

### 4.3. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación sirvieron de base en la elaboración de una propuesta de sistema gerencial integral para la ejecución de los procesos administrativos, se identificó que existe deficiencia en la consecución de los mismos.

En lo que respecta al cumplimiento de los procesos y protocolos que se establecen en la institución, la dirección no cuenta con una guía gerencial que le permita direccionar las actividades administrativas que requiere

La aplicación de políticas y disposiciones que establece el Ministerio de Salud de acuerdo con las funciones que desempeña la dirección, son generales razón por la cual se han realizado de manera esporádica.

En la elaboración de programas de mejoramiento continuo no existe una guía que permita realizar un diagnóstico de cada área para conocer las debilidades y amenazas, con el fin de desarrollar acciones, metas y objetivos que admitan mejorar la calidad del servicio.

Las decisiones en la gestión administrativa que desarrolla la dirección del Hospital, se deben ejecutar en base a los planes, metas y objetivos institucionales, caso contrario no se podría brindar un servicio de calidad al usuario.

La aplicación de un Sistema Gerencial Integral a dado buenos resultados en otras organizaciones públicas, permitiendo que las instituciones se conviertan en organismos que brindan un servicio de calidad, y que el personal administrativo esté totalmente capacitado para desempeñar su puesto de trabajo.

Es importante mencionar que en todas las instituciones lo que debe primar en todo momento es el trabajo en equipo pues éste es fundamental para la buena marcha de las mismas y más cuando se trata de establecimientos prestadores de servicios.

La dirección del Hospital presenta falencias en cuanto a la socialización del personal, lo que ocasiona que estos estén desactualizados de sus funciones

brindando un servicio de baja calidad, además esto tiene como efecto que los reclamos administrativos no se desarrollen de manera eficiente, provocando malestar al usuario que busca los servicios en esta institución.

Las decisiones que se toman con el fin de cumplir el POA beneficia directamente la usuario, de esta manera cuando la dirección de la institución no lo hace esto impide el funcionamiento adecuado del Hospital, debido a que no se está cumpliendo con los objetivos, metas, programas, políticas y disposiciones de la organización, teniendo problemas en cuanto a la gestión administrativa.

#### **4.4. PROPUESTA DE SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA**

Luego del análisis de los resultados de la evaluación de la actividad gerencial que ejecuta la dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava, según la observación de indicadores que reflejan cómo se desarrollan los procesos administrativos en esta institución y con el fin de elaborar una propuesta que permita mejorar el servicio que presta esta organización al usuario, se propone un sistema gerencial que incluya estrategias que admitan optimizar las funciones que realiza el personal que labora en esta institución pública.

A continuación se resumen los principales problemas que se observaron del diagnóstico de las funciones administrativas que desempeña el director del Hospital Dr. Aníbal González Álava.



Cuadro 4.3. Indicadores de desempeño de la gerencia del Hospital Dr., Aníbal González Álava.

Nº	Descripción de indicadores	Problema detectado
1	Cumplimiento de procesos.	Se refleja que a veces se cumple con los procesos
2	Elaboración de programas de mejora continua de los procesos	Participa poco en la elaboración de programas de mejora
3	Realiza actividades apegadas al Plan Estratégico Institucional	Las actividades que desempeña no las ajusta al Plan Estratégico Institucional
4	Toma decisiones acordes a los planes, metas y objetivos instituciones	Esporádicamente se rige a los planes, metas y objetivos en la toma de decisiones
5	Elaboración de informes periódicos sobre la ejecución de actividades	Desarrollo pocos informes para exponer el desempeño de actividades
6	Socialización sobre nuevas informaciones al personal.	La socialización al personal sobre nuevas informaciones es mínima.
7	Gestión de reclamos administrativos	La atención de reclamos administrativo se realiza de manera ineficiente
8	Toma decisiones oportunas para cumplir el POA	Las decisiones que toma no van acorde a los objetivos de cumplimiento del POA
9	Gestiona el cumplimiento de políticas y disposiciones que están bajo sus responsabilidad gerencial	Cumple relativamente con las políticas y disposiciones que le competen como gerente de la institución.

Fuente: Intriago, S. y .Bravo, R.

**FASE 3:** Definir los elementos que se tendrán en cuenta en la propuesta gerencial integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta a partir de las particularidades del ente en estudio.

En el diseño de un Sistema Gerencial Integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava, fue necesario apegarse a los indicadores que establecen la funciones gerenciales del director de la institución, con el fin de generar un desempeño óptimo que permita desarrollar las funciones administrativas de manera eficiente brindando un servicio de calidad, teniendo en cuenta que el éxito de esta propuesta depende de la aplicación que se desarrolle por parte del personal y el director.

**FASE 4:** Sociabilizar la propuesta del sistema gerencial integral con la dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.

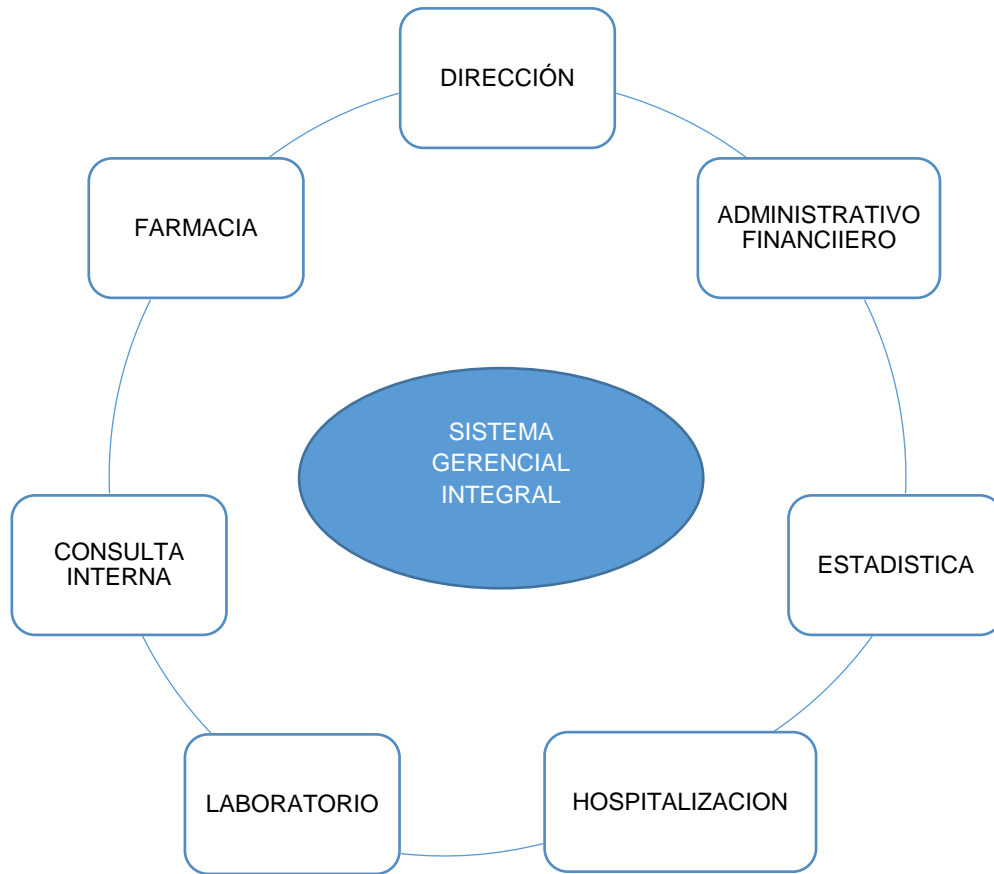
## **PROPUESTA DE SISTEMA GERENCIAL INTEGRAL**

El siguiente modelo se fundamenta en las áreas que permiten la operatividad del funcionamiento del hospital como parte de los elementos que componen el plan en cada una de estas áreas se propone las siguientes actividades:

- Proponer el plan de trabajo en cada área.
- Asignar las funciones básicas de los departamentos al personal asignado.
- Capacitación constante de las funciones a realizar.
- Aplicación y verificación de indicadores.

Las mismas que van a permitir los alcance en cierto tiempo.

En la propuesta de sistema gerencial integral por medio de los resultados obtenidos se llegó al término que es indispensable para la eficiencia de la dirección relacionada con las fases del ciclo administrativo, plasmándolo mediante el siguiente modelo.



S.

Figura 4.1. Sistema Gerencial Integral Hospital Dr. Aníbal González Álava

Cuadro 4.4. Sistema Gerencial Integral Hospital Dr. Aníbal González Álava

<b>Actividades ejecutadas por el director</b>	<b>Propuestas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Meta</b>
<b>Mejorar</b> los procesos y protocolos de la institución	Seguimiento de procesos y protocolos	Cumplir con los procesos y protocolos determinados en cada puesto de trabajo	Identificar cada proceso administrativo y protocolos que se rige en la institución	Elaboración de una guía institucional interna que estipule proceso y protocolo pertenecientes a cada departamento de trabajo según sus actividades	100%
<b>Evaluar los procesos administrativos</b> No se conocen las falencias que se presentan	Programas de mejora continua de los procesos	Preparar programas de mejoras continuas para el progreso de la institución fortaleciendo sus actividades administrativas	Detectar las anomalías existentes	Diagnóstico de las funciones desempeñadas por el personal en cada área para la respectiva acciones de mejora	100%
<b>Analizar las dimensiones del Plan Estratégico</b> porque las decisiones no se apegan a esta herramienta	Elaboración del plan estratégico institucional	Atender la demanda de acuerdo con la capacidad operativa	Ubicar al personal idóneo para la realización del mismo	Evaluación general en la misión, visión, valores y objetivos institucionales	100%

<b>Informar actividades</b> No se realiza informes de actividades trimestral	Redacción de informes periódicos	Elaborar informes periódicos que detallen las actividades desempeñadas por el Director	Informar sobre las actividades realizadas por el Director durante un tiempo determinado	Diseño de un boletín trimestral que informe las actividades desarrolladas en la gerencia de la institución.	100%
<b>Comunicar nuevos hechos</b> No existe rendición de nuevos datos	Socialización sobre nuevas informaciones	Socializar al personal sobre las nuevas informaciones.	Desarrolla talleres de capacitación en donde se exponga información de interés al personal de la institución.	Talleres que contengan medios informativos para que el personal esté al tanto de las nuevas informaciones que existen.	100%
<b>Agilizar reclamos</b> No se procesa con prontitud las quejas	<b>Gestión de reclamos</b>	Gestionar de manera oportuna los reclamos	Elaborar un proceso que permita dar solución eficaz a los reclamos.	Sistema eficaz que gestione los reclamos de manera oportuna.	100%
Realizar el POA No se planifica de manera eficiente los programas en base a los recursos	Elaboración del POA	Cumplir con el POA	Inducir a la planeación en la administración pública considerando el entorno, los recursos humanos y financieros	Actualización de la información del POA para satisfacer las necesidades del usuario interno y externo	100%
Acatar las políticas y disposiciones No se obedecen en su totalidad	<b>Cumplimiento de políticas y disposiciones</b>	Ejecutar las políticas y disposiciones en relación con la atención al usuario.	Establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de políticas y disposiciones	Cumplimiento de políticas y disposiciones que benefician al usuario	100%

La presente investigación lleva a fin presentar herramientas como Just of time que en español significa justo a tiempo, debido a que se busca que cada área de la institución pueda producir los elementos que necesita el usuario, en cantidades adecuadas y en momento indicado, esta metodología administrativa mejora la optimización de recursos evitando que se desperdicien innecesariamente. Aplicándolo mediante la búsqueda de problemas con la evaluación de desempeño y supervisión inadvertida hacia los funcionarios de cada área, antes de que sus consecuencias se manifiesten espontáneamente Usando el Just of time se obtendrán beneficios como:

- Toma de decisiones en el momento justo.
- No existen procesos aleatorios ni desordenados.
- Evita problemas de calidad, cuello de botella, entre otros.
- Reduce la pérdida de material.

También se sugiere aplicar la herramienta del benchmarking, que permite visualizar los distintos procesos de trabajo, algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de las otras áreas de la misma institución, ésta, busca las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro del hospital, es decir aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido siempre encaminando a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los usuarios.

El benchmarking se desarrolla mediante la planificación en el que la dirección del hospital debe realizar una elección de un objeto de análisis y ponerlo de acuerdo con los objetivos estratégicos que hayan establecidos en dicha institución. Después se hará una identificación de las áreas que tengan mejores prácticas relacionadas con dicho objeto y seleccionar aquellas que sean más oportunas compuesto por el servicio sustantivo de la organización

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Se identificaron las funciones y actividades para la evaluación del cargo que desempeña la Dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta, además se sustentó de forma teórica la presente investigación, en la visita efectuada al hospital se obtuvo la información pertinente de las funciones que desempeña la dirección .
- Se levantó información para la estructuración del sistema integral en donde se demostró que la dirección del hospital, no cumple con todos los procesos administrativos porque existen falencias al momento de ejecutar cada uno de ellos, además en el desarrollo de la gestión administrativa no se realiza de manera eficiente afectando el cumplimiento de los objetivos y metas propuesta en esta organización.
- Se definieron los elementos necesarios para el diseño de un Sistema Gerencial Integral para el Hospital Dr. Aníbal González Álava, utilizando los indicadores que fueron resultado de la entrevista y la encuesta, diseñando esta herramienta de acuerdo con las necesidades de la institución, con el objetivo de mejorar el desempeño de las funciones administrativas brindando un servicio de calidad.
- Se socializó la propuesta del sistema gerencial integral con el personal y director del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta, en el que participaron todos de manera entusiasta, además aportaron ideas interesantes para la aplicación de esta herramienta administrativa, teniendo en cuenta que el éxito de esta propuesta depende de la aplicación que se desarrolle por parte del personal y el gerente de la organización.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Hospital debe contar con un vademécum de apoyo, que permita obtener información necesaria para el desarrollo de actividades que ayuden a la búsqueda de soluciones en las problemáticas existentes en la institución.
- El director del Hospital principal colaborador, debe evaluar constantemente las actividades, que se desempeñan en el mismo para dar cumplimiento a las políticas institucionales, de la misma manera los funcionarios del ente en mención deben comprometerse con la institución para mejorar las deficiencias existentes.
- Es indispensable que la dirección y el personal del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta, apliquen la herramienta administrativa que se propone en esta investigación que está diseñada de acuerdo a las necesidades que se percibieron en este estudio, de esta manera mediante su correcta aplicación se podrán mejorar los procesos administrativos, brindando un servicio de calidad a la colectividad.
- La propuesta de sistema gerencial integral que se plantea al Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta debe ser re aplicable a otras instituciones de tener los efectos necesarios.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amiel, J. 2011. Las variables en el método científico. Revista Soc. Quím. Lima – PE. Vol. 73. Consultado, 20 de jun. p 171-177. Disponible en <[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-634X2007000300007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2007000300007&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1810-634X
- Arias, F. 2010. Introducción a la metodología de la investigación en técnicas de administración y de conocimientos. 5ed. Caracas, VE. p 18-35
- Arguedas, O. 2009. La búsqueda bibliográfica. Acta Médica Costarricense. CRC. Vol. 51. Consultado 10 de jun. 2015. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43411944006>> ISSN 0001-6002.
- Arroyo, R. 2012. Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá, CO. p 192.
- Barragán, R. Salman, T. Ayllón, V. Sanjinés, J. Langer, E. Córdova, J. Rojas, R. 2012. Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Fundación Pieb. La Paz, BO. p 145.
- Barrios, Arturo. 2010. creatividad, innovación e inteligencia competitiva. p 92.
- Barrio, T. 2011. Metodología de la investigación en derecho. Universidad Católica Andres. p 69-72.
- Carreño, L. 2014. Administración de empresas. Funciones del proceso administrativo. EC.
- Castañeda, G y Castañeda, R. 2011. Criterios Gerenciales aplicados a la Investigación. Revista especializada en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB Directorio CLASE / Directorio REDALyC. Nº 6. Consultado, 02 de jun. 2015. p.18-47. Universidad Fermín Toro. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70920603>> ISSN 1856-1594.
- Celorio y Dines. 2011. coaching y equipos de trabajo. Servicio transformador-programa de apoyo. p 1-6 y 11-43 Quito: Celorio & DinesInt.

- Asamblea Constituyente, 2008. Constitución de la República del Ecuador. capítulo séptimo administración pública. sección segunda administración pública. Art. 227.
- Colmenares, M. y Colmenares, R. 2015. La responsabilidad social empresarial, en el sector alimenticio venezolano. Revista científica electrónica de ciencias gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences. VE. Nº 30. Consultado, 03 de jun. 2015. p 87-107. Disponible en [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve).
- Espinoza, X. 2010. Hospital. en línea. EC. Consultado, 04 de may 2015. Formato PDF. Disponible en <http://aliawed.org/portal/>.
- Echavarría, L. Ramírez J. Zuluaga, C. Ortiz, M. 2010. El método analítico como método natural. Nómadas. Madrid ES. Consultado, 11 de jun. 2015. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79017>>ISSN 1578-6730
- Gan, F y Triginé, J. 2013. Clima laboral. Diaz de Santos.MD. p 276-277.
- García, B. 2010. Métodos de investigación y diagnóstico en la educación. en línea. Consultado, 30 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://brayeban.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>. Técnicas
- García, M. y Rodríguez, M. 2015. Evaluación de las prácticas gerenciales. negotium revista científica electrónica de ciencias gerenciales scientific e journal of management sciences. VE. Nº 30. Consultado, 03 de jun. 2015. p 142-162. Disponible en [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve).
- Grande, I y Abascal, E. 2014. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. 12 ed. ESIC. MD. p 24-26.
- Griffin, R. 2011. Administración. p 6-7. 10 ed.

- Hernández, J. y Gómez, D. 2010. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. Ece. Anna Nery, Rio de Janeiro, BR. Vol. 14, Nº 3. p 625-632. Consultado, 08 de jun. 2015. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-81452010000300027&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452010000300027&lng=en&nrm=iso)
- Hernández, A. y Gonzalo. 2013. La privatización de los servicios públicos municipales, una necesidad para la democracia y una realidad. Revista IUS [online]. Vol.7, Nº 32. Consultado, 07 de jun 2015. p 86-99. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472013000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472013000200006&lng=es&nrm=iso).
- Hernández, R. 2011. Revista cubana de medicina general integral. Del método científico al clínico. Consultado, 07 de jun 2015.p. 23 -34. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421252002000200011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086421252002000200011&script=sci_arttext).
- Jiménez, J. 2010. Un tweet-book sobre las redes sociales para gerentes y emprendedores. Revista Diálogo 2 punto 0. 3ed. MEX. p 27-28. Disponible en: <http://www.dialogo2punto0.com/wp-content/uploads/2011/04/Dialogo2Punto0.pdf>
- Loureiro, M. 2015. Investigación y recogida de información de mercados: identificación de variables de estudio y desarrollo del trabajo de campo. p 150. 1era ed.
- Nahón C y Bonofiglio, N. 2010. Servicio público. Revista administración pública. Rio de Janeiro. BR. Vol. 41. Nº 6. Consultado, 10 de jun. 2014. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000600005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000600005&script=sci_arttext).
- Macías, I.2011.Gerente estratégico del Hospital. en línea. EC. Consultado, 08 de jul.2015. Formato PDF. Disponible en <http://hfib.gob.ec/index.php/hospital/gerente/gerente-hospitalario>
- Martínez, H. y Ávila, E. 2010. Metodología de la investigación. 9ed. p 154-161.
- Palomo, M. 2010. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC. p 17-22. MD.

- Rodríguez, F. 2013. Importancia del servicio público. Consultado, 22 de may. 2014. Disponible en <http://www.feliperodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2013/02/DERECHO-PUBLICO-SERVICIOS-PUBLICOS.pdf>
- Rojas Crotte e Ignacio Roberto. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*. Consultado, 12 de jun.2015. Disponible en:<<http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>> ISSN 1665-0824
- Ruiz, R. 2010. El método científico y sus etapas. Consultado, 24 nov.2014. Formato PDF disponible en [http://www.aulafacil.com/cursosenviados /Metodo-Cientifico.pdf](http://www.aulafacil.com/cursosenviados/Metodo-Cientifico.pdf).
- Sánchez, M. 2014. El poder gerencial de los consejos comunales. *ORBIS revista científica electrónica de ciencias humanas scientific e-journal of human sciences*. VE. N° 27. Consultado, 03 de jun. 2015. p 68-90. Disponible en [www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve).
- Sallenave, J. 2010. Gerencia y planificación estratégica. Norma. p 23-25.
- Sarmiento, J. 2010. Los servicios públicos, revista *Mundo Jurídico*. En línea. ediciones desalma, Buenos Aires. AR. p 64. Consultado, 15 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/86/06-ensayo-diaz-cafferata.pdf>.
- Suárez, G. 2010. Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes Orbis. *Revista científica ciencias humanas*, vol. 6, num. 17. en línea. Consultado, 14 de jun. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf>
- Tejada, B. s.f. Administración de servicios de alimentación, calidad, nutrición, productividad y beneficios. Universidad de Antioquia.
- Torres, Pautt G y Contreras, M. 2012. Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander. *Revista escuela de administración de negocios*. Consultado, 03 de jun. 2015. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20625032006>>.

Yaringaño, L. 2010. Definición deductiva e inductiva. Consultado, 24 de nov. 2014. Disponible: <http://luisyaringano.blogspot.com/2008/04/definicion-de-deductivo-e-inductivo.html>

# **ANEXOS**

**ANEXO NO. 1**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL**  
**GONZÁLEZ ÁLAVA EN LA CIUDAD DE CALCETA**

Ficha de observación			
Indicadores de evaluación	Calificativo		
	SI	NO	A VECES
Cumple con todos los procesos de una administración		X	
Desarrolla capacidad de gestión, administrativa y financiera			X
Dominio de métodos y técnicas necesarias para organizar y dirigir		X	
Manejo de componentes económicos financieros y contables y de desarrollo institucional			X
Cumple con los objetivos, metas propuestas			X
Buen ambiente de trabajo, compañerismo, y participación entre funcionarios.			X

## **ANEXO NO. 2**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA EN LA CIUDAD DE CALCETA**

**1. ¿Qué tiempo tiene sirviendo al sector público en puestos similares?**

Es el primer puesto en gerencial hospitalario que llevo a cabo

**2. Antes de asumir la función gerencial, ¿qué idea tenía sobre el papel de director?**

En el lapso de mi año rural asumí la función de Director del Centro de Salud de la Estancilla.

**3. ¿El hospital le entregó las herramientas para hacer su trabajo con eficiencia y eficacia?**

No, todo lo que asumí fue el puesto gerencial, recibí muchos consejos de parte de médicos que fueron directores anteriores del hospital y esos junto a consultas a mis superiores o directores de otros hospitales con más experiencia he aprendido y he tomado como herramientas, apegados siempre con la tecnología que nos permite asumir las normas y reglamentos del Ministerio de Salud Pública.

**4. ¿Cree usted que manuales y reglamentos son suficientes para ejercer su actividad?**

Claro que sí, permiten tener una visión y guía clara para utilizar las herramientas que están a nuestro alcance.

**5. ¿Qué actividades cree usted que complica su cumplimiento por falta de información?**

Entre las actividades que se pueden complicar por falta de información son las funciones apegadas a las normativas del Código Orgánico de Salud de la OMS, puesto que no realizan la entrega de dichas guías de actividades como de informes, entre otras.



**6. ¿Cree usted que con una propuesta de sistema gerencial integral se puede administrar de mejor manera los procesos que usted ejecuta?**

Claro que sí, siempre y cuando estén en función de las normas que rigen al MSP.

**7. ¿Considera usted que un sistema gerencial integral le ayudaría a fortalecer la gestión administrativa?**

Definitivamente si, puesto que al ser integral engloba las posibles acciones de manera eficaz y eficiente.

### ANEXO NO. 3

#### ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA EN LA CIUDAD DE CALCETA

**Objetivo: Proponer un sistema gerencial integral para el fortalecimiento de la administración del Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta.**

FASES CICLO ADMINISTRATIVO	INDICADORES	ESCALAS DE EVALUACION				
		1	2	3	4	5
Control	1) ¿Cree usted que la dirección del hospital cumple de manera óptima con los procesos que se establecen en la institución?					
	2) ¿Cree usted que la dirección del nosocomio aplica las políticas y disposiciones que establece el Ministerio de Salud en cuanto a las funciones que el desempeña?					
	3) ¿Gestiona la dirección del hospital el cumplimiento de políticas y disposiciones que están bajo su responsabilidad?					
Planificación	4) ¿Usted conoce si la dirección del Hospital participa de manera activa en la elaboración de programas de mejoramiento continuo que se desarrollan en la institución?					
	5) ¿Usted cree que la dirección cumple sus actividades apegadas al Plan Estratégico institucional?					
	6) ¿Las decisiones que toma la dirección tienen coherencia con los planes, metas, y objetivos institucionales?					
	7) ¿Toma decisiones oportunas la dirección del hospital para cumplir el POA beneficiando al usuario?					
Organización	8) ¿Cree usted necesario la aplicación de una propuesta de Sistema Gerencial Integral en la dirección del Hospital?					
	9) ¿La dirección del hospital desarrolla informes periódicos sobre la ejecución de sus actividades?					
	10) ¿Representa la dirección eficientemente a la institución en beneficio a los usuarios?					
Dirección	11) ¿La dirección del Hospital socializa oportunamente al personal sobre nuevas informaciones de gestión de calidad, normativa, atención al cliente, prácticas médicas innovadoras, y protocolos de servicios?					
	12) ¿La dirección del Hospital gestiona de manera eficiente los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia?					

**Escala de evaluación: 1(No aplica), 2(Nunca), 3 (A veces), 4 (Frecuentemente), 5 (Siempre).**

## ANEXO NO. 4

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA DE LA CIUDAD DE CALCETA

#### Pregunta No. 1

**¿Cree usted que la dirección del hospital cumple de manera óptima con los procesos que se establecen en la institución?**

Cuadro 4.1. Cumple los Procesos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	2	5,71
Nunca	15	42,86
A veces	15	42,86
Frecuentemente	2	5,71
Siempre	1	2,86
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

#### Pregunta No. 2

**¿Cree usted que la dirección del nosocomio aplica las políticas y disposiciones que establece el Ministerio de Salud en cuanto a las funciones que el desempeña?**

Cuadro 4.2. Aplicación de Políticas y disposiciones

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0
Nunca	6	17,14
A veces	17	48,57
Frecuentemente	11	31,43
Siempre	1	2,86
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

### Pregunta No. 3

**¿Gestiona la dirección del hospital el cumplimiento de políticas y disposiciones que están bajo su responsabilidad?**

Cuadro 4.3. Cumplimiento de políticas y disposiciones

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	2	5,71
A veces	16	45,71
Frecuentemente	16	45,71
Siempre	1	2,86
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

### Pregunta No. 4

**¿Usted conoce si la dirección del hospital participa de manera activa en la elaboración de programas de mejoramiento continuo que se desarrollan en la institución?**

Cuadro 4.4. Participación en la elaboración de programas de mejoramiento continuo

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	2	2,86
Nunca	4	11,43
A veces	20	57,14
Frecuentemente	8	22,86
Siempre	2	5,71
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

**Pregunta No. 5**

**¿Usted cree que la dirección cumple sus actividades apegadas al Plan Estratégico Institucional?**

Cuadro 4.5. Ejecución de actividades

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	3	8,57
A veces	20	57,14
Frecuentemente	10	28,57
Siempre	2	5,71
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

**Pregunta No. 6**

**¿Las decisiones que toma la dirección del hospital tienen coherencia con los planes, metas y objetivos institucionales?**

Cuadro 4.6. Toma de decisiones en base a los planes, metas y objetivos institucionales

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	5	14,29
A veces	19	54,29
Frecuentemente	9	25,71
Siempre	2	5,71
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

**Pregunta No. 7**

**¿Toma decisiones oportunas la dirección del hospital para cumplir el POA beneficiando al usuario?**

Cuadro 4.7. Cumplimiento del POA

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	1	2,86
Nunca	4	11,43
A veces	16	45,71
Frecuentemente	13	37,14
Siempre	1	2,86
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

**Pregunta No. 8**

**¿Cree usted necesario la aplicación de una propuesta de Sistema Gerencial Integral en la dirección del hospital?**

Cuadro 4.8. Aplicación de un Sistema Gerencial Integral

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	0	0,00
A veces	1	2,86
Frecuentemente	6	17,14
Siempre	28	80,00
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

### Pregunta No. 9

**¿La dirección del hospital desarrolla informes periódicos sobre la ejecución de sus actividades?**

Cuadro 4.9. Ejecución de informes periódicos sobre actividades

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	12	34,29
A veces	15	42,86
Frecuentemente	5	14,29
Siempre	3	8,57
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

### Pregunta No. 10

**¿Representa la dirección eficientemente a la institución en beneficio a los usuarios?**

Cuadro 4.10. Representación eficiente

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	1	2,86
A veces	11	31,43
Frecuentemente	21	60,00
Siempre	2	5,71
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

**Pregunta No. 11**

**¿La dirección del Hospital socializa oportunamente al personal sobre nuevas informaciones de gestión de calidad, normativa, atención al cliente, prácticas médicas innovadoras, y protocolos de servicios?**

Cuadro 4.11. Socialización oportuna al personal

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	2	5,71
Nunca	20	57,14
A veces	6	17,14
Frecuentemente	6	17,14
Siempre	1	2,86
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre

**Pregunta No. 12**

**¿La dirección del Hospital gestiona de manera eficiente los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia?**

Cuadro 4.12. Gestiona de reclamos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	0	0,00
Nunca	2	5,71
A veces	17	48,57
Frecuentemente	14	40,00
Siempre	2	5,71
Total	35	100%

**Fuente:** Encuesta personal Hospital Dr. Aníbal González Álava de Calceta 1= N.A (No aplica) 2= Nunca 3= A veces. 4 =Frecuentemente 5= Siempre



## ANEXO NO. 5

### REALIZANDO LA ENCUESTA AL PERSONAL



Foto 4.1. Encuesta a médico residente del Hospital

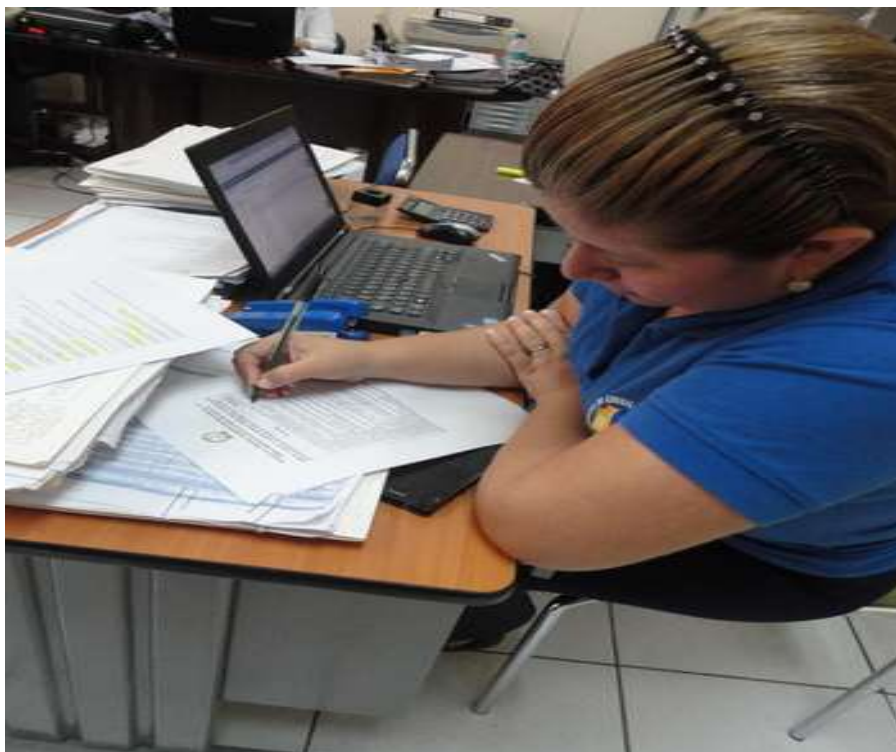


Foto 4.2.. Encuesta a Auxiliar Administrativo Financiera



Foto 4.3. Encuesta al personal médico del Hospital



Foto 4.4. Encuesta a Auxiliar de Enfermería en el área de Emergencia

## ANEXO NO. 6

### FÓRMULA DE LA MUESTRA

En la propuesta de un sistema gerencial para la dirección del Hospital Dr. Aníbal González Álava se utilizó como población 49 empleados.

ÁREA	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Hospitalización	15
Quirófano	5
Laboratorio	2
Médicos	4
Estadística	3
Farmacia	6
Administrativo	14
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

Para conocer la muestra necesaria se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + z^2 pq} \quad [4.1]$$

Dónde:

**N**= Número de empleados (49)

**n**= Número de encuestados (95% = valor estándar de 1,96)

**z**= Valor correspondiente a nivel de confianza

**p**= Probabilidad de éxito (0,5)

**q**= Probabilidad de fracaso (0,5)

**e**= Margen de error (9%= 0,09)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 49}{0,09^2(49 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{47,0596}{1,3492} = 35 \text{ personas a encuestar}$$

El tipo de muestreo no probabilístico empleado fue el muestreo por conveniencia ya que esta técnica permite elegir los sujetos simplemente porque son fáciles de reclutar lo que permitió a las investigadoras realizar la investigación en menos tiempo.