

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Diseño de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una  
clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta.**

**AUTOR:**

**Ponce Párraga Lady Nohemí**

**Previo a la obtención del grado Académico de:**

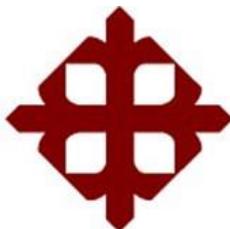
**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**Ing. Bajaña Villagómez Yanina Shegia, Ph.D.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **INGENIERA EN SISTEMAS, LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**BAJAÑA VILLAGÓMEZ YANINA SHEGÍA, PhD.**

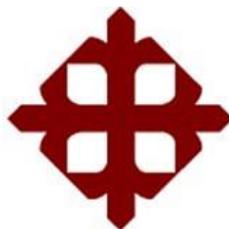
**REVISOR**

**FREDDY, CAMACHO VILLAGÓMEZ PhD.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

**Ing. BUSTOS GOYA ZOILA, Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 del mes de julio del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA.**

**DECLARO QUE:**

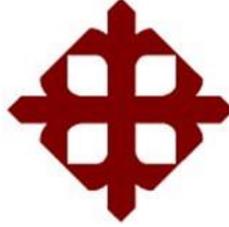
El Proyecto de Investigación “Diseño de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta” previa a la obtención del **Grado Académico de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 27 del mes de julio del año 2022**

**LA AUTORA:**

**LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

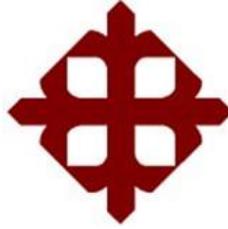
**Yo, LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA.**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación “Diseño de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta”** titulada: **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de julio del año 2022**

**LA AUTORA:**

**LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE URKUND**

Link: <https://secure.orkund.com/old/view/129323212-920204-690506#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTMTMTsxLTIWymqFAA==>

The screenshot shows the URKUND interface. On the left, document details are displayed: 'Documento: PROYECTO DE TESIS LADY PONCE.docx (D135388429)', 'Presentado: 2022-05-03 17:26 (-05:00)', 'Presentado por: freddy.camacho.villagomez@gmail.com', 'Recibido: freddy.camacho.ucsg@anatsis.orkund.com', and 'Mensaje: TESIS [PONCE] Mostrar el mensaje completo'. A progress bar indicates '0%' of 52 pages are composed of text present in 0 sources. On the right, a table titled 'Lista de fuentes' and 'Bloques' lists sources with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table contains several entries, including 'https://repositorio.ucv.edu.pe/hitstre', 'MARTINEZ-GONZALEZ.docx', 'Tesis Romo-tutor:Bajana.docx', '0221 DLandazuri.tesis.URKUND3.docx', '0201 Mata Cedeño Tesis.docx', and '1207 DLandazuri.(URKUND)1.docx'. The last entry is partially cut off as 'TESIS MARILU RUALES FINAL TERMIN'.

**TEMA:** “Diseño de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta”

**MAESTRANTE:** LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA.

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE**

**ELABORADO POR:**

Ing. Bajaña Villagómez Yanina Shegía. PhD.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este período de preparación académica quiero dejar constancia de mi agradecimiento infinito a DIOS, el haberme dado la dicha de vivir y seguir estudiando con esfuerzo, esmero y dedicación; a mi esposo, a mi hijo y su hermana, quienes son mi fortaleza y mi inspiración, gracias por cederme su tiempo para alcanzar mi objetivo.

A mi madre y hermanas por el apoyo constante, a mi familia, a mis profesores que supieron darme su experiencia y conocimientos que sirvió de mucho el esfuerzo y el empeño invertido que han hecho posible el aprendizaje, la práctica y la culminación de este ciclo.

A todo mis compañeros, Amigos y Personas importantes que de una u otra forma estuvieron presentes en el momento oportuno extendiendo la mano amiga cuando lo requerí.

Para agradecer faltan palabras, las más sinceras es GRACIAS a todos ellos por el apoyo recibido, GRACIAS por guiarme y exigirme a ser mejor cada día de mi vida.

**LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA**

## **DEDICATORIA**

Al encontrarme en esta etapa de mi vida, ha sido producto del esfuerzo y sacrificio constante a mis estudios, que siempre estuvieron guiados por el cariño y la perseverancia de mi familia, que ahora me deja buenas recompensas y satisfacciones que se reflejan en el éxito de mi vida profesional.

En tal virtud, esta herencia de conocimientos es dedicado a Dios, a mi familia y de manera muy especial a mi Querido y Recordado Padre **VÍCTOR ALEJANDRO PONCE MOREIRA**, a quien le hubiera gustado conocer lo que he logrado. Y a las Personas que de alguna manera confiaron en mi capacidad de alcanzar esta meta.

**LADY NOHEMÍ PONCE PÁRRAGA**

## Índice General

Resumen .....	XII
Abstract.....	XIII
Introducción.....	2
Antecedentes.....	5
Planteamiento de la Investigación .....	6
Formulación del Problema.....	8
Justificación .....	9
Preguntas de Investigación .....	10
Objetivos de la InvestigaciónObjetivo general.....	11
Objetivos específicos .....	11
Limitaciones .....	11
Delimitaciones .....	12
Capítulo 1.....	13
Procesos Empresariales.....	13
Planes de mejora para procesos empresariales .....	15
Procesos de Administración.....	17
Políticas de Recursos Humanos (RRHH) .....	20
Análisis de RRHH.....	21
Teoría de RRHH .....	23
Marco Conceptual.....	27
Capítulo 2 Marco Referencial.....	30
Investigaciones Referenciales.....	30
Marco Legal.....	35
Capítulo 3 Metodología de la Investigación .....	37
Enfoque de la Investigación.....	37
Diseño de la Investigación.....	38
Alcance de la Investigación .....	38

Tipo de Investigación.....	39
Método de Investigación.....	39
Técnica e Instrumento.....	41
Operacionalización de las Variables.....	43
Procesamiento de Datos.....	45
Resultados.....	46
Resultados de la encuesta.....	48
Análisis General de Resultados.....	70
Capítulo 4Propuesta.....	74
Objetivos.....	75
Objetivo general.....	75
Objetivos específicos.....	75
Plan de Acción.....	75
Política de recursos humanos y protocolo de reclutamiento del personal.....	75
Figura 26.....	80
Indicadores clave de rendimiento y calidad de servicio.....	80
Programa de educación continua.....	85
Recursos y Responsables.....	88
Calendario de actividades.....	88
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	92
Referencias.....	93

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Población de clínica de tercer nivel de Manta</i> .....	40
<b>Tabla 2</b> <i>Parámetros para cálculo de la muestra</i> .....	41
<b>Tabla 3</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	44
<b>Tabla 4</b> <i>Indicadores de rendimiento de la empresa</i> .....	82
<b>Tabla 5</b> <i>Indicadores de rendimiento de operaciones</i> .....	83
<b>Tabla 6</b> <i>Indicadores de monitoreo de procesos internos y la calidad de la atención</i> .....	84
<b>Tabla 7</b> <i>Indicadores de la calidad de la atención en el cuidado de la salud</i> .....	85
<b>Tabla 8</b> <i>Programa de educación continua</i> .....	86
<b>Tabla 9</b> <i>Programa de educación continua (continuación)</i> .....	87
<b>Tabla 10</b> <i>Recursos financieros de la propuesta</i> .....	88
<b>Tabla 11</b> <i>Cronograma del plan de acción</i> .....	89

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Hospitales y Clínicas establecidas en Manta</i> .....	47
<b>Figura 2</b> <i>Acciones acorde a sus objetivos</i> .....	49
<b>Figura 3</b> <i>Existencia de políticas</i> .....	62
<b>Figura 4</b> <i>Especificaciones técnicas sobre servicios</i> .....	50
<b>Figura 5</b> <i>Elaboración de presupuesto</i> .....	51
<b>Figura 6</b> <i>Procesos dentro de la clínica</i> .....	52
<b>Figura 7</b> <i>Inclusión del personal en la toma de decisiones</i> .....	53
<b>Figura 8</b> <i>Experiencia del personal</i> .....	54
<b>Figura 9</b> <i>Fijación de prioridades</i> .....	55
<b>Figura 10</b> <i>Apoyo de compañeros</i> .....	56
<b>Figura 11</b> <i>Autoridad sobre compañeros</i> .....	57
<b>Figura 12</b> <i>Satisfacción por desempeño</i> .....	58
<b>Figura 13</b> <i>Liderazgo</i> .....	59
<b>Figura 14</b> <i>Comunicación</i> .....	60
<b>Figura 15</b> <i>Tangibles y equipos</i> .....	60
<b>Figura 16</b> <i>Control de desempeño</i> .....	61
<b>Figura 17</b> <i>Proceso de evaluación de desempeño</i> .....	62
<b>Figura 18</b> <i>Contribución para mejoras</i> .....	63
<b>Figura 19</b> <i>Frecuencia de programas de educación</i> .....	64
<b>Figura 20</b> <i>Resultados de la capacitación sobre la práctica profesional</i> .....	65
<b>Figura 21</b> <i>Resultados de la capacitación sobre la calidad de atención</i> .....	66
<b>Figura 22</b> <i>Resultados de la capacitación sobre competencias individuales</i> .....	67
<b>Figura 23</b> <i>Promoción de autonomía profesional</i> .....	68
<b>Figura 24</b> <i>Oportunidades de ascenso profesional</i> .....	69
<b>Figura 25</b> <i>Estrategias de mejora de procesos</i> .....	70
<b>Figura 26</b> <i>Publicidad externa para la contratación de personal</i> .....	80
<b>Figura 27</b> <i>Cartel de cultura organizacional</i> .....	81

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta para el diseño de un plan de mejoramiento. El logro de dicho objetivo se hace por medio de una investigación cuantitativa, con diseño no experimental, de alcance descriptivo, de tipo transversal y aplicación del método deductivo que considera como muestra de estudio a 145 funcionarios administrativos pertenecientes a la clínica, por cuanto los procesos empresariales son medidos desde el punto de vista de la gestión de talento humano. Una vez aplicada la encuesta, los resultados demostraron que las estrategias en sus diferentes niveles como planeación, organización, dirección y control requieren atención inmediata, ya que existe poca inclusión del personal en la toma de decisiones, falta de apoyo de sus compañeros de trabajo, poca autoridad, mala comunicación, falta de procesos para evaluar su desempeño y carencia de programas de educación que desarrolle las competencias individuales del equipo humano. Con base a lo expuesto, se llega a la conclusión de que solo a través de un plan de mejoramiento que incluya una política de recursos humanos, indicadores de rendimiento y programa de educación continua se gestionará eficientemente el talento humano.

**Palabras Claves:** *plan de mejoramiento, procesos empresariales, planificación estratégica, recursos humanos, políticas, desempeño*

## **Abstract**

The objective of this research work is to analyze the business processes in a third level clinic in the city of Manta for the design of an improvement plan. The achievement of this objective is done through quantitative research, with a non-experimental design, descriptive in scope, cross-sectional and application of the deductive method that considers 145 administrative officials belonging to the clinic as a study sample, since the processes business are measured from the point of view of human talent management. Once the survey was applied, the results showed that the strategies at their different levels such as planning, organization, direction and control require immediate attention, since there is little inclusion of the staff in decision-making, lack of support from their co-workers, little authority, poor communication, lack of processes to evaluate their performance and lack of education programs that develop the individual skills of the human team. Based on the above, it is concluded that only through an improvement plan that includes a human resources policy, performance indicators and a continuing education program will human talent be efficiently managed.

**Keywords:** *improvement plan, business processes, strategic planning, human resources, policies, performance*

## **Introducción**

Los procesos empresariales son un conjunto de actividades y tareas diseñadas para mejorar el desempeño de los empleados y la eficiencia de la empresa; estos procesos pueden incluir el reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de empleados, evaluación del desempeño, gestión de beneficios, compensación y relaciones laborales. Además, estos procesos para el área de recursos humanos deben estar alineados con las metas de la empresa, a su vez deben ayudar a la institución a cumplir sus objetivos estratégicos. Por ende, toda organización debe tener un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente y efectivo para asegurarse de que están contratando a las personas adecuadas para los puestos disponibles (Armijos et al., 2019).

En consecuencia, los procesos empresariales deben estar integrados con otros sistemas de la empresa, ya que los trabajadores deben estar sujetos a una evaluación continua para asegurar que se están cumpliendo los objetivos de la empresa y que se están utilizando los recursos de la manera más oportuna posible. A menudo, este tipo de gestiones se llevan a cabo utilizando un software de gestión de recursos humanos, que puede ayudar a automatizar y simplificar los procesos. Así es como, este sistema puede ayudar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, almacenar y administrar la información de los empleados, entre otros aspectos (Armijos et al., 2019).

Además, la eficacia de los procesos empresariales está estrechamente relacionada con la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y retener el talento humano necesario para el éxito a largo plazo. Por otro lado, la implementación de este tipo de gestiones requiere la coordinación y el establecimiento de una serie de protocolos y procedimientos. Por esta razón, es necesario contar con un equipo de profesionales dedicado a la gestión de los recursos humanos, que cuente con la experiencia y los

conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades de la manera más eficiente y efectiva posible (Cabrera et al., 2018).

En cuanto a las ventajas de los procesos empresariales incluyen una mayor eficiencia y efectividad en la operación de la empresa, un mejor control sobre los costos, una mayor capacidad de tomar decisiones estratégicas; lo que se verá reflejado en una mayor satisfacción del cliente. La formación y el desarrollo de los empleados son importantes, dado que los ayuda a mejorar sus habilidades y competencias, así como desarrollar su carrera. Este tipo de gestiones optimiza las relaciones laborales, con el objetivo de mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Para esto es importante que la compensación y beneficios sean competitivos, ya que de esta forma se atraerá y retendrá el talento; por otro lado, una empresa debe preocuparse por la gestión de la salud y el bienestar de los empleados, con el objetivo de mejorar la productividad y reducir el absentismo (Rodríguez, 2020).

Los procesos empresariales son importantes para los recursos humanos, porque establecen una serie de pasos y tareas que deben seguirse para llevar a cabo una función específica. Esto ayuda a garantizar que los trabajadores sean más eficientes y productivos, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento de la empresa. A su vez, este tipo de gestiones reduce el número de errores y retrasos, lo que puede ahorrar tiempo y dinero. En general, estos procesos ayudan a aumentar los beneficios de la organización, siempre y cuando los trabajadores desempeñen un papel importante en la identificación de áreas en las que los procesos pueden mejorarse, así como en la implementación de estas mejoras (Barón et al., 2021).

Sobre la base de lo antes expuesto, la utilidad de investigar los procesos empresariales en una clínica de Manta es que permite identificar áreas de mejora y

optimizar el funcionamiento de esta. Así, se pueden tomar medidas correctivas para modificar ineficiencias y formular estrategias para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. Por esta razón, el objetivo general de esta investigación implica analizar los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta para el diseño de un plan de mejoramiento. Para esto se especificará el contenido de cada capítulo que conforma este estudio a continuación.

El primer capítulo denominado marco teórico está compuesto por la variable que conforma el objeto de estudio, la cual es procesos empresariales, para efecto de aquello se efectúa una revisión de la literatura existente sobre el tema; se hace un análisis de los diferentes enfoques y corrientes teóricas que existen. Adicional se enlaza el marco conceptual, el mismo que da una breve explicación de los principales conceptos y variables que intervienen en el análisis investigativo, con la finalidad de tener una mayor comprensión de estos.

En la segunda sección se describe el marco referencial que contiene ciertos estudios realizados por diversos autores a nivel internacional, nacional y local, los mismos que otorgan el contexto y los elementos claves de la investigación. Tales como objetivos, alcances metodológicos y los principales resultados de la investigación, estos exponen ciertos problemas que inciden dentro del contexto estudiado. Asimismo, se añade la situación actual de la clínica Manta, finalizando con el marco legal el cual engloba ciertos artículos, los cuales sustentan las bases jurídicas del estudio.

En el tercer epígrafe se formula el marco metodológico que detalla la metodología a emplear dentro del estudio, como es el tipo de método, diseño, enfoque y alcance del análisis, además la población y muestra de la investigación. Posterior a eso, se añade la técnica e instrumento que se usará para la recolección de datos, el proceso de análisis

estadístico, operacionalización de las variables. También, se hace una representación por medio de pasteles y barras estadísticas de los resultados y se culmina con un análisis general de estos.

En el cuarto apartado se plantea la propuesta, esta contiene información sobre las operaciones o actividades a desarrollar, se inicia con la descripción de los objetivos de la propuesta, justificación, recursos que se va a usar, las actividades a ejecutarse. Además, se puntualiza los responsables, material de apoyo, entre otros elementos; por último, se enfatiza de forma general en el análisis financiero de la propuesta y se concluye con el cronograma de actividades.

### **Antecedentes**

La historia de la gestión de los recursos humanos se remonta a la época de la Revolución Industrial, cuando surgieron nuevas formas de organizar el trabajo en las fábricas. Los primeros sistemas de gestión de los recursos humanos se centraban en la administración del tiempo y el control de la producción, de esta forma, las primeras civilizaciones utilizaron técnicas para el reclutamiento y la selección del personal. Esta gestión se desarrolló de forma más organizada en el siglo XIX con el surgimiento de la teoría científica del trabajo y la aplicación de métodos de administración del personal basados en la ciencia. En consecuencia, el surgimiento de esta teoría científica del trabajo dio lugar a un mayor énfasis en la selección y el entrenamiento del personal (Sánchez, 2020).

A finales de este siglo y comienzos del siglo XX, el surgimiento de la teoría de la administración científica de Frederick Winslow Taylor llevó a un mayor énfasis en la eficiencia y la optimización de los procesos de trabajo. Desde entonces, la gestión de los recursos humanos ha experimentado una serie de cambios y evoluciones, impulsados por

el surgimiento de nuevas teorías y enfoques. Además, en esta época la gestión de los recursos humanos evolucionó de forma rápida; después, en la década de 1920, surgió la primera profesión relacionada con la gestión de los recursos humanos, el psicólogo industrial. Estos profesionales se dedicaban a seleccionar y evaluar a los candidatos para determinar si eran adecuados para el trabajo, también desarrollaron pruebas para medir las habilidades y aptitudes de estos (Ospina & Padilla, 2019).

Posterior a eso, en la década de 1930, la gestión de los recursos humanos se expandió más allá de la selección y la evaluación de los empleados, comenzaron a desarrollarse programas de entrenamiento y desarrollo, así como sistemas de compensación y beneficios. También se empezó a prestar más atención a las necesidades y el bienestar de los trabajadores; desde entonces, estos procesos han seguido evolucionando para adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas y de los trabajadores (Trebilcock, 2022).

Desde entonces, la gestión de los recursos humanos ha seguido evolucionando para adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas y de los trabajadores; en la actualidad, la gestión de los recursos humanos se ocupa de todos los aspectos relacionados con el personal de una empresa, desde la selección de candidatos hasta el desarrollo de las carreras de los empleados. En la actualidad, la gestión de los recursos humanos es una disciplina reconocida a nivel mundial, y se han desarrollado numerosos enfoques y modelos para abordar la gestión eficaz del personal (Morlegan & Ayala, 2021).

### **Planteamiento de la Investigación**

**Objeto de estudio:** Mejoramiento de procesos empresariales.

**Campo de acción:** Clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta.

Para identificar la problemática de campo en otros contextos, se examinó un estudio realizado por Castro y Delgado (2020) en México, con el objetivo de analizar un plan de mejoramiento para mejorar el desempeño del talento humano en el proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. Los resultados indicaron que para el 40% la organización a veces se preocupa por fortalecer sus conocimientos, un 55.7% indicó sentir que muy pocas veces se siente realizado en cuanto a sus objetivos personales dentro de la institución. Por otro lado, el 50% añadió que a veces se respetan las políticas de la empresa, el 52.9% enfatizó muy poco apoyo por parte de los jefes. Por último, el 51.4% apuntó que la institución a veces nos les proporciona todos los materiales e implementos de trabajo lo que disminuye su productividad.

Una investigación llevada a cabo por Castro et al. (2021) en Ecuador tuvo como propósito elaborar un plan de mejora con el objetivo de aumentar el desempeño del talento humano en la empresa Banco Solidario. Los resultados demostraron que para un 68% el reclutamiento fue regular, asimismo, un 64% aludió que pocas veces la empresa les facilita el equipo necesario para desempeñar sus funciones adecuadamente. Un 52% enfatizó que existe un descontento en cuanto al desarrollo de competencia, el 52% aludió que no reciben capacitaciones de acuerdo con el puesto en donde desempeña sus funciones. Por otra parte, un 60% aludió que no es evaluado constantemente; por último, el personal manifestó que existe una alta prevalencia de rotación de trabajadores, debido a las regulares condiciones de trabajo, bonos, salarios y beneficios.

En cuanto a, la clínica objeto de estudio se pudo observar una serie de problemas que tienen que ver con los procesos empresariales establecidos dentro del centro médico, por ende, la pertinencia de un plan de mejoramiento. Así es como existen problemas en referencia a la capacitación constante del personal, lo que hace que exista una

incomodidad por parte de los trabajadores con respecto a su desarrollo personal y profesional. Asimismo, se pudo visualizar que existen inconvenientes con respecto al provisionamiento de insumos médicos para tratar a los pacientes del centro médico, lo que causa que tanto el personal médico como los pacientes tenga inconvenientes, bajando así la productividad y calidad de atención.

Además, otro de los problemas hallados es que la evaluación por parte de los jefes y supervisores inmediatos es casi nula, lo que ocasiona que los profesionales no desarrollen sus capacidades, dado que, al no evaluarse sus capacidades, no existe una mejora continua de las funciones desempeñadas. Por último, fue visible la rotación constante del personal, ya que no se les daba a los trabajadores los incentivos necesarios para mantenerse con una actitud positiva en el trabajo y tener mayor cultura organizacional, ocasionando fallas en el ambiente laboral y como desenlace la baja constante de talento humano.

Por esta razón, este análisis investigativo tiene como objetivo general analizar los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta para el diseño de un plan de mejoramiento, a través de la recolección de datos cuantitativos. Con esta información se buscará establecer mejoras en cuanto a los procesos empresariales, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los empleados, así como aumentar la productividad y por ende la calidad de los servicios.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta?

## **Justificación**

El motivo por el cual se escogió este tema de investigación fue porque los procesos empresariales son de gran utilidad para mejorar la eficiencia del lugar objeto de estudio. Además, reduce los costos y se asegura de que el personal esté bien formado y capacitado para el desarrollo de los servicios, también establece un buen ambiente laboral y fomenta la lealtad de los empleados. Esto con el fin de aumentar la productividad y rendimiento de la empresa brindando un servicio de calidad a los clientes que asisten a este centro médico.

La problemática que se pretende resolver con el diseño de un plan de mejoramiento de los procesos empresariales en la clínica de tercer nivel de Manta se resume en la falta de eficiencia en la gestión de los recursos humanos. Por medio de este diseño se pretende resolver la falta de control sobre los gastos en recursos humanos, a través de la ejecución de un sistema de monitorización que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Finalmente, se pretende mejorar la calidad de los servicios, por medio de criterios de calidad y la supervisión del cumplimiento de estos criterios.

En cuanto a la relevancia social, este estudio juega un papel clave en el cuidado y la atención de los pacientes, ya que mediante estos procesos se puede asegurar que el personal esté capacitado en referencia al servicio prestado. Además, garantiza que el talento humano perteneciente a la institución médica brinde el apoyo necesario a los clientes. A su vez, incentiva el desarrollo profesional necesario para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera posible; esto es especialmente importante en la clínica, ya que el personal necesita estar altamente capacitado para poder brindar el cuidado y la atención necesaria a los pacientes.

Este estudio tiene una gran relevancia científica, ya que puede ayudar a mejorar la eficiencia y el rendimiento de este tipo de instituciones, dado que puede ser útil para identificar áreas en las que los procesos empresariales pueden mejorarse, así como para determinar qué cambios podrían implementarse para lograr estos objetivos. Además, la investigación puede proporcionar una valiosa información sobre cómo se están llevando a cabo actualmente este tipo de procesos en el lugar objeto de estudio, lo cual puede ser útil tanto para el personal de la institución como para los investigadores. Por esta razón, este estudio guarda relación con la línea de investigación de la Maestría en Gestión del Talento Humano, denominada Dirección estratégica empresarial.

Por último, es importante indicar que este tema de investigación puede aplicarse en el plano profesional dentro de la gestión de talento humano para mejorar el reclutamiento y la selección del personal, así como para la formación y el desarrollo de los empleados. Asimismo, contribuye con la identificación de las necesidades del talento humano y la implementación de programas de capacitación para mejorar su desempeño. Así es como, los beneficiarios directos serán los empleados de la clínica, ya que recibirán un mejor trato y más oportunidades de desarrollo dentro de la empresa; también se verán beneficiados los clientes, ya que la empresa podrá ofrecer un mejor servicio.

### **Preguntas de Investigación**

¿De qué tratan los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con los procesos empresariales de recursos humanos?

¿Cuál es el marco referencial de estudios científicos relacionados con el mejoramiento de los procesos empresariales de recursos humanos, así como la situación actual de una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta?

¿Cuál es metodología que se requiere para conocer los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta?

¿En qué consiste el plan de mejoramiento de los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Analizar los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta mediante una metodología cuantitativa para el diseño de un plan de mejoramiento.

### **Objetivos específicos**

1. Revisar los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con los procesos empresariales de recursos humanos.
2. Analizar un conjunto de estudios científicos relacionados con el mejoramiento de los procesos empresariales de recursos humanos, así como la situación actual de una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta.
3. Determinar la metodología que se requiere para conocer los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta.
4. Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta.

## **Limitaciones**

La limitación del presente estudio corresponde al tamaño de la muestra, que implica el desarrollo de un muestreo y la exclusión de un censo general de toda la población. Esto debido a la limitación del deseo de participación por parte del personal.

Además, se depende de la disponibilidad de los encuestados para obtener la información requerida.

### **Delimitaciones**

La delimitación del estudio involucra cuatro aspectos que son: espacial, temporal, temática y muestral. Con respecto al primer criterio, la investigación fue desarrollada en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta, durante el período de 2021 a 2022; el tema por abordar corresponde a los procesos empresariales para el diseño de un plan de mejoramiento, mientras que la muestra fue de tipo probabilístico aleatorio simple aplicada al personal administrativo perteneciente a la clínica de estudio.

## **Capítulo 1**

### **Marco Teórico y Conceptual**

El presente apartado posee información importante acerca de la variable de estudio procesos empresariales, esta es analizada desde distintos precedentes teóricos establecidos por diversos autores que han investigado este término. A su vez, se estudiaron planes de mejora para procesos empresariales, también, los procesos de la administración, gestión de los recursos humanos, entre otros temas similares al objeto de estudio. Por otra parte, se añade el marco conceptual donde se describen algunos términos que dan mayor significado y comprensión al análisis.

#### **Procesos Empresariales**

Los procesos empresariales son las actividades que lleva a cabo una empresa para transformar un conjunto de insumos en productos o servicios; en otras palabras, son las actividades necesarias para que una empresa funcione y cumpla con sus objetivos. Es importante indicar que este tipo de gestiones pueden ser internas o externas; las primeras se llevan a cabo dentro de la empresa, es decir, incluyen actividades como la producción, marketing, financiación, gestión de recursos humanos, entre otras. Mientras que, las segundas se desarrollan fuera de ella, estas pueden ser la adquisición de materias primas, venta de productos o servicios, entre otras funciones (Morales et al., 2020).

En referencia, estos procedimientos se pueden dividir en tres grandes categorías, procesos de operación, apoyo y gestión; los primeros son aquellos que se realizan para producir o distribuir un bien o un servicio. Se trata de las actividades esenciales de la empresa y su finalidad es generar valor para los clientes. Los de apoyo se realizan para facilitar la ejecución de los procesos de operación, además, no generan valor directo para los clientes, pero son necesarios para que la empresa pueda funcionar correctamente. En

cuanto a la gestión se trata de procedimientos para coordinar y controlar todos los procesos de la empresa, su función es asegurar que los objetivos empresariales se consigan de la forma más eficiente y eficaz posible (Cordero & Sañay, 2020).

Además, estas gestiones deben estar bien diseñadas y ejecutadas para que la empresa funcione de manera eficiente y eficaz, dado que un buen diseño de estos permite que la empresa ahorre tiempo y dinero, mejore la calidad de sus productos o servicios, aumente la satisfacción de sus clientes y reduzca el riesgo de errores. Por otra parte, este tipo de gestiones empresariales pueden ser automatizados o manuales; la automatización permite que se lleven a cabo de manera más rápida y eficiente los procesos, así como reduce el riesgo de errores, ya que no requiere la intervención humana. Por lo que se refiere a la forma manual, consiste en la ejecución de los procedimientos empresariales por medio del factor humano, lo conlleva emplear recursos, tiempo, equipos, entre otros elementos (Salimbeni, 2019).

Por otro lado, los procesos empresariales deben ser medidos y evaluados para determinar su eficacia, para esto se utilizan las métricas y los indicadores de rendimiento. Las métricas permiten comparar los resultados de un proceso con un objetivo específico, mientras que, los indicadores de rendimiento miden la eficacia de un proceso en términos de tiempo, costo, calidad, entre otros. Así es como, la mejora de los procesos empresariales es una actividad continuada que se realiza para asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa. A su vez, esto conlleva el cambio de la forma en que se llevan a cabo dichos procesos, la introducción de nuevas tecnologías y la automatización de estas gestiones (Ordoñez et al., 2019b).

En consecuencia, para realizar una planificación cuidadosa y un seguimiento estricto de los procesos empresariales, en primer lugar, hay que tener en cuenta que los objetivos

de la mejora sean claros y medibles. Después, que el plan incluya una evaluación de los recursos necesarios, definición de los pasos a seguir, estimación del tiempo necesario y una lista de las personas responsables de llevar a cabo cada paso. Debido a que todos estos requerimientos son esenciales para asegurar que los procesos empresariales se apliquen adecuadamente y de esta forma que se alcancen los objetivos (Barrera et al., 2018).

Por otra parte, Duarte et al. (2019) determinaron que los procesos empresariales se pueden dividir en tres categorías que implican los procedimientos de selección y contratación, capacitación y desarrollo, así como, evaluación y recompensa. La selección y contratación se centran en la identificación de las necesidades de la empresa, además, en el reclutamiento y selección de candidatos potenciales. En cuanto a, los procesos de capacitación y desarrollo, estos buscan la identificación de las necesidades de los empleados en cuanto a potenciar sus capacidades y la provisión de programas y actividades para satisfacer esas necesidades. Por último, la evaluación y recompensa consiste en analizar el rendimiento de los empleados y la administración de sistemas de recompensa que incentivan el rendimiento.

### **Planes de mejora para procesos empresariales**

Los planes de mejoras para procesos empresariales son planes de acción diseñados para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio, estos a menudo se centran en la identificación y eliminación de cuellos de botella los cuales son áreas de un proceso de negocio en las que existe una limitación en la capacidad o el rendimiento. Asimismo, los planes se focalizan en el aumento de la capacidad de producción y pueden incluir la reestructuración de los procesos para mejorar la eficiencia, así como la introducción de nuevas tecnologías y/o prácticas empresariales (Vesga, 2020).

Cabe resaltar que, estos planes de mejora suelen comenzar con un análisis de los procesos existentes, seguido de una evaluación de las áreas en las que se pueden mejorar. A partir de allí, se procede a desarrollar un plan de acción para llevar a cabo las mejoras necesarias, a su vez, es importante indicar que el éxito de un plan de mejora depende en gran medida de la capacidad de la empresa para implementar y hacer seguimiento de los cambios. Además, los objetivos de estas reestructuraciones son mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio, así como la calidad de los productos o servicios que se ofrecen. De igual forma, mejoran la capacidad de producción, reducción de los costos y el mejoramiento de la satisfacción del cliente (Pozo et al., 2021).

De igual forma, existen una serie de formas en que se pueden hacer seguimiento de los resultados de un plan de mejora de los procesos empresariales, así es como algunas de las más comunes incluyen el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), el análisis de las encuestas de satisfacción del cliente y el seguimiento de los costos de producción. Un KPI es una medida utilizada para evaluar el rendimiento de un proceso de negocio, estos pueden medir una variedad de factores, como la eficiencia, la eficacia, la calidad, la productividad o los costos (Forero & Piñeros, 2020).

Por lo que se refiere a las encuestas de satisfacción del cliente son formas de medir la satisfacción del cliente con los productos o servicios de una empresa. Las encuestas de satisfacción del cliente pueden incluir preguntas sobre el nivel de satisfacción general, calidad de los productos o servicios, precio, nivel de atención recibido o la facilidad de uso de los productos o servicios. Por último, existen una serie de formas en que se pueden seguir los costos de producción, algunas estas son el uso de software de contabilidad y el seguimiento de los costos de materias primas (Henríquez et al., 2018).

## **Procesos de Administración**

Los administradores desempeñan una variedad de funciones en una organización, estas acciones se llevan a cabo mediante el uso de una serie de herramientas y técnicas, como la toma de decisiones, el análisis de datos, la gestión del cambio y la gestión de proyectos. Dado que, la administración es una disciplina dinámica que está en constante evolución, por ende, los administradores deben estar dispuestos a adaptarse a los nuevos retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones. Por otro lado, esta gestión se divide en tres áreas principales, administración estratégica, táctica y operativa, la estratégica se centra en el diseño de la estructura y el enfoque de la organización. La táctica es la implementación de las estrategias a nivel de negocio; mientras que, la operativa se basa en las actividades cotidianas de la organización y se encarga de garantizar que se cumplan los objetivos a corto plazo (Calderón et al., 2018).

En referencia, los procesos de administración son las actividades que se realizan para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa; estos procesos se llevan a cabo con el objetivo de alcanzar los objetivos de esta. En consecuencia, estas actividades se dividen en cuatro etapas, planificación, organización, dirección y control; la planificación es el primer paso en los procesos de administración, en esta etapa, se establecen los objetivos de la empresa y se desarrollan los planes para alcanzarlos (Arguello et al., 2020).

La organización asigna los recursos y se establecen las estructuras y los procedimientos necesarios para lograr los objetivos de la empresa; en cuanto a, la dirección busca motivar y se dirige a los empleados para que trabajen juntos para lograr los objetivos de la empresa. Por último, en la etapa de control se evalúan los resultados de la organización y se toman las medidas necesarias para asegurar que se están

logrando los objetivos. Así es como, los procesos de administración son importantes para el éxito de cualquier institución, por ende, si se siguen estos pasos, se puede lograr una mayor eficiencia y productividad (González et al., 2020).

Los procesos de administración generan una ventaja a largo plazo en el talento humano que pertenece a la empresa, ya que estas gestiones tienen como objetivo principal optimizar el desempeño de los empleados y mejorar la eficiencia de la organización. Esto se logra a través de la selección, entrenamiento, desarrollo y evaluación de los empleados; además, este tipo de procesos garantizan que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones relacionadas con el empleo. Además, estos procedimientos efectuados de manera correcta permiten que los recursos sean utilizados de forma eficiente y que las tareas se realicen de manera correcta, evitando así errores y facilitando el seguimiento de los procesos (Duque, 2018).

No obstante, cabe señalar que llevar a cabo los procesos administrativos de manera adecuada no siempre es fácil, ya que requiere de una gran cantidad de conocimientos y de una gran capacidad de organización. Por esta razón, muchas empresas deciden contratar a profesionales especializados en este ámbito para que se encarguen de llevar a cabo estas tareas. En cualquier caso, las ventajas de realizar este tipo de gestiones de manera correcta son muchas, y cabe destacar que entre ellas se encuentran la mejora de la eficiencia, reducción de costes y aumento de la calidad de los servicios (Cortés, 2019).

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos es la administración estratégica de la gente que trabaja en una organización, en otras palabras, es la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas para la administración efectiva de las personas en el trabajo. Esta gestión es importante porque ayuda a asegurar que la gente que trabaja en una

organización esté capacitada para realizar sus tareas, motivada para hacerlo y satisfecha con su trabajo. También reduce el riesgo de que los empleados sean despedidos o abandonen la empresa, además, este proceso mejora la calidad de vida de los trabajadores; en consecuencia, los empleados que están satisfechos con su trabajo y tienen un buen equilibrio entre trabajo y vida personal son más productivos y tienen menos probabilidades de enfermarse o de tener accidentes (Quiñones, 2022).

Por otra parte, este procedimiento incluye el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, el entrenamiento y el desarrollo de los empleados, la compensación y beneficios, y la gestión del cambio. La gestión de la contratación de personal se refiere a todas las actividades y tareas realizadas por la empresa para seleccionar y contratar a nuevos empleados. Estos procesos incluyen la definición de los requisitos del puesto, la publicación de ofertas de empleo, la selección de candidatos, la realización de entrevistas y la toma de decisiones de contratación (Souto et al., 2020).

Por lo que se refiere a la gestión de la formación y el desarrollo de los empleados son todas las actividades y tareas realizadas por la empresa para proporcionar a los empleados las capacitaciones y los conocimientos necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Estos procesos incluyen la identificación de las necesidades de formación, la planificación de los programas de formación, la ejecución de los programas y la evaluación de los resultados. En cuanto a la retribución y los beneficios se trata de las tareas como la definición de los criterios de retribución, la elaboración de los paquetes de remuneración, la administración de los beneficios, así como la evaluación y el ajuste de los sistemas de retribución y beneficios (Cuesta et al., 2018).

Finalmente, la gestión de las relaciones laborales tiene que ver con las actividades y tareas realizadas por la empresa para establecer y mantener un clima laboral positivo y unas buenas relaciones entre los empleados y la empresa. Estos procesos incluyen la identificación y la gestión de conflictos, la implementación de políticas de convivencia laboral, así como la realización de acciones de comunicación y motivación (Díaz & Quintana, 2021).

### **Políticas de Recursos Humanos (RRHH)**

Las políticas de Recursos humanos son los lineamientos y procedimientos que una empresa u organización establece para la gestión de sus recursos humanos, además, pueden afectar directamente el rendimiento de los empleados y la cultura laboral de la empresa. Por esta razón, estas deben poseer algunas características como estabilidad, generalidad, consistencia, flexibilidad, claridad y simplicidad. La estabilidad es la capacidad de una organización para mantener un enfoque consistente en la forma en que aborda la gestión de talento humano, esto significa que las políticas de este proceso deben ser sólidas y bien establecidas. Además, no deben cambiar con frecuencia, ya que, si las políticas son inestables, puede ser difícil para los empleados saber qué se espera de ellos y puede ser más difícil para la organización atraer y retener el talento (Moreno, 2019).

Por lo que se refiere a la generalidad se trata de la capacidad de estas políticas para cubrir una amplia gama de necesidades y objetivos de la organización, en otras palabras, las políticas deben ser capaces de cubrir tanto el reclutamiento y la selección de nuevos empleados, como el desarrollo y la retención de los empleados existentes. Por otro lado, la consistencia es una característica importante, dado que ayuda a asegurar que se está haciendo un esfuerzo coordinado para atraer, desarrollar y retener el talento en la

organización. También, puede ayudar a mejorar la eficacia de la empresa al asegurar que los empleados están siendo tratados de manera justa y equitativa (Jiménez, 2019).

En cuanto a, la flexibilidad es la capacidad de las empresas para adaptar sus políticas de gestión de talento humano a las necesidades cambiantes de sus negocios, por ende, es importante para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno cambiante. Finalmente, la claridad y simplicidad se refiere a las competencias de las organizaciones para establecer y comunicar de manera clara y sencilla sus políticas de gestión de talento humano a todos los miembros de la organización. Esto permite que los empleados comprendan de qué manera se les evaluará y qué se espera de ellos en relación con el talento humano, también facilita el establecimiento de objetivos claros y sencillos que deben alcanzar los empleados (Darós & Guerrero, 2020).

### **Análisis de RRHH**

Un análisis de los Recursos humanos de la organización es un proceso que se realiza mediante la evaluación de los datos recopilados sobre el personal de la organización, incluyendo las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, retención y evaluación del desempeño. El objetivo de este procedimiento es ayudar a la empresa a mejorar el desempeño de sus empleados y, por lo tanto, el de la organización. Así es como este proceso implica una serie de evaluaciones tales como, análisis demográfico, potencial, competencias, coste y productividad, actitud y satisfacción del personal y cultura organizacional (Pérez & Ayala, 2021).

En cuanto al análisis demográfico es una evaluación de la composición de la fuerza laboral de la organización en términos de edad, género, raza, etnia, nivel educativo y otras características. Esto puede incluir un análisis de las tendencias demográficas en la fuerza laboral, así como una estimación de la demanda de empleo en función de las

necesidades de la organización. Por otra parte, el análisis del potencial implica examinar las habilidades y competencias de los empleados de la organización, con el fin de determinar qué tipos de puestos de trabajo son adecuados para ellos y cuáles son sus puntos fuertes y debilidades. También se puede utilizar para planificar el desarrollo de los empleados y para tomar decisiones sobre la contratación y el despido (Valencia, 2018).

Por lo que se refiere al análisis de las competencias se trata de un proceso utilizado para evaluar el conocimiento, la habilidad y la capacidad de una persona para realizar un trabajo en particular. Este se puede realizar mediante la observación directa, la realización de entrevistas o la administración de pruebas, además, se efectúa con el objetivo de ayudar a determinar si una persona es adecuada para un puesto de trabajo en particular, y si no, qué áreas necesitan mejorar. En referencia al, análisis del coste y productividad se centra en el costo de los empleados de la empresa y su productividad, a su vez, este procedimiento puede ayudar a la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y el desempeño de los empleados (Bringas, 2021).

Un análisis de la actitud y satisfacción de los recursos humanos de la organización es un proceso que implica la recopilación y la evaluación de datos sobre estos dos componentes con respecto a su trabajo y la organización. Esto puede ayudar a proporcionar información sobre cómo mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados. Por último, el análisis de la cultura organizacional es un procedimiento mediante el cual se identifican las áreas en las que la empresa puede mejorar, permitiendo a los gerentes de Recursos humanos comprender mejor cómo funciona la organización y cómo se pueden utilizar las prácticas y el ambiente de la empresa para fomentar el desempeño y la satisfacción de los empleados (Barrios et al., 2020).

## **Teoría de RRHH**

Las teorías de recursos humanos se centran en la forma en que se pueden optimizar los trabajadores y el capital humano de una empresa, determinando la forma en que se puede aumentar la eficacia y la eficiencia de los colaboradores, así como el modo en que se puede perfeccionar las condiciones de trabajo y el bienestar de todos los elementos que constituyen una organización. Bajo este enfoque, se destaca la teoría de recursos y capacidades la cual determina los requisitos que los recursos humanos deben cumplir con la finalidad de considerarse como una fuente sostenible de ventaja competitiva (Pérez, 2021).

Cabe resaltar que, la teoría de los recursos y capacidades se fundamenta en la percepción de que un conjunto de recursos y capacidades distintos del mercado, que no pueden ser adquiridos por medio de la contratación, sirven de base a la ventaja competitiva de una empresa. Esta teoría enfatiza la importancia de la gestión de los recursos y actividades de una compañía para conseguir dicha ventaja; cabe mencionar que, dicho procedimiento permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y, por lo tanto, mantener o mejorar su posición en el mercado (Realpe, 2020).

La teoría de los recursos y capacidades se originó en la década de 1980 y se desarrolló a partir de los trabajos de varios autores, en particular, Edith Penrose, Richard Rumelt, Gary Hamel y C.K. Prahalad. Dentro de esta teoría, los recursos se pueden definir como todos los atributos tangibles e intangibles que posee una empresa, mientras que, las capacidades son los métodos que la empresa considera utilizar para manejar sus recursos de manera efectiva. En este ámbito, las capacidades son el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para emplear eficazmente los recursos de una organización (Fernández, 2019).

La importancia de la teoría de los recursos y las capacidades radica en la prevalencia de un marco que permite comprender cómo las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva, la cual surge de la capacidad que posee la organización para desplegar sus recursos de una manera que crea valor para los clientes. Del mismo, esta teoría ayuda a los gerentes a identificar las fuentes de la ventaja competitiva de su empresa, contribuye en el entendimiento de la forma en cómo se la puede proteger y de qué manera se logra implementar los recursos y las capacidades en la compañía (De Pietro & Hamra, 2021).

En consecuencia, la teoría de los recursos y capacidades ofrece una perspectiva única sobre la competitividad de las empresas. En particular, señala que la competitividad de una organización se basa tanto en sus activos tangibles, como en sus recursos intangibles y en su capacidad de gestionarlos eficazmente. Asimismo, especifica que la competitividad de una empresa no se puede medir solo en términos de productividad, sino también en términos de eficiencia. Esto significa que se puede evaluar cómo se utilizan los recursos de la empresa para producir los bienes y servicios, siendo útil para aquellas organizaciones que buscan reducir sus costos y mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia empresarial (Toro, 2019).

Por otro lado, esta teoría establece que las empresas no pueden competir en todos los mercados, por ende, deben seleccionar aquellos en los que logran desenvolver mejor a través de la inversión que realicen en sus recursos y capacidades para mejorar su competitividad. Bajo este escenario, la empresa mantiene una estrategia competitiva sólida en la cual, se ha identificado sus objetivos principales y se ha contemplado un plan para su alcance; consecuentemente, tal ventaja competitiva se torna sostenible

cuando la misma se caracteriza por la cantidad y calidad de sus recursos humanos (García, 2020).

A pesar de que la teoría de los recursos y capacidades es una herramienta útil para comprender cómo funcionan las empresas, esta mantiene algunas limitaciones. En primer lugar, la teoría se centra en la idea de que las empresas deben tener recursos y capacidades únicos para tener éxito. Sin embargo, dicho criterio no siempre es posible, debido a que, en algunos casos, las instituciones pueden carecer de los recursos y capacidades necesarios para competir eficazmente. En segundo lugar, se fundamenta en el análisis de los recursos y capacidades de una empresa; no obstante, esto debe ser complementando con la observación del mercado en el que operan y la comprensión de la funcionalidad de la competencia (Medina, 2020).

Dentro del abordaje de los recursos humanos, en esta teoría se evidencia que las personas son capaces de realizar una serie de acciones y funciones a través de diferentes capacidades, las cuales se entienden como los atributos físicos, mentales y sociales que los mismos poseen y que les permiten efectuar dichas actividades. En el contexto de la salud, es imprescindible reconocer que los recursos humanos representan la fuerza que impulsan el funcionamiento de las instituciones sanitarias, determinando que el capital humano constituye un recurso valioso que puede mejorar el funcionamiento de las organizaciones a través del uso eficiente de sus competencias (Apascaritei & Elvira, 2021).

Las competencias de los recursos humanos se centran en la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas de manera eficiente y efectiva. Esto incluye la capacidad de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades laborales; también, se centran en la capacidad de los colaboradores para comunicarse eficazmente,

establecer relaciones interpersonales positivas y resolver conflictos. Los recursos humanos son los responsables de la planificación de las actividades laborales, esto significa que deben establecer qué tareas se deben realizar, en qué orden y con qué frecuencia; además, de determinar los objetivos que se desean alcanzar con cada tarea y especificar qué recursos se necesitarán para efectuar cada tarea (Vera & Jiménez, 2018).

De igual forma, sustentan la responsabilidad de organizar las actividades laborales, lo cual debe desarrollarse mediante el planteamiento de una estructura de trabajo adecuada, que permita delegar tareas y coordinar el trabajo entre las diferentes áreas de la institución. Por otra parte, para gestionar la coordinación de las actividades laborales, el talento humano debe asegurarse de reconocer todas las acciones asignadas, sus objetivos y los recursos con los cuales dispone para su ejecución, preservando siempre un flujo de trabajo efectivo entre los múltiples departamentos organizacionales. Finalmente, el control que ejercen los recursos humanos se fundamenta en la actividad de supervisar el trabajo realizado, valorar sus niveles de rendimiento y tomar las medidas necesarias para mejorar su productividad (Mohammed, 2020).

En consecuencia, la gestión de los recursos humanos representa una tarea muy compleja que requiere de una visión general y de la capacidad de planificación por parte de la empresa. Cabe mencionar que, los recursos humanos constituyen el pilar fundamental para la obtención de resultados favorables en los procesos empresariales que se desarrollan en las instituciones de salud, considerando como base central la teoría de los recursos y capacidades. Bajo este paradigma, se determina que las personas son quienes predominan en la creación de una ventaja competitiva, debido que es un recurso que posee una habilidad y capacidad innata para aprender, mejorar y contribuir en el éxito de las funciones sistemáticas e integrales que caracterizan a los procedimientos

institucionales internos y externos. En conclusión, el recurso humano dentro de la teoría tiende a crear valor para la empresa a través de su inimitabilidad, en conjunto con la tenencia de destrezas y conocimientos que garantizan un rendimiento favorable para la organización (Iturralde et al., 2020).

### **Marco Conceptual**

Los procesos empresariales son las actividades que lleva a cabo una empresa para generar valor añadido, en otras palabras, se trata de un conjunto de acciones coordinadas que se realizan de forma sistemática para alcanzar un objetivo empresarial (Ordoñez et al., 2019a). No obstante, los procesos empresariales, se conciben como procedimientos sistemáticos que tienen una entrada y salida, y que producen un resultado valioso para la empresa (Seclen & Barrutia, 2019).

La gestión de recursos humanos es la administración de los empleados de una empresa, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, asignación de tareas, evaluación del rendimiento y recompensas (Ramírez et al., 2019). Por otro lado, la gestión de recursos humanos es una parte importante de la administración de cualquier empresa y se puede considerar como una función de administración en general. Dado que, las empresas deben realizar un esfuerzo para minimizar los costos de los empleados, mientras se esfuerzan por mantener una fuerza de trabajo altamente calificada (Rivera & Villacrés, 2021).

La administración se puede definir como una ciencia y un arte que se ocupa del diseño y la aplicación de los principios, técnicas y herramientas necesarios para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos específicos (Gavilanes et al., 2022). Es decir, la administración es la

tarea de dirigir a las personas y de usar los recursos de la organización para lograr los objetivos de la empresa (Falconi et al., 2019).

Un plan de mejoramiento es una acción que se establece para abordar un problema específico, además, este recurso se lleva a cabo cuando se identifica un problema y se determine que es necesario tomar medidas para mejorar la situación. A su vez, este puede establecerse tanto a nivel individual como a nivel organizacional (Minieducación, 2022). En cuanto, al plan de mejoramiento se establece siguiendo un proceso de planificación estructurado que incluye la identificación de objetivos, la identificación de acciones a tomar, el establecimiento de plazos y la asignación de responsabilidades. El proceso de planificación también suele incluir la evaluación de los resultados del plan de mejoramiento una vez que se lleva a cabo (EducaciónNavarra, 2022).

El reclutamiento es el proceso de atraer y seleccionar a los candidatos potenciales para ocupar un puesto de trabajo, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida de la capacidad de sus empleados para realizar sus tareas de manera eficiente y efectiva (Amo, 2019). En otras palabras, el reclutamiento tiene como objetivo encontrar el candidato que tenga las habilidades y el conocimiento necesario para ocupar un puesto de trabajo, así como la personalidad y el estilo de trabajo adecuados para el equipo y la cultura de la empresa (Martínez & Vargas, 2019).

La evaluación de RRHH es el proceso mediante el cual se mide el rendimiento de los empleados de una empresa y se comparan con los estándares establecidos, el propósito de este proceso es identificar el desempeño de los empleados y el impacto de éste en el logro de los objetivos de la empresa (Sistema de Bibliotecas, 2022). En otro orden de ideas, la evaluación de RRHH debe ser un proceso continuo que se realiza de manera

regular para asegurar que los empleados están cumpliendo con los estándares de la empresa y que están contribuyendo al logro de sus objetivos (Gestiopolis, 2022).

La capacitación de RRHH es un proceso de formación que se lleva a cabo para mejorar el rendimiento de los empleados y ayudarles a alcanzar sus objetivos de carrera; esta gestión puede abordarse de muchas maneras diferentes, pero el objetivo general es brindar a los empleados las herramientas y el conocimiento necesario para que puedan realizar su trabajo de la manera más eficiente y efectiva posible (Frigo, 2022). Sin embargo, la capacitación de RRHH puede incluir cursos de formación, talleres, seminarios, conferencias y otras actividades diseñadas para mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados (Gestión, 2022).

## **Capítulo 2**

### **Marco Referencial**

El presente capítulo aborda tres apartados que se desarrollan en torno a la contextualización de los procesos empresariales de una clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta. Comenzado por los antecedentes referenciales, se describen investigaciones que tanto en lo nacional como internacional tratan distintas reflexiones del conjunto de actividades que impulsan a la consecución de los objetivos de una empresa, independientemente de que esta sea una institución de salud; proponiendo herramientas de comparación y sustentación de propuestas con interés en mejorar los procesos hospitalarios o su gestión por procesos. Este apartado continúa con la descripción de la situación actual de la clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta que será objeto de estudio, así como el marco legal en torno a las operaciones de los servicios de salud públicos y privados.

### **Investigaciones Referenciales**

La investigación de Mescua et al. (2020) realizada en Perú, tuvo como objetivo modelar una propuesta de gestión que mejore los resultados administrativos del Centro de Salud de Morales. El estudio se basó en una metodología con enfoque cualitativo y de diseño no experimental, con nivel descriptivo y propositivo, con base en ello, el instrumento utilizado para recoger los datos fue un cuestionario que por un lado caracterizaba la gestión del centro y por otro, evaluaba los procesos internos. Como resultados los responsables de las áreas administrativas dijeron que la planificación estratégica obtuvo un 72.6% de mala participación para crear normas y reglamentos internos. En cuanto a responsabilidad y compromiso institucional, el 72.6% calificó era muy bueno la primera y el 59.7% apreció era regular el segundo. Respecto al monitoreo,

el 77.4% señalaron muy malo la evaluación del desempeño (77.4%) y difusión de resultados (77.4%), mientras que el 46.9% estimó regular el monitoreo de los resultados.

En cuanto al análisis de procesos, los resultados indicaron que la formulación de procesos de apoyo era muy mala (72.6%) al igual que los estratégicos (85.5%) y los procesos operativos eran regulares (67.7%). Además, se evidenció que no se cumplía con el manejo de guías de práctica clínica. En conclusión, los investigadores mencionaron que la intervención que el centro de salud necesitaba un modelo de gestión basado en la metodología *Business Process Management*, con afán en elaborar y emplear estrategias de procesos gerenciales que benefician la calidad de la salud y procesos hospitalarios (Mescua et al., 2020).

El trabajo de Marulanda et al. (2018) desarrollado en Colombia, tuvo como propósito formular un plan de direccionamiento estratégico en una clínica de la ciudad de Bogotá, cuyas debilidades se encontraban en tres niveles de la institución: gerencial, administrativo y financiero. La metodología de esta investigación se desarrolló como un estudio de enfoque cualitativo y de nivel descriptivo, que utiliza el enfoque etnográfico para recoger datos. Los resultados mostraron que los procesos clave de la clínica tenían niveles bajos de importancia, tal como el direccionamiento estratégico que tenía el 20%, la gestión de talento humano el 18%, el análisis de producción el 18% también, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) el 14%, el sistema de calidad era más bajo aun con el 12% y los aspectos financieros tenían un nivel de importancia del 18% siendo las principales falencias de la institución. Los autores concluyeron que la clínica debía pasar por un proceso de enajenación o liquidación, por cuanto sus desventajas sobrepasaban factores económicos, políticos, sociales, ambientales, lo que a su vez recae en la prestación de servicios, mermando su calidad.

El estudio de Vilcarino (2020) fue desarrollado en Perú con el objetivo de conocer el impacto de la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard (BS) en la gestión por procesos de una clínica de la ciudad de Chimbote. La metodología en la que se basó esta tesis de doctorado fue el enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, explicativo y preexperimental, con la encuesta como técnica de recolección de datos y un cuestionario en escala de Likert como instrumentos a aplicar. Los resultados obtenidos en esa investigación expusieron un valor moderado-eficiente con el 77.5% de influencia del Balanced Scorecard en la gestión empresarial, en la misma categoría recayó el 75% de eficiencia en la gestión, asimismo el 55% en el incremento de la productividad y el 92.5% en la consecución de los objetivos. Empleando la T de Student, el autor calculó una función significativa ( $p = 0.000 < 0.05$ ), con base en lo cual terminó concluyendo que la herramienta BS tiene fuerte influencia en las dimensiones descritas. Además de concluir que la herramienta exige vínculos claros y precisos entre los elementos clave de planificación. La organización debe identificar sus direcciones estratégicas de alto nivel en términos de los cuatro cuadrantes prescritos y luego determinar las métricas clave que miden claramente su éxito en el cumplimiento de esos objetivos.

Matute y Murillo (2021) llevaron a cabo un investigación en Cuenca, Ecuador sobre la gestión por procesos, con el objetivo de analizar las políticas públicas nacionales que transforman los procesos operativos y administrativos en instituciones de salud. La metodología de este trabajo fue diseñada bajo el nivel descriptivo y de tipo no experimental, cuya muestra a encuestar eran 150 usuarios de los servicios de salud de un hospital. Los resultados mostraron que la variable de conocimiento obtuvo un 42% de desconocimiento, la variable de servicio reveló que el 60.7% de los usuarios usan el servicio de forma anual, pero, por otro lado, el 54% no sintió que se satisficiera sus

necesidades básicas de atención. Esto último marcó el eje del plan estratégico de mejora del sistema. La propuesta para la gestión por procesos del hospital estaba delimitada por el liderazgo, la gestión estratégica y resultados de los procesos clave, con orientación a la comunicación interna y el manejo correcto de los flujos de los procesos. En conclusión, los autores afirmaron que la implementación de un modelo de gestión por procesos conseguiría una correlación interna completa entre todos los elementos del hospital, cimentando la confiabilidad y calidad de los procesos hospitalarios.

El estudio de Montero (2021) efectuado en Ecuador, tuvo como objetivo esbozar un plan estratégico orientado a la mejorar de los procesos administrativos de un hospital público en la ciudad de Babahoyo. La metodología del trabajo se basó en una investigación cuantitativa, de alcance descriptivo, no experimental de corte transversal, cuya técnica de recolección de datos se efectuó por medio de una encuesta. Los resultados buscaron reconocer los procesos que resultan de la gestión administrativa tal como la planeación, organización, dirección y control. Los resultados mostraron que el personal profesional de la salud en dicho hospital no conocía aspectos importantes de la planificación estratégica institucional como la misión y visión (34.2%) o el manual de organización (28.6%). Por otro lado, se evidenció que la organización no ofrecía disponibilidad de insumos (30.1%), no media el desempeño (23%), las responsabilidades no estaban definidas (33.2%), la relación entre la administración y el personal no era estable (50%). Las conclusiones determinaron que la gestión administrativa es deficiente principalmente por los problemas relacionados a la planeación, instaurando como unidad crítica la estructuración organizacional de los profesionales de salud.

El estudio de Urrutia (2018), desarrollado en Ecuador, tuvo como propósito valorar el procedimiento de control interno y su consecuencia en la práctica de las operaciones de

una clínica de Quevedo. La metodología de este estudio utilizó el método inductivo, de observación, histórico-lógico e hipotético-deductivo, para el cual se aplicaron las técnicas de entrevista, observación y análisis documental. Los resultados indicaron que los manuales de la clínica tenían un cumplimiento general del 90%, sin embargo, los controles, normas y políticas en las diferentes áreas de la empresa eran deficientes, lo que impedía conseguir el beneficio de sus procesos empresariales, interviniendo en el ejercicio de los colaboradores y la ejecución de sus actividades. Con base en lo descrito, la autora concluyó que el sistema de control interno es fundamental en la operatividad de los procesos de la clínica, por tanto, la base de las estrategias del plan de mejoramiento radicaba en la planificación de organigramas y proyectos estratégicos anuales, así como en una buena política de calidad y la implantación de manuales de funciones.

El trabajo de Arciniegas y Pantoja (2018) fue desarrollado en Ecuador con el objetivo de determinar la incidencia que tienen los factores de control de inventarios sobre la cadena de materiales de las clínicas odontológicas ubicadas en Ibarra. La metodología de este trabajo fue descriptiva, con base en la correlación de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Los resultados de la investigación demostraron que la valoración de riesgo recaerá sobre una evaluación satisfactoria; sin embargo, una ponderación de la importancia sobre los distintos factores tal como la estructura médica de alto nivel obtuvo un 0.35 mientras que en compromiso de los médicos llegó a 0.25. En cuanto a las debilidades, la rotación del personal alcanzó un 0.16 de calificación ponderada, en tanto que la falta de comunicación entre personal y profesionales era de 0.15. Por otro lado, estructura organizacional fue valorada en 0.08 y la infraestructura inadecuada para el almacenamiento de materiales era de 0.4. En conclusión, los investigadores

determinaron que el control de inventarios asume un dinámico impacto en la toma de decisiones de las instituciones y la cadena de abastecimiento.

### **Marco Legal**

Esta parte del capítulo comprende la legislación vigente que tenga que ver con el estudio iniciando con la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Salud, entre otros. Conforme a lo planteado en el art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador se especifica que el estado se compromete a brindar a todos los ciudadanos el acceso a los servicios de salud, mediante políticas públicas que garanticen la calidad de estos. Implica el derecho de todas las personas a disfrutar de un nivel de salud adecuado que les permita llevar una vida digna. Esto incluye el acceso a los servicios de salud, la educación en salud y el mejoramiento de los factores que influyen en la esta. Además, debe ser entendido de manera amplia, incluye el derecho a la alimentación, un ambiente sano, educación y trabajo digno, que están interrelacionados y se refuerzan mutuamente (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Este artículo está asociado al estudio, debido a que, tiene como objetivo el mejorar los procesos de la clínica que va a llevar a la mejorar de la salud de la población del cantón Manta y sus alrededores. Además, es necesario revisar la Ley Orgánica de Salud que en su artículo dos establece que todos los miembros del del Sistema Nacional de Salud deberán seguir las leyes, reglamentos y normas del sistema de salud (Ley Orgánica de Salud, 2015).

La presente ley indica los lineamientos que se debe cumplir con las normas establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional, por lo cual, se justifica la importancia de la presente investigación. Además, del artículo 10 donde menciona que todos los agentes que forman parte del Sistema Nacional de Salud están obligados a aplicar las

políticas, programas y normas de atención integral y de calidad, que incluyen acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos de la salud individual y colectiva (Ley Orgánica de Salud, 2015).

Por lo antes expuesto, este artículo de la ley es importante porque manifiesta que todas las instituciones sanitarias que forman parte del Sistema Nacional de Salud (SNS) deben aplicar la normativa, programas y políticas de atención de calidad e integral que se expresan en la ley, lo cual incluye el estudio y la mejora de los procesos empresariales.

De igual manera, en el art. 180 se expresa que la Autoridad Sanitaria Nacional se encargará de regular, licenciar y controlar el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada (Ley Orgánica de Salud, 2015).

Lo antes expresado tiene relevancia para la investigación sobre un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta, debido a que, la autoridad sanitaria es la encargada de regular y controlar el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, lo cual es relevante para la investigación, ya que la clínica en cuestión se trata de un establecimiento privado de salud.

Por otra parte, se encuentra el Código del Trabajo en su art. cuatro donde se determina que los trabajadores no pueden renunciar a sus derechos laborales (Código del Trabajo, 2018). Este artículo del código se relaciona con el estudio de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta, ya que el trabajador no puede renunciar a sus derechos laborales, por lo que el empleador debe cumplir con todas las obligaciones que le corresponden.

## **Capítulo 3**

### **Metodología de la Investigación**

Este epígrafe es importante para el desarrollo de la investigación, dado que le ayuda al investigador a establecer un marco lógico para el estudio y permite identificar, así como analizar los problemas de manera efectiva. También ayuda a seleccionar el enfoque y la metodología adecuados para la investigación y a planificar el alcance y el tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto. Por ende, es pertinente indicar que el enfoque del análisis investigativo es cuantitativo, debido a que esta herramienta metodológica facilitará el análisis cuantificable de los procesos empresariales de una clínica de tercer nivel de Manta. A continuación, se profundiza en la metodología de la investigación.

#### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque cuantitativo es una forma de investigación secuencial que se centra en el uso de datos estadísticos para analizar, comprender y comprobar hipótesis, en otras palabras, este modelo matemático se caracteriza por su uso de técnicas cuantificables y de medición para describir y medir los fenómenos. Este enfoque metodológico se usa comúnmente en las ciencias sociales y naturales para estudiar los patrones generales y analizar los detalles de forma estadística, obteniendo así resultados probatorios y concluyentes (Sánchez, 2019).

Por esta razón, se cree pertinente emplear el enfoque cuantitativo en este estudio, dado que por medio de técnicas numéricas se podrá medir y cuantificar las variables de interés de la investigación. Además, ayudará a comprender cómo son los procesos empresariales en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta, otorgando datos verificables que son útiles para hacer comparaciones y contrastes.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño no experimental es un método de investigación utilizado en diversas disciplinas, que no implica la manipulación intencional de una variable independiente para observar su efecto en una variable dependiente. En lugar de ello, el investigador simplemente observa y mide las variables relevantes en su entorno natural, esto produce que los datos no sean modificados y, por ende, que sean más reales (Ramos, 2021).

En consecuencia, emplear este diseño puede ser de gran importancia dentro del estudio, dado que facilita la toma de decisiones y la comprensión de cómo funciona el lugar de estudio, que en este caso es la clínica de tercer nivel en Manta. Además, permite tener resultados más confiables, debido a que estudia el comportamiento de las personas y los fenómenos dentro de su entorno, dándole así al estudio datos más confiables y verdaderos.

## **Alcance de la Investigación**

El alcance descriptivo es una herramienta que se utiliza para describir el problema de estudio y efectuar un análisis detallado de todos los elementos que se incluirán en la investigación. Este alcance es importante porque permite al investigador caracterizar las variables con el objetivo de elaborar un plan de trabajo detallado. Esto garantizará que el análisis investigativo se realice de manera eficiente y se cumplan los objetivos planteados (Ramos, 2020).

Por ende, este tipo de alcance se usará dentro de la investigación porque se pretende reflejar el problema por medio de pasteles estadísticos y tablas, para así proporcionar una visión general de lo que se pretende investigar. Además, esta herramienta es útil para estructurar y delimitar el estudio, así como para generar hipótesis, que a su vez pueden ser utilizadas para guiar la investigación.

## **Tipo de Investigación**

La investigación transversal es una metodología de investigación científica que implica el estudio de una muestra de la población en un momento dado; es decir, es una investigación descriptiva que se realiza con el fin de obtener información sobre el estado actual de una variable o grupo de variables. Esta se caracteriza por su rapidez y su relativa simplicidad, por ende, se considera una herramienta útil para la recolección de datos preliminares o para hacer un seguimiento de una variable a lo largo del tiempo (Rodríguez & Mendivelso, 2018).

Esta investigación aplicará un estudio de tipo transversal, dado que se estudiará la muestra una sola vez, con el objetivo de evaluar el impacto del problema establecido, así como identificar tendencias en el comportamiento de la población en un momento específico. Para obtener de esta forma datos acerca de los procesos empresariales en el lugar de estudio y así evaluar la conveniencia de diseñar un plan de mejoramiento.

## **Método de Investigación**

El método deductivo se trata de un proceso de razonamiento lógico que permite establecer conclusiones a partir de premisas determinadas; esta herramienta metodológica se caracteriza por ser un proceso sistemático y ordenado, en el que se parte de un conjunto de supuestos para llegar a una serie de conclusiones. Es decir, esta técnica establece hipótesis a partir de un conjunto de datos y, a partir de ellas, desarrolla teorías que explican ciertos fenómenos (Agnelli & Matos, 2020).

Por consiguiente, se escogió el método deductivo, ya que es importante dentro de una investigación científica establecer una relación lógica entre un conjunto de hechos o premisas y una conclusión. Además, esta investigación se estructuró a partir de la

revisión bibliográfica sobre los procesos empresariales, con el fin de obtener datos lógicos para poder diseñar el plan de mejoramiento aterrizado al lugar objeto de estudio.

### **Población**

La población es el conjunto de elementos sobre los que se realiza el estudio, en otras palabras, son las personas que viven en un área determinada, por ende, en una investigación científica este componente se trata de todos los individuos de un grupo que están siendo estudiados (Condori, 2020). En la tabla 1 se evidencia que, la población estuvo conformada por el personal administrativo perteneciente a la clínica de tercer nivel de Manta, siendo un total de 232 personas las que laboran en esta institución médica, 153 empleados afiliados y 79 trabajadores prestadores.

**Tabla 1**

*Población de clínica de tercer nivel de Manta*

<b>Personal Administrativo</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Número de empleados afiliados</b>	<b>Número de empleados prestadores</b>
<b>ICCMA</b>	62	27
<b>CARDIO</b>	70	36
<b>ANGIO</b>	20	15
<b>FUNDACIÓN</b>	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>79</b>

*Nota.* Esta tabla demuestra a los integrantes que conforman el área administrativa de la clínica de tercer nivel de Manta, siendo esta una información necesaria para conocer la población.

### **Muestra**

La muestra es un grupo representativo de personas o cosas que se toman de un conjunto más grande para ser estudiado (Condori, 2020). Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para población finita, con los parámetros especificados en la tabla 2.

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

**Tabla 2**  
*Parámetros para cálculo de la muestra*

	<b>Parámetros</b>	<b>Valor</b>
<b>N</b>	Tamaño de la población	232
<b>Z</b>	Nivel de confianza	1.96
<b>P</b>	Probabilidad de éxito	0.5
<b>Q</b>	Probabilidad de fracaso	0.5
<b>D</b>	Error muestral	0.05

*Nota.* La presente tabla contiene los parámetros que se deben reemplazar en la fórmula de población finita, los cuales ayudan a determinar la muestra a estudiar. Elaborado por: Lady Ponce.

$$n = \frac{232 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (232 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 145 \text{ personas encuestadas}$$

### **Muestreo**

El muestreo probabilístico aleatorio simple consiste en seleccionar una muestra de una población en la que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Este se caracteriza por ser preciso de todos los métodos de muestreo y es el más utilizado debido a la naturaleza impredecible de la selección de la muestra (Otzen & Manterola, 2018). En consecuencia, este tipo de muestreo se seleccionó debido a que este método permite que no haya sesgo en la selección de participantes.

### **Técnica e Instrumento**

La encuesta es una técnica de recolección de datos que consiste en la realización de preguntas a una muestra de personas sobre un tema específico, es decir, se trata de una herramienta muy útil para obtener información de manera rápida y eficiente, ya que permite recopilar datos de gran cantidad de personas en poco tiempo (Centro de

Investigaciones Sociológicas, 2022). Por ende, esta técnica se cogió dentro de esta investigación con el propósito de obtener mayores resultados acerca de los procesos empresariales utilizados dentro de la institución. Además, esta herramienta permitió obtener datos de manera más oportuna y eficaz, dado que el investigador tiene mayor capacidad de controlar el tiempo y el tipo de información que recolecta.

Por otro lado, el instrumento implantado dentro del estudio fue el cuestionario, el mismo que es una técnica de investigación científica, la cual se encarga de recopilar datos de manera sistemática y estructurada, a través de preguntas y respuestas (Granados, 2020). En consecuencia, el cuestionario desarrollado está compuesto por 24 preguntas con respuestas de tipo ordinal y dicotómico, las mismas que fueron elaboradas por la autora sobre la base de los trabajos del marco referencial y teórico de la investigación.

Estas se centran en indagar acerca de las partes que involucran la gestión del talento humano; por ende, fue pertinente establecer siete dimensiones que son planeación, organización, dirección, control, desarrollo del talento humano, retener al talento humano y estrategias de mejora. El instrumento de investigación fue validado a través del método de juicio de expertos, integrando la participación de tres profesionales vinculados intrínsecamente con el tema de estudio, mismos que solicitaron la absoluta confidencialidad de sus datos.

Cabe mencionar que, las primeras cuatro dimensiones corresponden a la variable de procesos empresariales, mismas que permitieron indagar aspectos como la prevalencia de acciones orientadas al alcance de los objetivos de la clínica de tercer nivel de Manta, conocimiento de políticas y de los servicios que ofrece, elaboración conveniente del presupuesto, procesos adecuados y la inclusión del personal en la toma

de decisiones. Por otra parte, se establecieron preguntas relacionadas con la experiencia del personal, priorización de actividades, apoyo de los compañeros del trabajo y el ejercicio de autoridad sobre otros. De igual forma, se delimitaron interrogantes basadas en la satisfacción de la labor, aplicación de liderazgo, existencia de una comunicación efectiva y disposición de los equipos y recursos tangibles necesarios para el desarrollo de las funciones. Adicional, se desarrollaron ítems fundamentados en el control del desempeño, procesos de evaluación y la participación del colaborador en las acciones correctivas de la clínica.

En cuanto a las dimensiones vinculadas con la segunda variable del estudio, se destaca el planteamiento de interrogantes que analizan criterios acerca de las capacitaciones desarrolladas, esto con el propósito de estudiar si se le brinda al personal un desarrollo de sus competencias profesionales y personales. Además, se le consultó al talento humano de la institución médica acerca de la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas médicas y las oportunidades de ascenso en la clínica. Por último, se estableció una pregunta que permite valorar el nivel de importancia de tres estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos empresariales dentro de la institución.

### **Operacionalización de las Variables**

En la tabla 3 se presenta la operacionalización de las variables, la cual está conformada por la variable independiente procesos empresariales y la dependiente que es diseño de un plan de mejoramiento.

**Tabla 3**  
*Operacionalización de variables*

Variable	Definición	Dimensiones	Ítems	Escala
<b>Variable independiente:</b> Procesos Empresariales	Los procesos empresariales son las actividades y tareas que llevan a cabo las empresas para	Planeación	1-6	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo <u>Totalmente de acuerdo</u> Sí No
	generar valor y beneficios para sus accionistas. Estos procesos se encuentran interconectados y	Organización	7-10	Nunca Muy pocas veces Algunas veces Casi siempre <u>Siempre</u> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	se apoyan mutuamente para que la empresa funcione de manera eficiente y eficaz (Red			De acuerdo <u>Totalmente de acuerdo</u> Nunca Muy pocas veces Algunas veces Casi siempre
	Hat, 2019).	Dirección	11-14	<u>Siempre</u> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo <u>Totalmente de acuerdo</u> Nunca Muy pocas veces Algunas veces Casi siempre Siempre
		Control	15-17	Sí No Nunca Muy pocas veces Algunas veces Casi siempre Siempre
<b>Variable dependiente:</b>	Es un plan de acción para			Nunca Muy pocas veces
Diseño de un plan de Mejoramiento	abordar un problema específico. Este	puede ser	Desarrollo del talento humano	18-21 Algunas veces <u>Siempre</u> Sí

*Nota.* La tabla dispone de las variables de estudio con sus respectivas dimensiones, ítems y escalas. Elaborado por: Lady Ponce.

## Procesamiento de Datos

La estadística descriptiva proporciona diversos métodos para resumir y presentar

utilizado por una organización			No
para mejorar el rendimiento general o por un individuo para solucionar un problema personal (Proaño)			Nada Poco Más o menos Mucho Bastante
	Retener al talento humano	22-23	Nada Poco Más o menos Mucho Bastante
	Estrategias de mejora	24	Sí No Muy importante Importante Neutral Poco importante Nada importante

los datos, lo que permite a los investigadores comprender mejor el conjunto de datos y extraer conclusiones útiles. Los métodos de estadística descriptiva incluyen el uso de tablas y gráficos para presentar los datos, así como el cálculo de estadísticas como la media, la mediana y la desviación estándar (Gaviria & Márquez, 2019). En referencia, dentro de este estudio se transcribieron los resultados del análisis investigativo por medio del uso de gráficos estadísticos y tablas, los mismos que ayudaron a resumir la información recabada. Además, se procesaron los datos mediante el uso del programa Microsoft Excel, el mismo que permitió al lector tener un panorama más comprensible acerca de la problemática establecida.

## **Resultados**

### **Situación actual de la clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta**

El cantón Manta es parte de la provincia de Manabí y en la actualidad se lo considera como el primer puerto marítimo, turístico y pesquero del país, debido a que todos los años llegan una serie de cruceros y se realizan actividades de importación y exportación. Sin embargo, es necesario adentrarse a la historia que forma parte de esta ciudad, por lo cual se destaca que Manta en épocas anteriores perteneció por varios años a la parroquia Montecristi hasta que en 14922 nace la idea de cantonización, para lo cual se formó un comité donde se optó por iniciar las gestiones por parte de Wilfrido Loor y Ascario Paz. Hasta la fecha el puerto manabita disponía de 12 agencias navieras internacionales y nacionales, así como, 44 embarcaciones menores, 17 casas importadoras, dos bancos y una población de 4,161 habitantes (Alcaldía de Manta, 2020).

En esta ciudad existe una gran gama de clínicas y hospitales tanto privadas como públicas. En cuanto a la primera mencionada se aprecian la Clínica Divino Niño, Clínica Los Esteros, Clínica del Sol, Clínica Americana, Clínica Gavilanes y Clínica San Gregorio. Además, las instituciones sanitarias como Hospital de Cuba, Hospiumiña, Hospital General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), Hospital General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Hospital Rodríguez Zambrano, Manta Hospital Center y Hospital Básico San Pablo. En la figura 1, se muestra parte de estos establecimientos que reflejan en esta ciudad.

## Figura 1

### *Hospitales y Clínicas establecidas en Manta*



*Nota.* Esta figura muestra los hospitales y clínicas que se encuentran en Manta. Tomado de Google Maps.

Por otra parte, en el Ecuador existen tres niveles de atención que se encuentran expresados en el Reglamento para establecer la tipología de los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud (2020) donde el tercer nivel de atención se refiere a los establecimientos que brindan servicios de subespecialidad y especialidad, con hospitalización o internación o de manera ambulatoria. Asimismo, dispone de rehabilitación y cuidados paliativos, recuperación y promoción de la salud, prevención de enfermedades, al igual que, dispone de apoyo terapéutico y diagnóstico de alta complejidad. Dentro de este nivel de atención se encuentran tres grados de complicación estando el centro especializado en el primer nivel, el hospital especializado en el segundo y el hospital de especialidades en el tercero.

El primero se trata de un establecimiento sanitario que brinda atención ambulatoria quirúrgica y/o clínica centrada a una subespecialidad o especializada, por eso, el personal médico debe tener una formación específica en el área en cuestión. El segundo

grado es el más complejo y se refiere a los servicios de salud que requieren estudios científicos más avanzada acorde a un grupo etario, por lo cual, el personal médico debe tener una formación técnica en el área y ser un profesional certificado. El tercer grado es el más complejo y se refiere a los servicios sanitarios que requieren una especialización muy avanzada, debido a esto, el personal médico debe tener una formación científica y ser un profesional certificado, así como, disponer de conocimiento científico para el tratamiento de enfermedades raras o muy complejas (Ministerio de Salud Pública, 2020).

Finalmente, es importante manifestar que la clínica objeto de estudio empezó sus operaciones en el año 2000 con una infraestructura de un solo piso y con pocas especialidades, pero que estas con el tiempo se fueron ampliando hasta llegar a tener tres plantas. Los servicios que brinda esta institución sanitaria son medicina interna y crítica, nutrición clínica, cardiología y electrofisiología, urología, gastroenterología, insuficiencia cardiaca, cardiología clínica, cirugía cardiovascular, cardiología intervencionista y hemodinamia. La finalidad de este establecimiento es proporcionar a la población atención con calidez y calidad mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas (Clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta, 2022).

## **Resultados de la encuesta**

### **I. Procesos empresariales**

#### **Planeación**

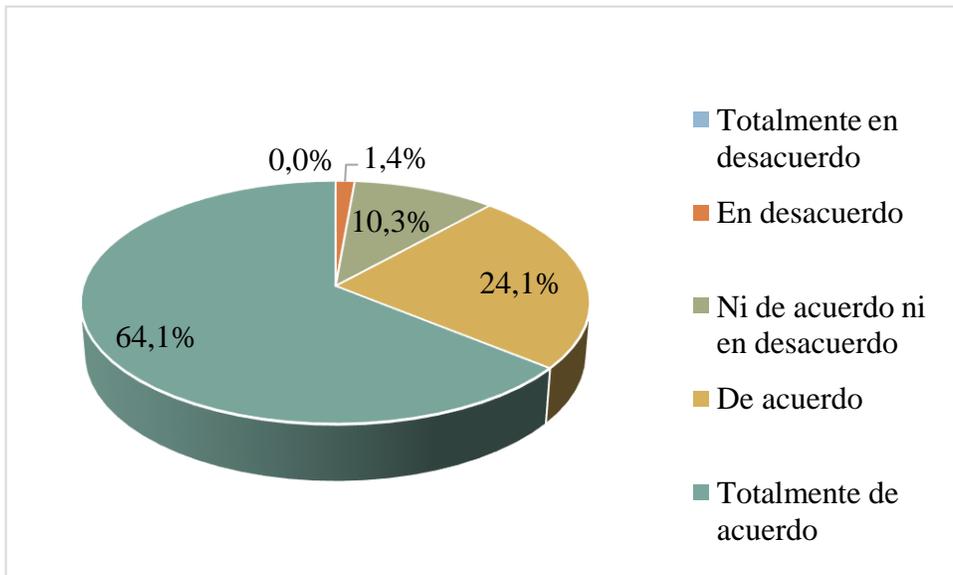
##### **1. ¿La clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con acciones encaminadas para el alcance de sus objetivos?**

Tal como se evidencia en la figura 2 con respecto a las acciones de la clínica acorde a sus objetivos, el 64.1% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, el 24.1% señaló su postura de acuerdo, el 10.3% expresó ni de acuerdo ni en desacuerdo,

en tanto que el 1.4% expuso desacuerdo. Ciertamente, el nivel de acuerdo del personal administrativo demuestra que la institución en estudio es coherente entre lo que hace y lo que busca conseguir a través de sus objetivos.

**Figura 2**

*Acciones acorde a sus objetivos*



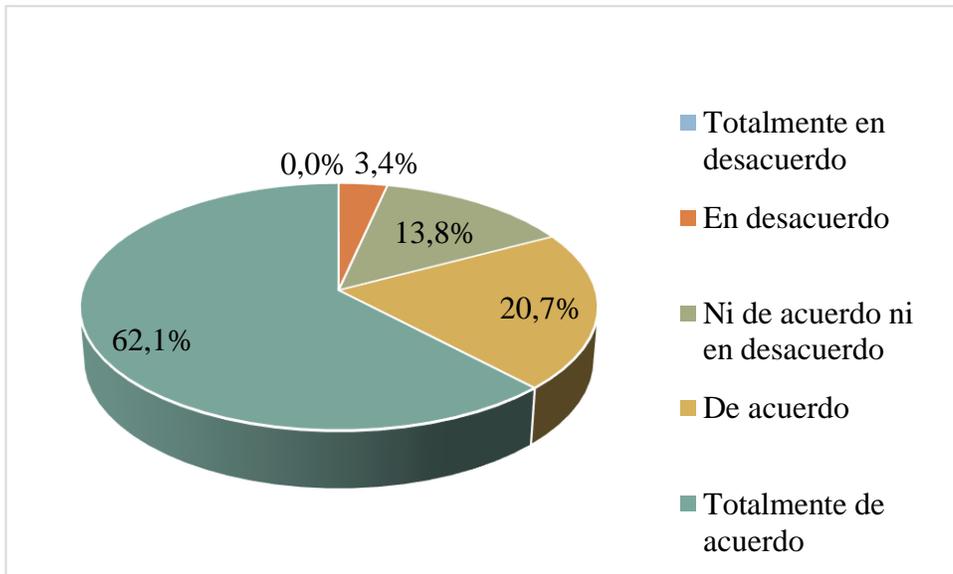
*Nota.* La presente figura muestra las opiniones de los encuestados acerca de las acciones de la institución que vayan conforme a sus objetivos. Elaborado por: Lady Ponce.

## **2. ¿Usted conoce si la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con políticas?**

Como se aprecia en la figura 3, en cuanto a si la clínica cuenta con políticas, el 62.1% de los encuestados definió estar totalmente de acuerdo, el 20.7% manifestó una postura de acuerdo, el 13.8% reveló ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 3.4% explicó desacuerdo sobre este punto. Indudablemente, la mayor parte del personal administrativo reconoce que la clínica de tercer nivel de Manta cuenta con políticas que direccionan sus operaciones.

**Figura 3**

*Existencia de políticas*



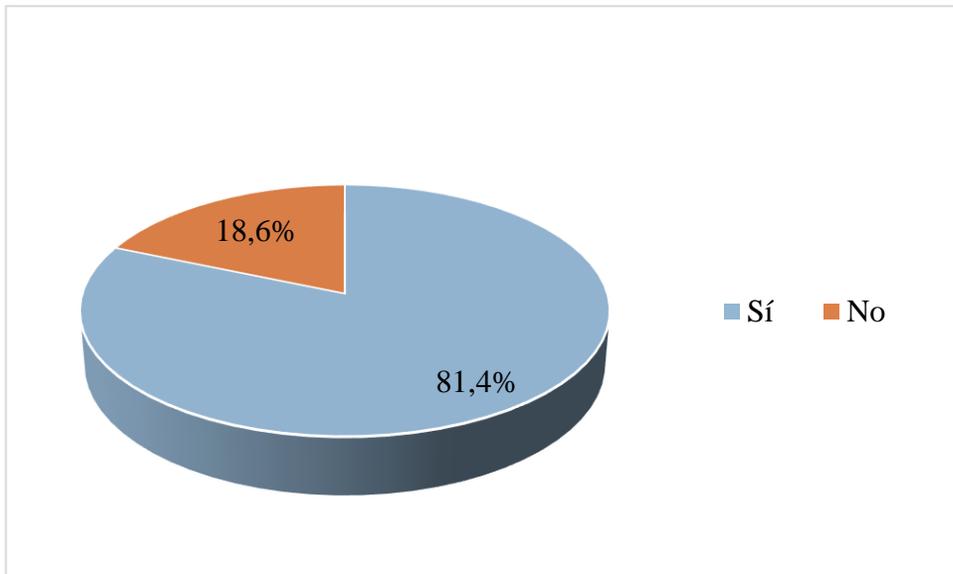
*Nota.* Esta figura muestra las opiniones del personal administrativo acerca de la existencia de políticas que direccionan las operaciones en la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

**3. ¿La clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con catálogos, manuales o especificaciones técnicas sobre los servicios que ofrece?**

En la figura 4 acerca de las especificaciones técnicas sobre los servicios, el 81.4% de los encuestados recalcaron que la clínica sí cuenta con ellos, por el contrario, el 18.6% advirtió que no los conocía. Evidentemente, el personal administrativo tiene conocimiento de ciertos instrumentos por escrito para comunicar los distintos procedimientos que se pueden llevar a cabo dentro de la clínica.

**Figura 4**

*Especificaciones técnicas sobre servicios*

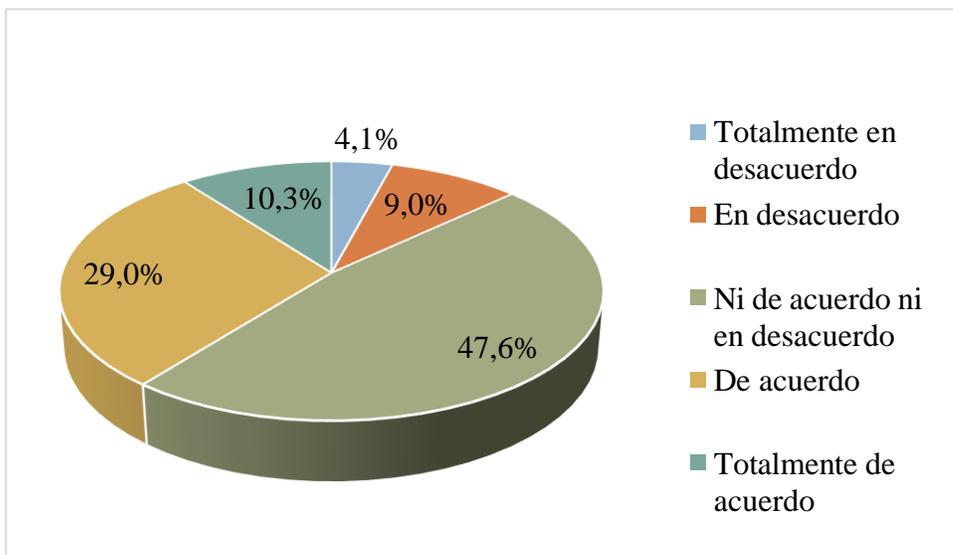


*Nota.* La figura presenta la percepción de los colaboradores acerca de las especificaciones técnicas del servicio que ofrece la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

#### **4. ¿La clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con un presupuesto bien elaborado?**

**Figura 5**

*Elaboración de presupuesto*



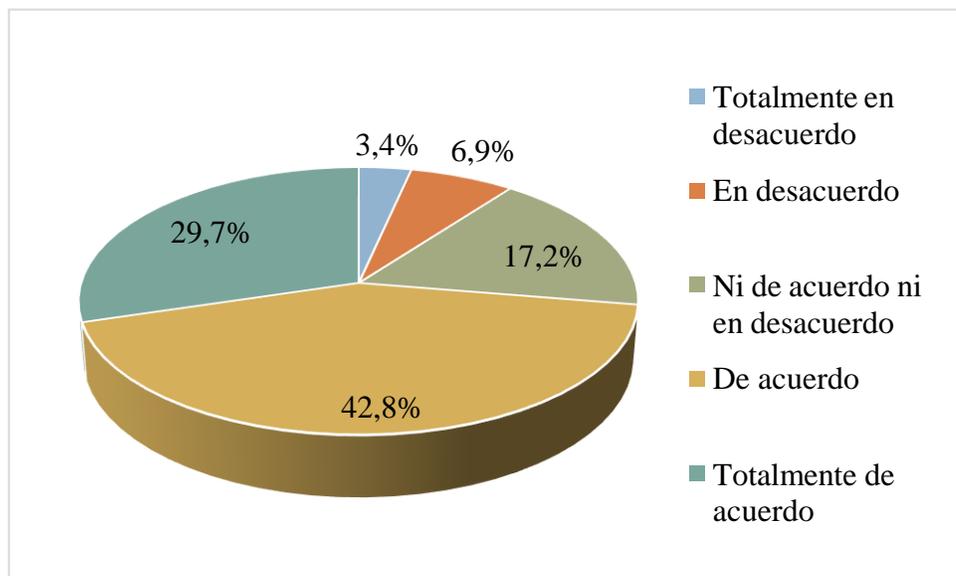
*Nota.* La presente figura presenta la percepción de los colaboradores acerca de las especificaciones técnicas del servicio que ofrece la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

Según lo evidenciado en la figura 5 sobre la elaboración del presupuesto, el 47.6% de los participantes aseguraron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29.0% sostuvo una postura de acuerdo, el 10.3% declaró quedar totalmente de acuerdo, el 9.0% mantuvo desacuerdo, en tanto que el 4.1% aseveró estar totalmente en desacuerdo. Claramente, el personal administrativo no es consciente si la clínica cuenta con una distribución de recursos acorde a sus necesidades y planificación de actividades.

### 5. ¿Considera usted que los procesos de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta son adecuados?

**Figura 6**

*Procesos dentro de la clínica*



*Nota.* Esta figura muestra la opinión de los colaboradores acerca de los procesos que se realizan en la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

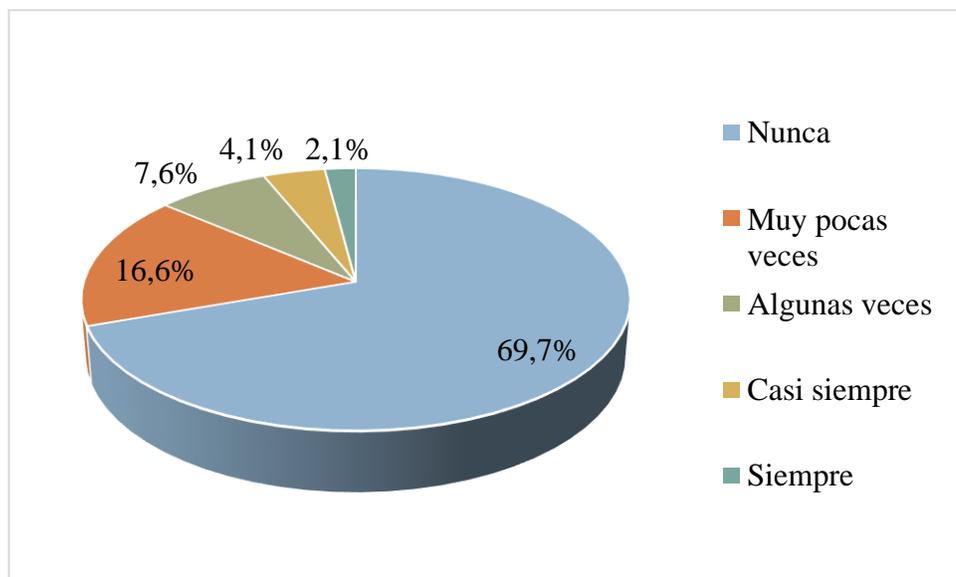
Tal como se aprecia en la figura 6 en referencia a los procesos dentro de la clínica, el 42.8% detalló estar de acuerdo, el 29.7% especifico totalmente de acuerdo, el 17.2% definió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6.9% puntualizó en desacuerdo, y apenas el 3.4% generalizó totalmente en desacuerdo. Sin duda, el personal administrativo

considera que la forma en que se han llevado a cabo los procesos internos ha sido acorde a la actividad de la institución, dejando en evidencia una buena percepción organizacional.

**6. ¿Es considerado usted en la toma de decisiones referente a los planes futuros de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta?**

**Figura 7**

*Inclusión del personal en la toma de decisiones*



*Nota.* La figura presenta la percepción del personal acerca de la toma de decisiones para planes futuros donde se los considere como parte importante de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

A propósito de la figura 7 sobre la inclusión del personal en la toma de decisiones, el 69.7% de los participantes de las encuestas informaron que nunca se los considera para tal efecto, el 16.6% dijo muy pocas veces, el 7.6% indicó que esto sucede algunas veces, el 4.1% representó la frecuencia casi siempre, mientras que el 2.1% concretó siempre. Notablemente, las decisiones que involucran el futuro de la clínica son discutidas por un grupo reducido a cargo de la administración, dejando de lado el total de colaboradores que participan de esa área.

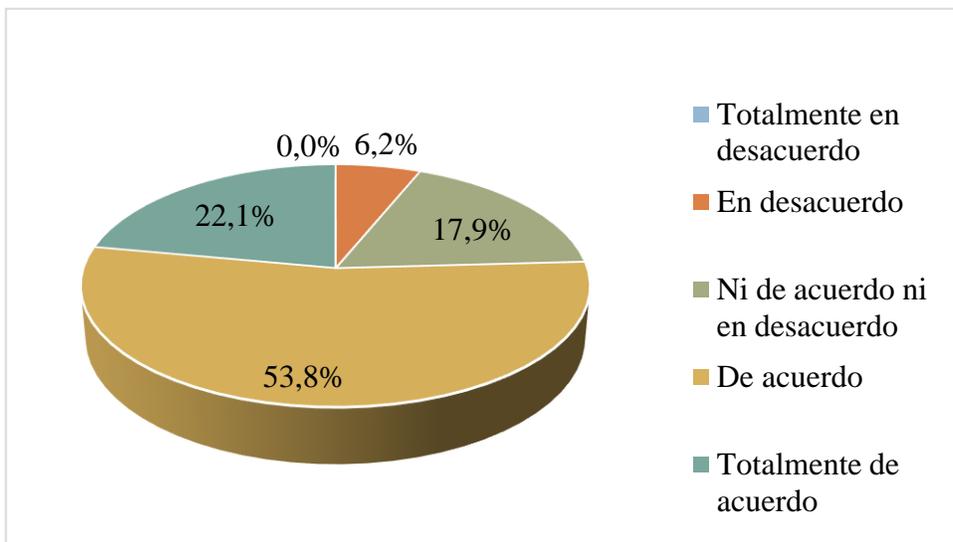
## Organización

### 7. ¿Considera usted que las personas que laboran en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuentan con experiencia en el rubro?

En relación con la figura 8 y la experiencia del personal, el 53.8% de los encuestados refirieron una postura de acuerdo, el 22.1% describió estar totalmente de acuerdo, el 17.9% afirmó ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que el 6.2% comunicó estar en desacuerdo. Por ende, está claro que desde la perspectiva administrativa los colaboradores de la clínica cuentan con aprobación de sus competencias debido a la experiencia que llevan dentro del campo médico, no obstante, queda en evidencia un punto de mejora para alcanzar un nivel de acuerdo superior mayoritario.

#### Figura 8

##### *Experiencia del personal*



*Nota.* La presente figura revela las percepciones de los colaboradores acerca de la experiencia que tiene el personal de la clínica.  
Elaborado por: Lady Ponce.

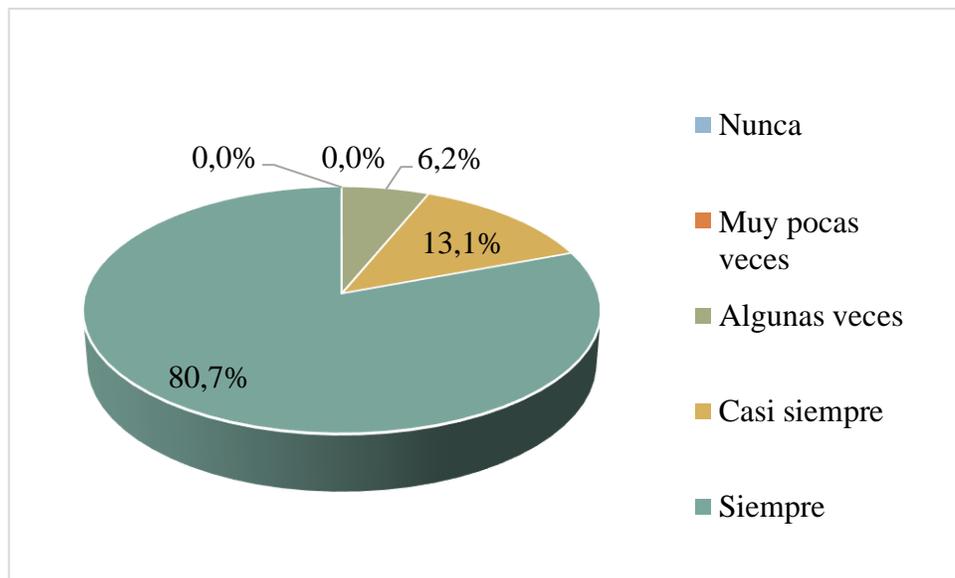
### 8. ¿Establece usted prioridades en sus actividades?

De acuerdo con la figura 9, en materia de prioridades del personal, los encuestados consideraron en un 80.7% que siempre se establecen con anterioridad, el 13.1% afirmó

casi siempre, en cambio, el 6.2% denotó incertidumbre al indicar algunas veces. Sin lugar a duda, el personal administrativo se fija un orden para resolver sus asuntos, debido a la naturaleza de sus funciones dentro de la clínica, lo que implica ser organizado en la estructuración de una agenda cotidiana.

**Figura 9**

*Fijación de prioridades*



*Nota.* La figura contiene las opiniones vertidas por el personal administrativo acerca del establecimiento de las prioridades en sus actividades dentro de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

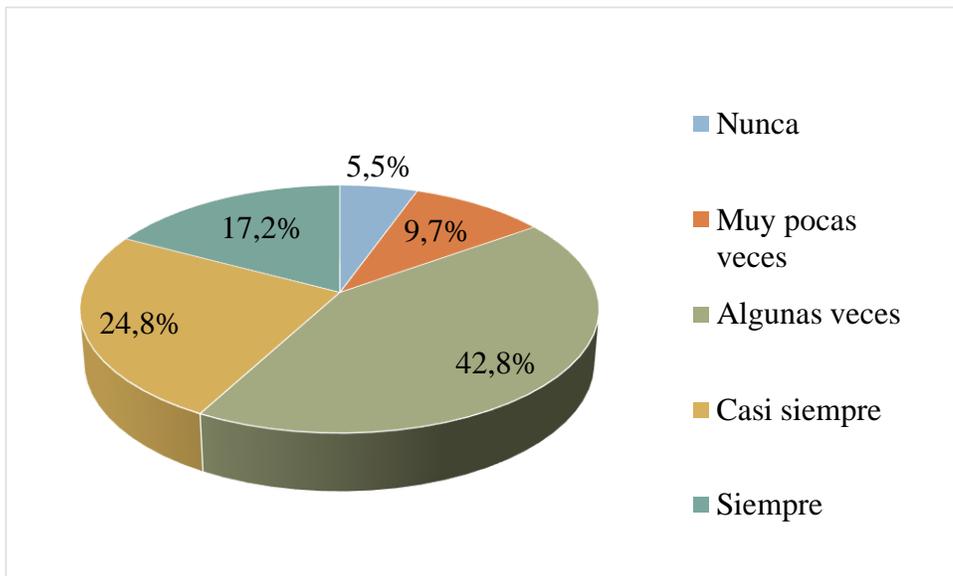
## **9. ¿Cuenta usted con el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar su labor?**

En la figura 10 se aprecia que la interrogante sobre el apoyo que reciben entre compañeros de trabajo, el 42.8% de los participantes indicaron que esta colaboración se da solo algunas veces, el 24.8% de ellos señaló que casi siempre se da una relación así, el 17.2% expresó que siempre, el 9.7% expuso que muy pocas veces es posible un trato así, y apenas el 5.5% señaló que nunca. Indiscutiblemente, el trabajo conjunto de los

colaboradores no está completamente asentado dentro de la organización, aunque la tendencia marca que el apoyo entre compañeros es positivo.

### Figura 10

#### Apoyo de compañeros



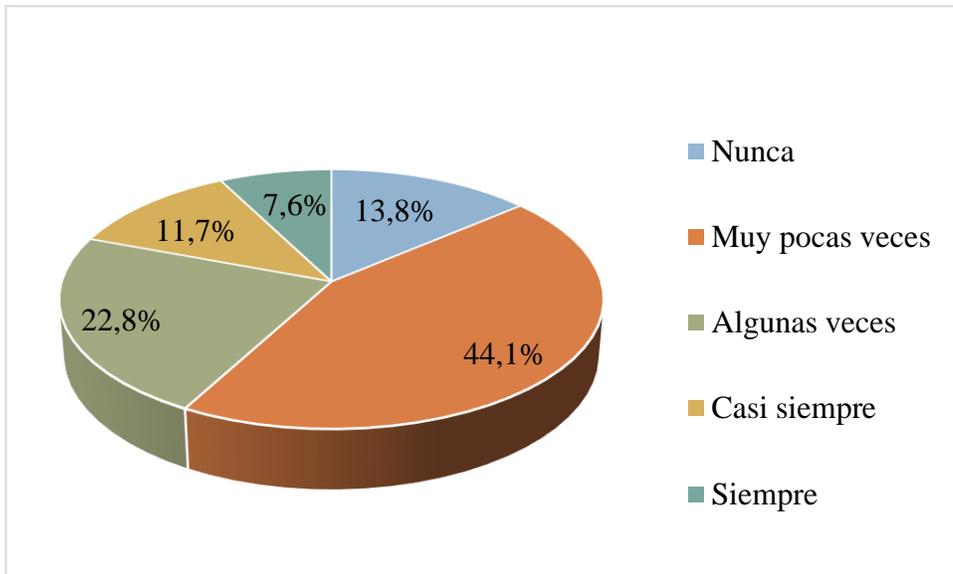
*Nota.* Esta figura contiene las opiniones vertidas por el personal administrativo acerca del establecimiento de las prioridades en sus actividades dentro de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

### 10. ¿Usted ejerce autoridad sobre sus compañeros de trabajo?

La figura 11 en torno a la interrogante de la autoridad sobre compañeros, los resultados quedaron distribuidos con el 44.1% para la frecuencia muy pocas veces, el 22.8% afirmó algunas veces, el 13.8% definió nunca, el 11.7% manifestó casi siempre, en tanto que el 7.6% explicó que siempre la ejerce. Con base en estos porcentajes se puede inferir que el personal administrativo no tiene aptitudes autoritarias sobre los colaboradores de la clínica, sin embargo, un grupo menor destaca que su papel es de liderar al equipo de trabajo.

## Figura 11

### Autoridad sobre compañeros



*Nota.* En esta figura se presentan las respuestas proporcionadas por los encuestados acerca del ejercicio de autoridad sobre sus compañeros de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

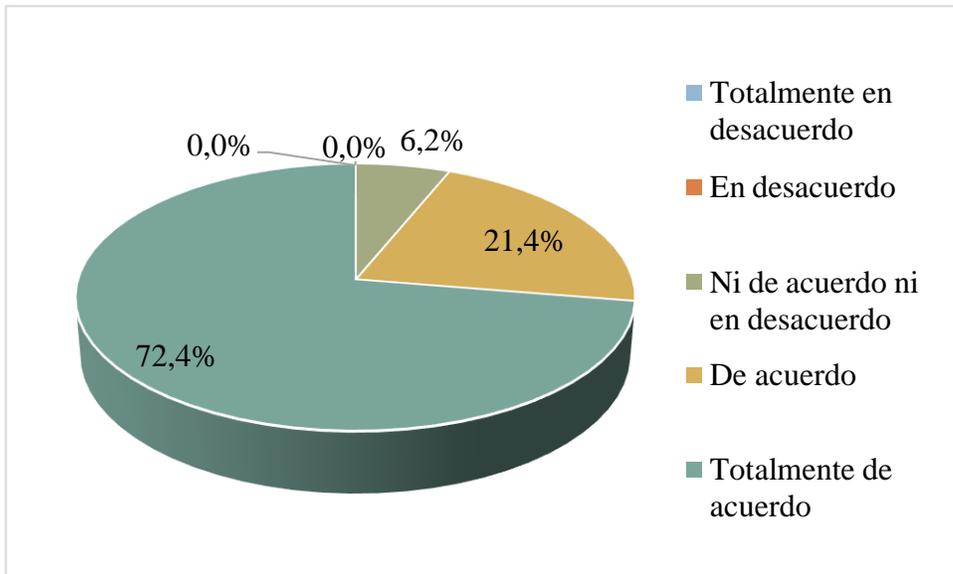
## Dirección

### 11. ¿Su labor en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta es satisfactoria y gratificante?

Tal como se aprecia la figura 12 en el caso de la satisfacción por desempeño, el 72.4% de las personas encuestadas recalcaron estar totalmente de acuerdo con su trabajo, el 21.4% manifestó de acuerdo, aun cuando el 6.2% de los participantes indicó ni de acuerdo ni en desacuerdo. Visiblemente, la respuesta del personal administrativo es positiva debido a los resultados que han obtenido de su labor y al bienestar que les produce desempeñarse con responsabilidad.

**Figura 12**

*Satisfacción por desempeño*



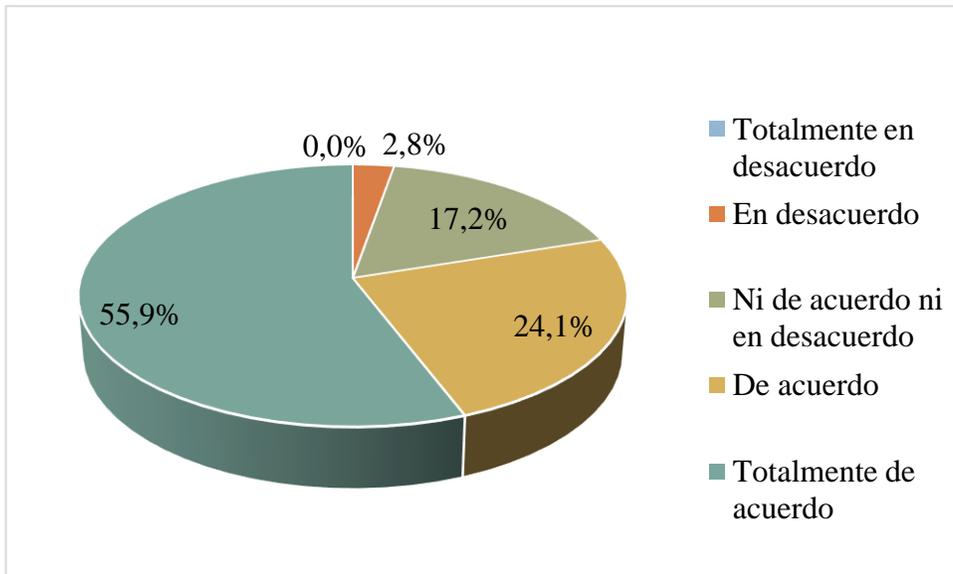
*Nota.* La figura muestra las opiniones proporcionadas por los colaboradores acerca de su labor satisfactoria y gratificante dentro de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

**12. ¿Considera usted que se aplica liderazgo en las actividades diarias de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta?**

De acuerdo con la figura 13 sobre el liderazgo ejercido en las actividades diarias, el 55.9% de los participantes coincidió con estar totalmente de acuerdo, el 24.1% prefirió un nivel menor al elegir de acuerdo, el 17.2% sostuvo que no estaba de acuerdo ni en desacuerdo, en contraste con el 2.8% que declaró desacuerdo. De forma demostrable, el personal administrativo consiente que para ejercer sus funciones deben desempeñarse como líderes, día a día a fin de mantener la estructura organizacional de la clínica de tercer nivel.

**Figura 13**

*Liderazgo*



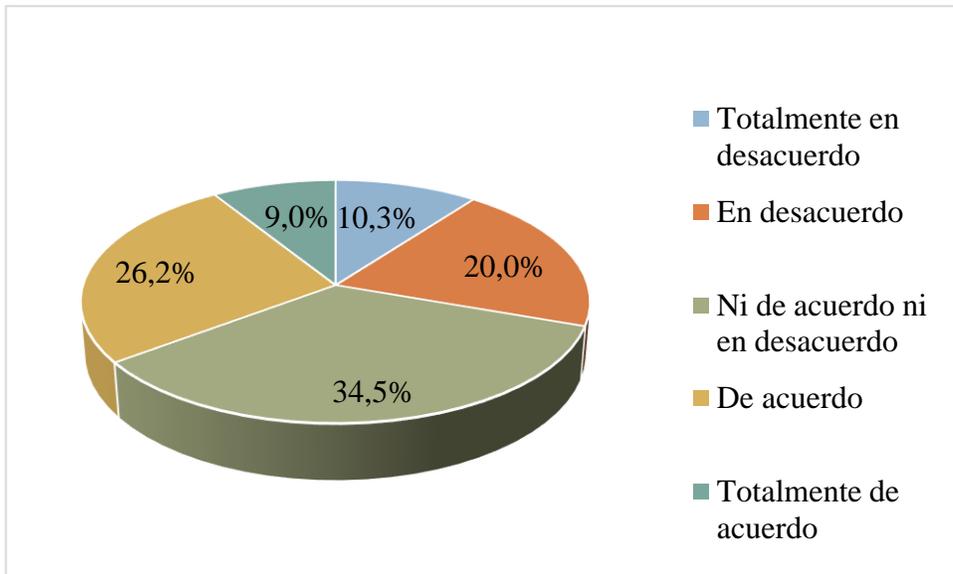
*Nota.* La presente figura demuestra las percepciones del personal administrativo acerca del liderazgo aplicado en las actividades diarias de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

### **13. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre los distintos puestos de trabajo?**

Según la figura 14 con respecto a si es buena la comunicación dentro de la clínica, el 34.5% de los encuestados detallaron una postura neutral elegir ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26.2% especificó de acuerdo, el 20.0% puntualizó en desacuerdo, el 10.3% manifestó estar totalmente en desacuerdo, en tanto que el 9.0% generalizó total acuerdo. Ciertamente, las respuestas del personal administrativo avisan de una comunicación deficiente entre los distintos niveles organizativos de la clínica, debido a la falta de una cultural laboral orientada al trabajo en equipo y seguimiento de objetivos institucionales.

**Figura 14**

*Comunicación*

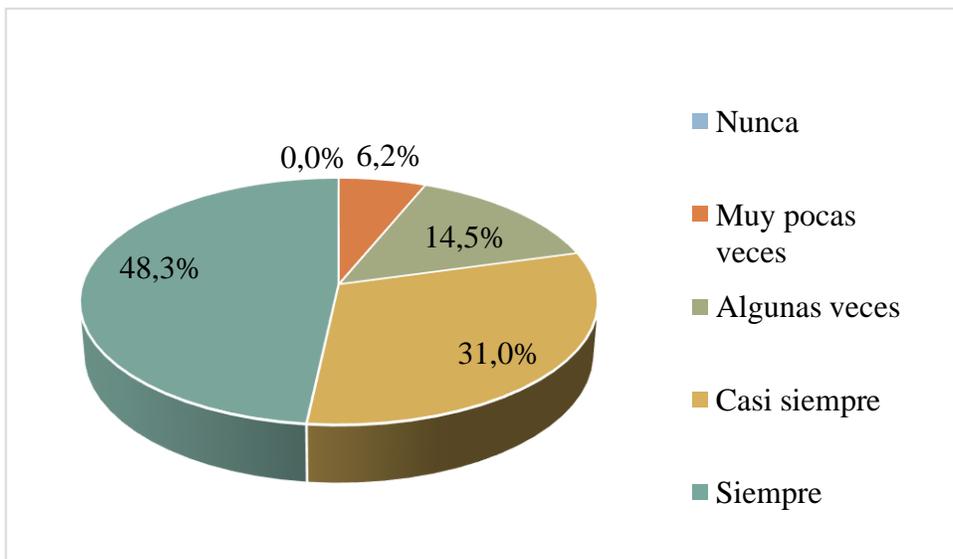


*Nota.* En esta figura se muestra las opiniones realizadas por los encuestados acerca de la buena comunicación entre distintos puestos de trabajo. Elaborado por: Lady Ponce.

**14. ¿Cuenta usted con los tangibles y equipos indispensables para ejecutar su labor de modo correcto?**

**Figura 15**

*Tangibles y equipos*



*Nota.* Esta figura contiene las opiniones vertidas por los colaboradores acerca de los tangibles y equipos indispensables que les permiten ejecutar su labor de manera correcta. Elaborado por: Lady Ponce.

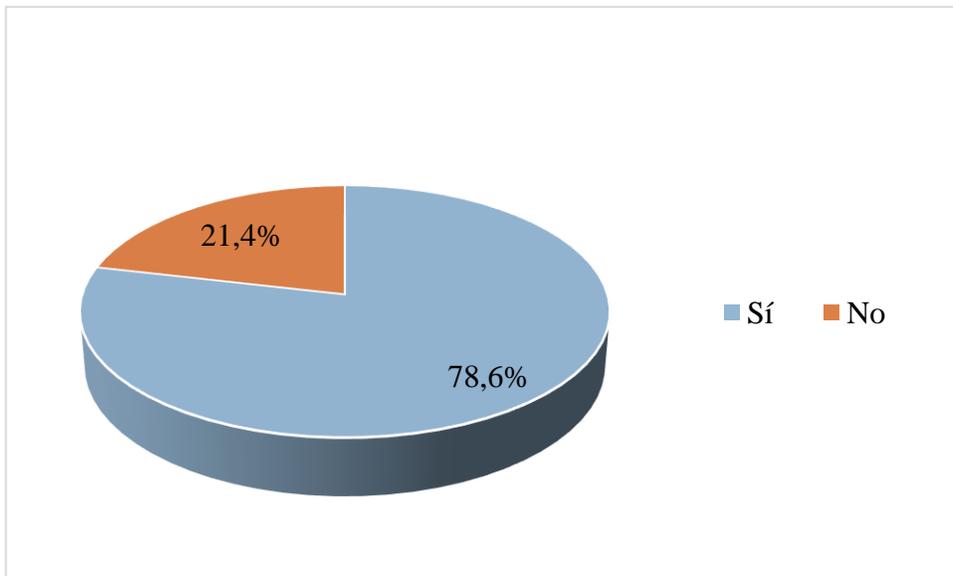
En cuanto a la figura 15 sobre la disponibilidad de tangibles y equipos, el 48.3% de los encuestados coincidieron con la opción siempre, el 31.0% representó la frecuencia casi siempre, por otro lado, el 14.5% concentró a quienes optaron por elegir algunas veces. Con base en ello, es indudable que el personal administrativo defiende el hecho de que los profesionales de la salud desempeñan su trabajo con los instrumentos necesarios y recursos indispensables provistos para una atención de calidad a los pacientes.

### **Control**

**15. ¿Sabe usted si en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta se controla el desempeño de su labor?**

**Figura 16**

*Control de desempeño*



*Nota.* La presente figura demuestra las opiniones vertidas de los encuestados acerca del control del desempeño dentro de la clínica.  
Elaborado por: Lady Ponce.

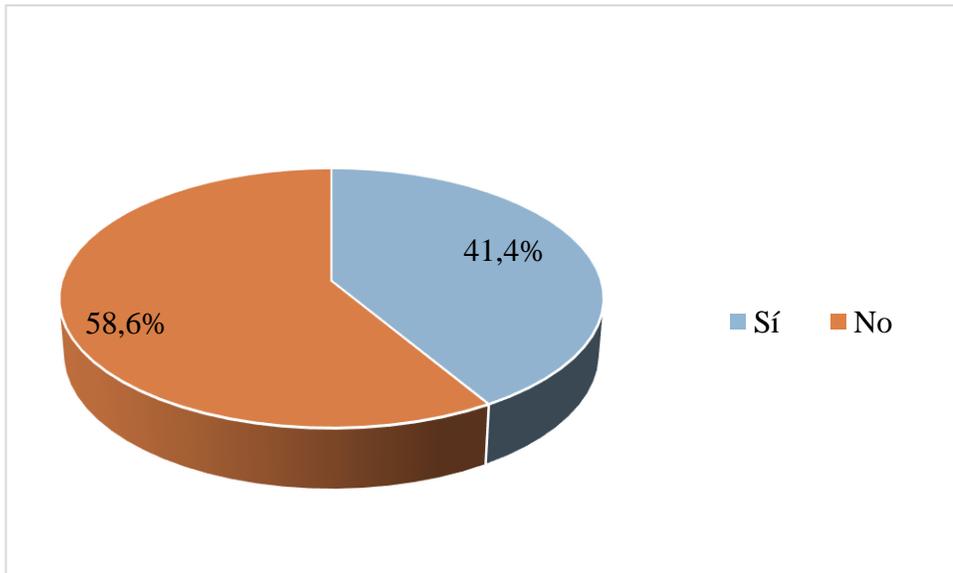
La figura 16 acerca del control de desempeño, evidenció que el 78.6% de los participantes refirieron que sí se cumple con este procedimiento, al contrario, el 21.4%

dijo que no hay tal gestión. Evidentemente, el personal administrativo consiente que la revisión interna del cumplimiento de funciones es parte de la gestión del talento humano como uno de los procesos empresariales para de la institución, sin embargo, se descubre una pequeña fracción de colaboradores que no han sido evaluados o que no participan de ello.

**16. ¿Cuenta la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta con algún proceso para evaluar su desempeño?**

**Figura 17**

*Proceso de evaluación de desempeño*



*Nota.* En la figura se presenta las opiniones de los colaboradores acerca de disponer de un proceso para evaluar su desempeño.

Elaborado por: Lady Ponce.

Con base a la figura 17 sobre el proceso de evaluación, el 58.6% de los encuestados manifestaron que no está definido, en contraste con el 41.4% que señaló que sí hay uno determinado. Claramente hay una disparidad de criterios entre el personal administrativo, no obstante, predomina el juicio de que hacen falta lineamientos específicos para el análisis de resultados de los colaboradores en períodos fijos y, en su

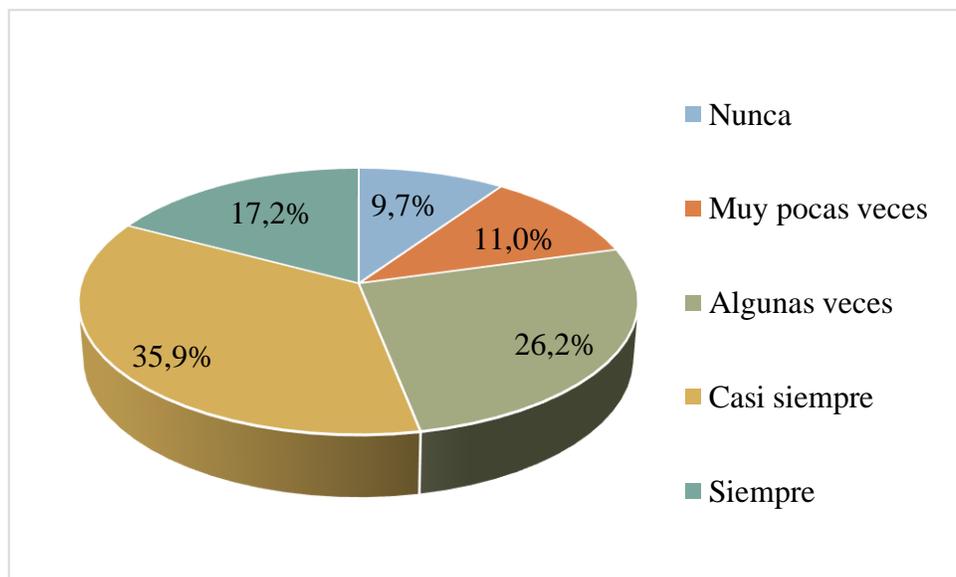
defecto, indicadores que contrasten las expectativas con las competencias de los profesionales y metas de la organización.

### **17. ¿Contribuye usted en las acciones correctivas de las no conformidades encontradas?**

Referente a la figura 18 acerca de la contribución para mejoras, el 35.9% de los datos obtenidos indicaron que casi siempre intervienen en las no conformidades, el 26.2% señaló que solo a veces participan de ello, el 17.2% expresó que siempre, el 11.0% expuso que muy pocas veces, mientras que el 9.7% enunció que nunca. Sin duda, el personal administrativo es parte del grupo empresarial que actúa sobre las fallas que sucedieran dentro de la clínica o el incumplimiento de alguno de sus procesos internos que afecten la gestión de calidad.

**Figura 18**

*Contribución para mejoras*



*Nota.* Esta figura contiene las opiniones brindadas por los encuestados acerca de las acciones correctivas que se realizan sobre las conformidades encontradas dentro de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

## **II. Diseño de un plan de Mejoramiento**

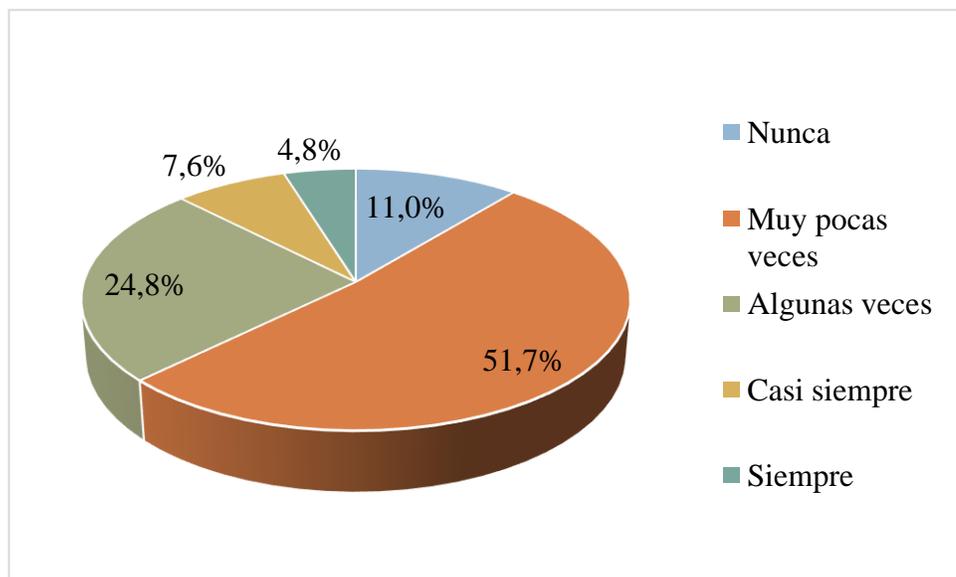
## Desarrollo del talento humano

### 18. ¿Con qué frecuencia la clínica de tercer nivel de Manta le ofrece programas de educación?

Tal como se evidencia en la figura 19 en torno a la frecuencia de programas de educación, el 51.7% del total de encuestados manifestaron que muy pocas veces se ofrecen, el 24.8% explicó que algunas veces nomás, el 11.0% reveló que nunca se dan, el 7.6% expuso casi siempre se invita a alguno, mientras que el 4.8% definió que siempre se cumplen eventos así. Notablemente, el personal administrativo es consciente que hace falta mayor regularidad en la formación de destrezas profesionales de los distintos colaboradores de la clínica a fin de contribuir con el perfil requerido para los puestos de trabajo.

**Figura 19**

*Frecuencia de programas de educación*

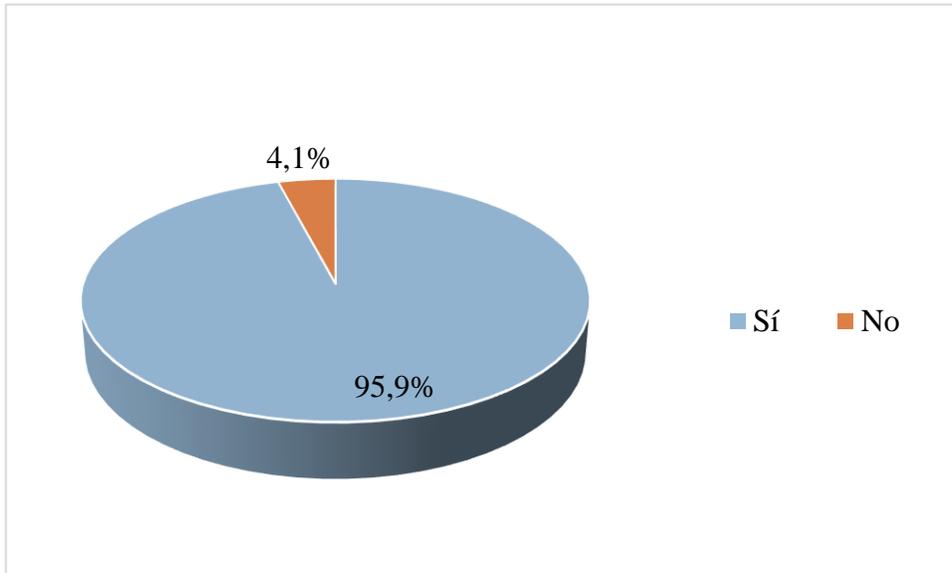


*Nota.* En la presente figura se verifica las respuestas proporcionadas por el personal administrativo acerca de la frecuencia con la cual se ofrece programas de educación dentro de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

**19. ¿Las capacitaciones desarrolladas por la institución médica generan una mejora en la capacidad de los profesionales para reflexionar constantemente sobre sus prácticas, a fin de hacerlas cada vez más pertinentes y efectivas?**

**Figura 20**

*Resultados de la capacitación sobre la práctica profesional*



*Nota.* En la figura se presentan las respuestas que brindaron los colaboradores acerca de la mejora de la capacidad de los profesionales de su práctica por medio de las capacitaciones brindadas por la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

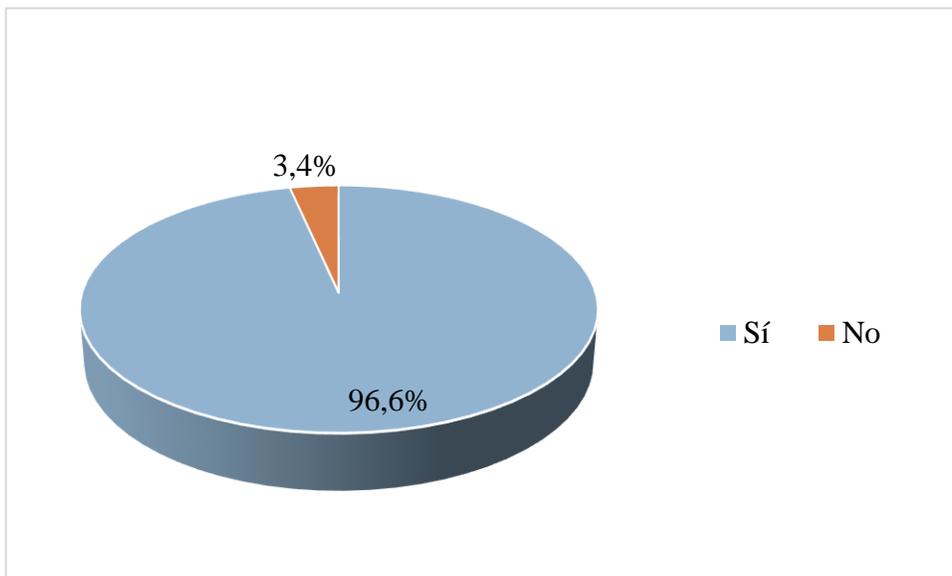
En relación con la figura 20 y los resultados de la capacitación sobre la práctica profesional, el 95.9% recaló que sí se obtiene mejoras, a diferencia del 4.1% que advirtió que no. Está claro que, para el personal administrativo, uno de los principales beneficios de desarrollar capacitaciones es el enriquecimiento de las habilidades profesionales del equipo médico ya que proporcionan mayor competitividad en sus campos específicos.

**20. ¿Usted considera que las capacitaciones desarrolladas por la clínica de tercer nivel de Manta mejoran la calidad de la atención de los servicios ofrecidos por los trabajadores?**

En materia de la figura 21 y los resultados de capacitaciones, la encuesta reveló que el 96.6% de los participantes sí evidencia mejoras sobre la calidad de atención, en tanto que para el 3.4% no son notorios. Sin lugar a duda, al verse mejoradas las habilidades de los profesionales de la salud, también hay un efecto positivo sobre la calidad de atención a nivel médico y administrativo, ya que la satisfacción de los pacientes o usuarios aumenta.

### **Figura 21**

*Resultados de la capacitación sobre la calidad de atención*



*Nota.* La figura contiene las opiniones proporcionadas por los encuestados acerca de la mejora de la atención gracias a las capacitaciones proporcionadas por la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

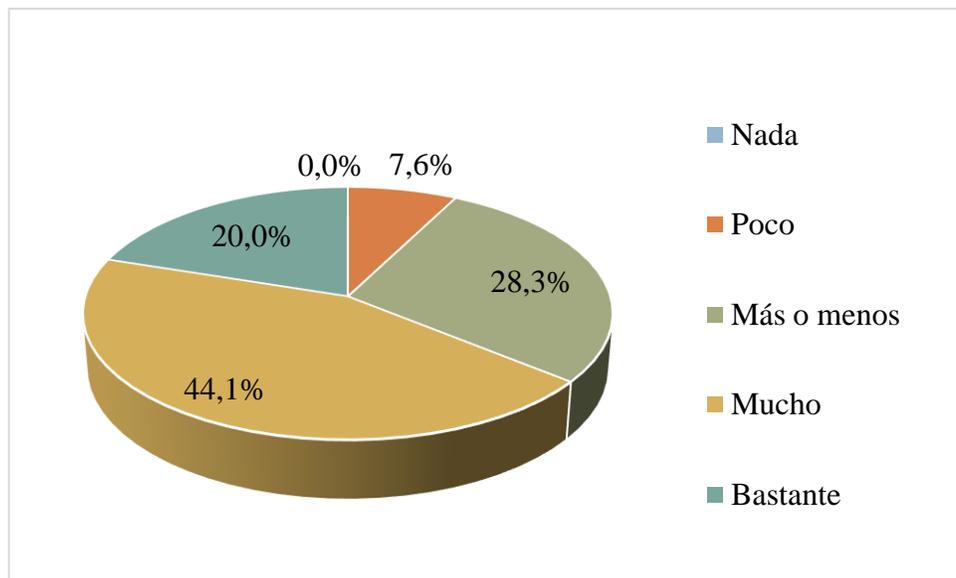
### **21. ¿Qué tanto las capacitaciones desarrolladas por la clínica de tercer nivel de Manta han desarrollado sus competencias individuales?**

En la figura 22 se aprecia la premisa en lo que concierne a los resultados de la capacitación sobre competencias individuales, donde el 44.1% de los participantes del estudio detallaron un buen nivel de desarrollo al concentrarse más respuestas en la opción mucho. Por otro lado, el 28.3% declaró que más o menos, el 20.0% generalizó

bastante, mientras que el 7.6% puntualizó poco. Indiscutiblemente, el personal administrativo admite un mejor desempeño individual con base en la combinación de conocimientos y destrezas adquiridas en las capacitaciones ya que les permiten manejar situaciones eficientemente.

### **Figura 22**

*Resultados de la capacitación sobre competencias individuales*



*Nota.* En la figura se muestran las percepciones brindadas por el personal administrativo acerca de las competencias individuales desarrolladas con la capacitación. Elaborado por: Lady Ponce.

### **Retener al talento humano**

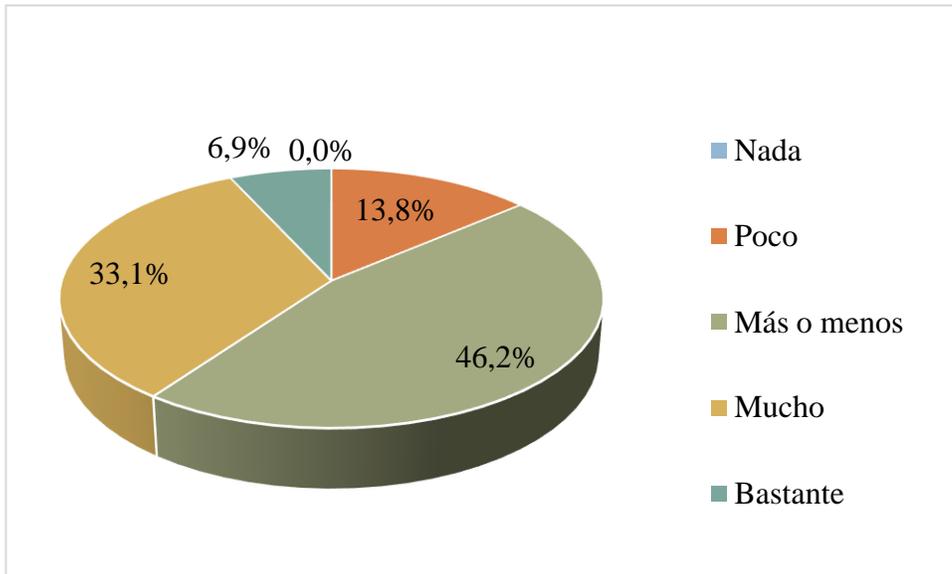
#### **22. ¿Qué tanto considera que la clínica de tercer nivel de Manta promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas médicas?**

La figura 23 en torno a la promoción de autonomía profesional, el 46.2% de los encuestados consideraron que era más o menos, el 33.1% informó una valoración estimativa de mucho, el 13.8% concretó que poco, en tanto que el 6.9% la apreció como bastante. Desde luego, el personal administrativo no admite una independencia total del

equipo médico dado que es un centro especializado cardiológico, donde promueven una participación complementaria en el tratamiento de los pacientes.

### Figura 23

*Promoción de autonomía profesional*



*Nota.* En la figura se muestran las respuestas que proporcionaron los colaboradores acerca de la autonomía profesional que promueve la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

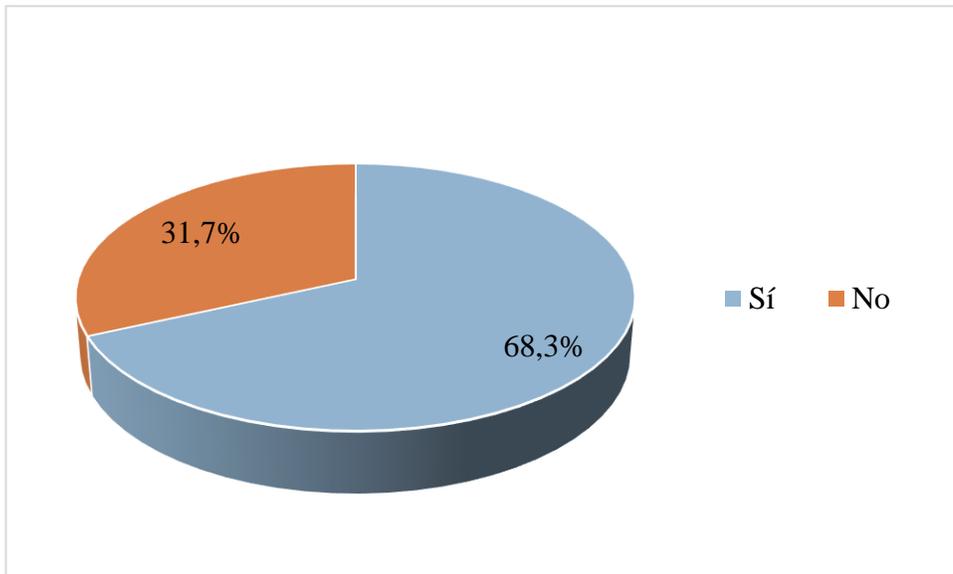
### 23. ¿Le ofrece la clínica de tercer nivel de Manta oportunidades de ascender en la escala médica generando así bienestar laboral?

En el caso de la figura 24 sobre las oportunidades de ascenso, el 68.3% señalaron que sí hay un ofrecimiento de promoción laboral de acuerdo con una escala de funciones, en cambio, el 31.7% manifestó que no hay fomento de tal crecimiento profesional.

Visiblemente, el personal administrativo conoce que las oportunidades de ascenso son una posibilidad dentro de la clínica en función de méritos, no obstante, hace falta mayor motivación para la construcción de una carrera profesional.

**Figura 24**

*Oportunidades de ascenso profesional*



*Nota.* Esta figura demuestra las opiniones de los encuestados acerca de las oportunidades de ascenso que brinda la clínica para generar bienestar laboral. Elaborado por: Lady Ponce.

### **Estrategias de mejora**

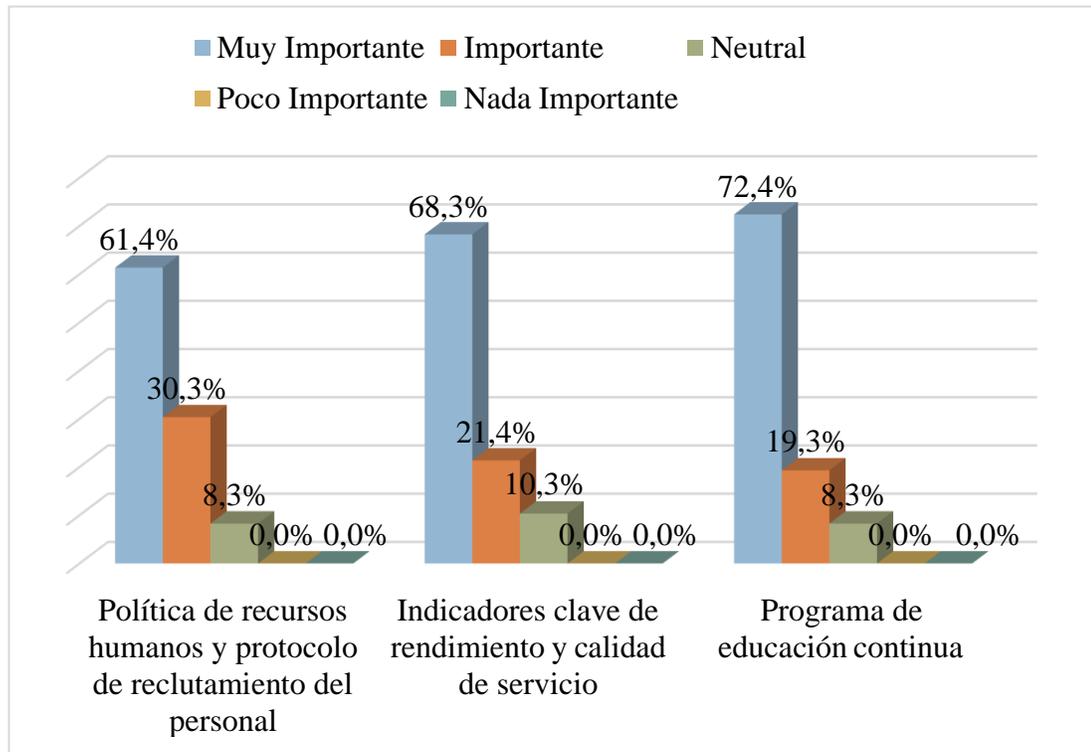
**24. Según su percepción, determine el nivel de importancia de las siguientes estrategias para mejorar los procesos empresariales de la clínica de tercer nivel de Manta.**

Según la figura 25 sobre las estrategias de mejora de procesos, la formulación de una política de recursos humanos y protocolo de reclutamiento del personal obtuvo un 61.4% de valoración muy importante para el desarrollo de la gestión empresarial dentro de la clínica. En similar proporción, la definición de indicadores clave de rendimiento y calidad de servicio alcanzó el 68.3% de apreciación muy importante para complementar los procesos de evaluación del personal, optimizando las actividades y desempeño según áreas específicas de mejora. Por otro lado, el diseño de un programa de educación continua fue percibido muy importante para el fomento de habilidades, adquisición de

conocimiento y actualización de técnicas en las especialidades de la clínica de tercer nivel. De forma demostrable, estas tres estrategias incrementarían el rendimiento de la clínica desde el punto de vista empresarial y fomentaría la calidad de sus servicios.

**Figura 25**

*Estrategias de mejora de procesos*



*Nota.* Esta figura presenta las percepciones de los colaboradores acerca del nivel de importancia de las estrategias planteadas para mejorar los procesos empresariales de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

### **Análisis General de Resultados**

Las empresas de hoy no solo deben enfrentar las amenazas competitivas globales, sino que también han de hacerlo mientras cumplen con los cada vez mayores requisitos gubernamentales, de la industria y las reglamentaciones internas. Para ello, cumplir con estos desafíos requiere poner en funcionamiento los procesos empresariales más eficientes posibles, orientados a las necesidades de la industria y los segmentos de mercado que la institución atiende. En el diseño de un plan de mejoramiento de los

procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta se estudió la apreciación del personal administrativo en relación con distintas premisas que corresponden a las etapas de planeación, organización, dirección y control.

En primer lugar, dentro de la planeación se determinó que la institución en estudio realiza sus actividades de acuerdo con los objetivos que se han delimitado en torno a la planificación estratégica al mismo tiempo que se definió que su direccionamiento por medio de políticas internas que conciernen a las partes interesadas de sus operaciones. En este sentido, no hay mayor relevancia en el tipo de corporación que se esté evaluando ya que independientemente del campo al que pertenezca, el análisis hacia una mejora recae sobre el procedimiento, empezando por las actividades y la forma en cómo se llevan la gestión integral. Entre otros aspectos, la clínica de tercer nivel de Manta no solo cuenta con especificaciones técnicas acerca de sus servicios, sino que también alude que sus procesos son adecuados para el desarrollo de la atención en salud.

En segundo lugar, las interrogantes que correspondieron a la etapa de organización demostraron que la experiencia de los profesionales es una de las fortalezas que destaca su competitividad en la comunidad. Esta condición da paso a que, junto con el protocolo de atención, se establezca un conjunto de prioridades acorde a las necesidades de los pacientes y disponibilidad de recursos, beneficiando en primera instancia un cuidado eficaz con orientación a los resultados. Por otro lado, se evidencia que las metas que se buscan como organización solo son posibles de alcanzar si se constituye un equipo de trabajo cooperativo, donde se demuestre la ayuda entre compañeros. Específicamente en esta variable, el estudio reveló un apoyo transitorio debido a las individualidades que los profesionales desarrollan al querer un bienestar

personal por encima del organizacional en consecuencia de una falta de compromiso de la institución con sus trabajadores y viceversa. A raíz de esas individualidades, la autoridad sobre compañeros se vuelve carente para la articulación de actividades cotidianas, dejando de lado los intereses de la clínica y menoscabando la eficacia de la integración empresarial.

En tercer lugar, los procedimientos relacionados a la dirección involucran la satisfacción del desempeño por las labores cumplidas dentro de las funciones del personal, que si bien es cierto obtuvo una postura muy superior al acuerdo, la calidad de los servicios debe darse por la integración del colectivo médico y administrativo; es decir, un trabajo en conjunto que impulse el logro de los objetivos y la realización de la visión que en la planificación estratégica se definió en un tiempo determinado. En este sentido, se hace imperante un liderazgo efectivo como el que existe dentro de la clínica. Cabe mencionar que el liderazgo competente no surge de la casualidad o de las conexiones adecuadas para llegar al nivel más alto de una organización, y tiene muy poco que ver con la oportunidad; más bien el verdadero liderazgo implica la gestión y el conocimiento en el campo, con la capacidad de enfocar los intereses de sus equipos lejos del conflicto y hacia los resultados, brindando posibilidades de progreso y enfoques constructivos. En concordancia con lo antedicho, la comunicación no puede ser deficiente entre los distintos niveles de la institución.

En cuarto lugar, en lo que respecta al control se encontró que el desempeño de los trabajadores es moderado, sin embargo, la forma de llevarlo a cabo no es producto de un proceso adecuado, ya que no existe algo como tal en la institución. Esto quiere decir que no solo corresponde a la supervisión de que se hagan las cosas de manera correcta, en cambio, el personal administrativo en sus funciones debe ser un acompañante de la

evaluación del desempeño y corrección oportuna de fallas en el sistema empresarial. En consecuencia, la atención hacia usuarios y pacientes se verá beneficiada por el uso de estándares de calidad e indicadores de rendimiento que mantienen a los colaboradores dentro del marco de los objetivos empresariales.

Finalmente, los resultados del diseño de un plan de mejoramiento evidencian que no hay regularidad en la capacitación a los colaboradores de la clínica, por el contrario, se demuestra que hay una gran necesidad de desarrollo de destrezas; que puede llegar a funcionar también como motivación, ya que se mantendrían los conocimientos actualizados en relación con técnicas de atención en cada especialidad y servicios que ofrece la clínica. De manera similar, el personal con alta satisfacción laboral es probable que se esfuercen más en las tareas asignadas y persigan los intereses de la organización. Con base en ello, una corporación que fomenta una alta satisfacción laboral de los empleados también es más capaz de retenerlos y atraerlos con las habilidades que necesita.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

Los procesos empresariales dentro de la clínica son un concepto de gestión que capta la atención en el cuidado de la salud, debido a que se relacionan de forma causal, siendo el buen servicio médico el principio de la satisfacción del usuario. El énfasis de esto recae en el rediseño de los procesos multifuncionales para reducir significativamente el tiempo, el costo, aumentar los ingresos, mejorar la calidad y el servicio. Es decir, se traduce en hacer que la organización o un sistema interno de la misma, sea más eficiente y eficaz mediante el empleo de métodos de trabajo más rápidos o simples.

La presente propuesta se traza a partir de la infructífera gestión del recurso humano en la clínica, que denota incomodidad en el equipo médico respecto a su desarrollo personal y profesional por la falta de capacitaciones o programas de educación continua. Por otro lado, existen inconvenientes en el aprovisionamiento de insumos médicos, en la rotación del personal y en la retroalimentación del desempeño, afectando directamente en la productividad y la calidad de atención porque no existe un método de mejora continua.

Con base en ello, el rediseño de los procesos empresariales puede ser la solución fuerte necesaria para lograr una mejora representativa de la productividad sin poner en peligro la calidad y el alcance de los servicios básicos de atención de la salud. Esto, a través de la ejecución de un sistema de monitorización que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales y rotación del personal; igualmente por medio de la aplicación de criterios de calidad y evaluación de desempeño; y también al asegurar que el personal esté capacitado en referencia al servicio prestado, identificación de las necesidades del talento humano e incentivando el desarrollo profesional.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer una política de recursos humanos y protocolo de reclutamiento del personal.
2. Definir indicadores clave de rendimiento y calidad de servicio para el cumplimiento de objetivos organizacionales.
3. Diseñar un programa de educación continua en referencia al servicio prestado y las necesidades del talento humano.

## **Plan de Acción**

### **Política de recursos humanos y protocolo de reclutamiento del personal**

La política de recursos humanos establece los lineamientos y procedimientos que la clínica necesita para la gestión de su talento humano. Además, debido a que esto afecta directamente el rendimiento de los empleados y la cultura laboral de la empresa, se propone un documento formal que define la importancia del personal dentro de este plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta, enfocándolo hacia el procedimiento de reclutamiento.

Título: Política y Procedimiento de Recursos Humanos y Reclutamiento.

Código de documento/Número de versión: RR. HH. -001.

Declaración de política:

La clínica se compromete a garantizar que el sistema de gestión de recursos humanos respalde al personal y voluntarios para brindar procesos justos y transparentes que estén

alineados con los requisitos legislativos y reglamentarios. También estarán comprometidos con la igualdad de oportunidades y con proporcionar un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso.

Alcance: Esta política y procedimiento está orientado y abarca a todo el personal de la clínica.

#### Definiciones:

##### *Personal*

Dentro de la clínica, se refiere a personal o colaborador. Esto puede referirse a personal remunerado en los distintos servicios de salud que ofrece la organización.

##### *Discriminación*

La discriminación es cualquier práctica que hace distinciones entre individuos o grupos para perjudicar a unos y beneficiar a otros. Las personas también pueden ser discriminadas indirectamente si ciertos atributos, como la religión, la raza o la discapacidad, las hacen menos capaces o incluso incapaces de participar en una actividad. Es ilegal poner en desventaja a los colaboradores y solicitantes de empleo de cualquier manera debido a su raza, color, género, orientación sexual, años, discapacidad física o mental, estado civil, embarazo, religión, opinión política, u origen social.

##### *Igualdad de oportunidades*

La oferta de empleo, salario o promoción por igual para todos, sin discriminación por sexo, raza, color, discapacidad, etc.

##### *Acoso sexual*

Comportamiento caracterizado por hacer comentarios sexuales inoportunos e inapropiados o insinuaciones físicas en un lugar de trabajo u otra situación profesional o social.

### *Acoso en el lugar de trabajo*

El comportamiento de desestimación o intimidación dirigido a un colaborador o a un grupo de trabajadores.

Procedimiento de Reclutamiento, selección y nombramiento:

La clínica se compromete a contratar personal y voluntarios que estén adecuadamente calificados y experimentados y que tengan la competencia y las cualidades apropiadas para desempeñar su función dentro de la organización.

Los siguientes son los requisitos obligatorios para el equipo médico:

- Título profesional en medicina y estudios de cuarto nivel. Según el puesto que se desee cubrir debe tener especialización en medicina interna, cardiología, urología, nutrición clínica, gastroenterología o medicina general, según se requiera en el momento de solicitar personal. Además, se debe tener certificaciones médicas y experiencia mínima de cinco años en prestación de servicios de salud.

Los siguientes son los requisitos obligatorios para la unidad de enfermería:

- Título profesional en enfermería, deseable con estudios de cuarto nivel, aunque no indispensable. Además, se debe tener certificaciones en primeros auxilios y experiencia mínima de tres años en prestación de servicios de salud.

Cuando se produzca una vacante o se requiera un nuevo puesto, el director de Recursos Humanos debe obtener la aprobación formal de Gerencia General antes de comenzar el proceso de contratación y selección. El Gerente General también aprueba el método de publicidad que puede incluir lo siguiente:

- Publicidad interna y externa;

- Solamente publicidad interna;
- Redistribución de un empleado potencialmente redundante; o
- Sin publicidad (en circunstancias limitadas).

La publicidad interna se puede considerar cuando parece que hay empleados actuales que probablemente cumplan con los criterios de selección y que anteriormente han estado sujetos a competencia externa, y un proceso interno ayudará a proporcionar una trayectoria profesional para los empleados existentes.

La publicidad externa (junto con la publicidad interna) se utilizará cuando se considere necesario probar el mercado laboral más amplio, o cuando no haya candidatos internos obvios. En algunas circunstancias, se puede considerar el uso de un consultor externo para llevar a cabo el reclutamiento hasta la etapa de preselección.

Cuando se ofrece un puesto a un solicitante, el Asistente de Recursos Humanos le proporcionará:

- Un contrato de trabajo
- Beneficios de que demanda la ley
- Beneficios adicionales por afiliarse a la organización, como un seguro médico o descuentos en la atención a familiares que deseen usar los servicios de la clínica
- Normas de conducta dentro de la clínica
- Manual de funciones propio del cargo al que aplicó
- Sanciones en caso de incurrir en una falta

El Asistente de Recursos Humanos creará un nuevo registro de empleado y garantizará que se incluyan todos los documentos pertinentes relacionados con el

reclutamiento, la selección y el nombramiento; de esa manera se transparentará el proceso para todos los candidatos.

Igualdad de oportunidades, antidiscriminación y acoso:

La clínica espera que todo el personal y los voluntarios se comporten de manera profesional y responsable en todo momento. Esto significa tener un cuidado razonable para no afectar negativamente a otros en el lugar de trabajo y tratar a las personas de manera justa, con respeto y cortesía. Esto se aplica siempre que esté con sus colegas, ya sea en la oficina, en un evento social de trabajo o en línea. Además de esto, brindamos a todo el personal y personal potencial igualdad de acceso al empleo, oportunidades relacionadas con carreras y capacitación, y procesos de justicia natural.

Documentos de respaldo:

1. Manual de funciones de la clínica
2. Contratos formales de los puestos en reclutamiento
3. Código de Trabajo del Ecuador

Revisión:

Este documento fue revisado por última vez el 25 de marzo de 2022

A continuación, en la figura 26 se presenta un ejemplo de publicidad externa para la contratación de un nuevo personal de cardiología en la clínica objeto de estudio:

## Figura 26

*Publicidad externa para la contratación de personal*



**Búscamos  
Cardiólogo  
clínico**

**Requisitos**

- Título profesional en Medicina General
- Título de cuarto nivel en Cardiología
- Mínimo 5 años de experiencia como Cardiólogo
- Brindar atención de calidad y diagnóstico previo

Envía tu hoja de vida a  
[seleccion@clinicamanta.com](mailto:seleccion@clinicamanta.com)

[WWW.CLINICAMANTA.COM](http://WWW.CLINICAMANTA.COM)

*Nota.* En esta figura se presenta un ejemplo de la publicidad externa que se realizará para la publicación de una plaza de trabajo. Elaborado por: Lady Ponce.

### **Indicadores clave de rendimiento y calidad de servicio**

Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se deben establecer primero cuáles son las metas que desea alcanzar la clínica, las mismas que recaen en el rendimiento financiero de la empresa, rendimiento de operaciones, monitoreo de procesos internos y la calidad de la atención en el cuidado de la salud. En el transcurso de la investigación, se encontró que la clínica objeto de estudio no tiene concretada una cultura organizacional, por cuanto, no es posible definir indicadores sin la base de una identidad corporativa. La enunciación de una misión, visión y valores institucionales facilitará la gestión del talento humano y fomentará el compromiso de los colaboradores

con la clínica; por cuanto se expone el propósito de la organización, se provee una idealización de lo que se espera conseguir o convertirse en el futuro y se manifiesta los principios básicos y la ética de la organización.

A menudo, una declaración interna, una visión clara y concisa, comunica los objetivos de la organización a la dirección y al personal. En este sentido, la comunicación interna de estos elementos debe ser efectiva para la aprehensión de estos, convirtiéndose propiamente en otro objetivo organizacional y para ello se propone la difusión por medio de carteles en toda la clínica. A continuación, en la figura 27 se expone un rótulo imprimible para el cumplimiento de este objetivo.

### **Figura 27**

*Cartel de cultura organizacional*



*Nota.* La figura presenta un formato de cartel donde se plasma la cultura organizacional de la clínica. Elaborado por: Lady Ponce.

En la definición de los indicadores clave de rendimiento, es necesario dividirlos según las áreas o departamentos más vitales de la clínica objeto de estudio. El hecho de que sea una institución con prestación de servicios de salud no resta el fondo de que es una empresa y por tanto debe generar rentabilidad que asegure la continuación de sus operaciones por un largo tiempo. Desde luego, esto no significa que se aplaque la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios, por el contrario, estos son los principales factores de interés de la organización. En la tabla 4 se proponen indicadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el rendimiento financiero de la empresa, rendimiento de operaciones, monitoreo de procesos internos y la calidad de la atención en el cuidado de la salud.

**Tabla 4**

*Indicadores de rendimiento de la empresa*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Costos promedio de tratamiento	Gasto total de la clínica / para el total de pacientes	
Cargo promedio por tratamiento	(Cargos Totales de Tratamiento / Número de Tratamientos)	
Tasa de denegación de reclamos	(número de reclamos denegados / número total de reclamos presentados) * 100	
Margen total	(ingresos totales – costos totales) / ingresos totales	Director Financiero
Margen operativo	(ingresos operativos totales - costo operativo total) / ingresos operativos totales	
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	
Margen de beneficio neto	Utilidad neta / Ventas netas	

*Nota.* Esta tabla contiene los indicadores de rendimiento financiero de la clínica, con su descripción y responsable del mismo.

Elaborado por: Lady Ponce.

En la tabla 5 se expone un indicador de costo promedio de tratamiento para determinar cuánto gasta la clínica en la intención de cada paciente. A simple vista parece

un indicador general, pero la idea óptima es aplicarlo en segmentos según la edad, la condición o especialidad médica, para así tener resultados más específicos.

**Tabla 5**  
*Indicadores de rendimiento de operaciones*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Rotación de habitaciones/camas de pacientes	Número de Altas (incluyendo muertes) / Número de Camas	
Tasa de ocupación de camas	(número de camas en uso / número total de camas) *100	Gerente General
Tiempo promedio de espera del paciente	(tiempo de espera total / Número de pacientes)	

*Nota.* En la presente tabla se adjunta los indicadores de rendimiento operacional que se consideran implementar en la clínica.

Elaborado por: Lady Ponce.

En la tabla 6 sobre el caso del indicador de rotación de habitaciones o camas de pacientes es necesario que no solo se analice el flujo de entrada y salida de los pacientes, porque se incluye a las personas fallecidas y readmitidas; en complemento, también se debe considerar que una persona que reingresa al hospital es una señal de que algo no salió bien o que el paciente fue dado de alta antes de tiempo, por lo que es concerniente que la evaluación operativa sea objetiva e interpretativa. Por otro lado, para la medición del tiempo promedio de espera del paciente se debe hacer una observación directa de una persona desde que se registra en la recepción o módulo de admisión hasta que es atendido por un médico o una enfermera. Los indicadores clave de desempeño son un componente de la mejora de la calidad en el sector de servicios de atención primaria de salud que proporciona retroalimentación para informar y mejorar la prestación de servicios públicos y promover la rendición de cuentas.

**Tabla 6***Indicadores de monitoreo de procesos internos y la calidad de la atención*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Tasa de error	(Número de errores de tratamiento / Tratamientos totales) * 100	
Capacitación por Departamento	Numero de capacitaciones en el año comparado a lo planificado	
Tasa de cancelación	(Número de citas perdidas / Número total de citas) * 100	
Tasas de reingreso	(Número de Reingresos / Número de Altas) * 100	
Proporción de personal en formación	(número de personal en formación / número total de personal)	Director de Recursos Humanos
Tasa de retención del personal	(número de empleados que se van / número total de empleados) *100	
Tasa de infección inducida por el hospital	(número de pacientes que contraen una infección durante su estancia en el hospital / número total de pacientes) *100	
Errores de medicación	(número total de diagnósticos erróneos + medicamentos erróneos + dosis incorrectas) / número total de pacientes	

*Nota.* La tabla dispone de diferentes indicadores de monitoreo para los procesos internos y la calidad de la atención con su respectiva descripción y responsable. Elaborado por: Lady Ponce.

No solo los proveedores de atención médica, sino también los administradores están interesados en reconocer la calidad y eficiencia de la prestación de atención médica y las posibles brechas dentro del sistema que, sin duda, los ayudarán a mejorar aún más el servicio. El último objetivo organizacional es la satisfacción del usuario, por lo tanto, se debe medir la calidad de la atención en el cuidado de la salud (ver tabla 7).

**Tabla 7***Indicadores de la calidad de la atención en el cuidado de la salud*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Proporción de personal por paciente	(número de personal de atención médica / número de pacientes)	Gerente General
Tasa de seguimiento de pacientes	(Número de seguimientos / Número total de pacientes) *100	
Satisfacción general del paciente	Encuesta de satisfacción	

*Nota.* La presente tabla contiene los indicadores de calidad de la atención, los cuales ayudarán a mejorar la satisfacción del usuario.

Elaborado por: Lady Ponce.

### **Programa de educación continua**

Respecto a esta actividad, se define un programa de capacitaciones con posibles temas de interés para el personal médico de las distintas especialidades de la clínica objeto de estudio. La formación continua es un importante recurso para el desarrollo personal y profesional del talento humano, por ello, la administración debe gestionar la educación constante para sus colaboradores, de esa manera, no solo garantiza que sus conocimientos se mantengan actualizados, sino que también fomenta la calidad de atención y la práctica con base en la evidencia científica. Un programa de capacitaciones efectivo no es fugaz ni a corto plazo, por el contrario, estos cursos deben mantenerse a lo largo un periodo, que para efectos de una clínica desde el punto de vista empresarial debe planificarse al término de un ciclo contable, es decir, un año. En los últimos tiempos la educación no es necesariamente presencial, puede desarrollarse de forma virtual optimizando aún más los recursos de la organización.

Los cursos masivos abiertos en línea (MOOC) son un aditamento transformador reciente a la perspectiva del aprendizaje en línea. Son cursos en línea que son accesibles por medio de la web y abiertos al registro generalmente sin límites de número o

requerimientos antepuestos. El registro a este tipo de cursos y los materiales son gratuitos, sin embargo, en algunos programas se puede pagar para conseguir un certificado de participación o certificado verificado por institutos especializados o universidades internacionales. Estos cursos tienen fechas de inicio y finalización, pero inclusive después de la fecha de inicio, el registro frecuentemente se conserva abierto a diferencia de los cursos en línea tradicionales que cierran el registro al comienzo del curso. Este tipo de cursos o programas tienen un gran potencial para llegar a un gran número de profesionales de todo el mundo, ya que cualquier persona puede acceder a ellos en cualquier parte del mundo, siempre que tenga acceso a Internet, conocimientos informáticos y dominio del idioma (ver tabla 8 y 9).

**Tabla 8**

*Programa de educación continua*

<b>Temas según especialidades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Personal involucrado</b>
Resonancia Magnética	• Proyector	• Capacitador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de riesgo en la aplicación de contrastes paramagnéticos</li> <li>• Protocolos de procedimientos en tórax/corazón</li> <li>• Protocolos de procedimientos en abdomen y pelvis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Materiales de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Personal médico</li> </ul>
Cardiología y electrofisiología		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opciones de manejo de arritmias</li> <li>• Farmacología cardíaca y fármacos utilizados en el laboratorio de Electrofisiología</li> <li>• Catéteres y equipos utilizados durante varios procedimientos de EP</li> <li>• Pruebas electrofisiológicas no invasivas para el seguimiento de dispositivos</li> </ul>		
Cardiología clínica		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina Vascular/Cardiología Preventiva</li> <li>• Programación y vigilancia de seguimiento de marcapasos permanentes</li> <li>• Inserción y manejo de marcapasos temporales</li> </ul>		

*Nota.* La presente tabla contiene el programa de educación continua de acuerdo con la especialidad de los profesionales, así como los materiales y el personal involucrado en la actividad. Elaborado por: Lady Ponce.

**Tabla 9***Programa de educación continua (continuación)*

<b>Temas según especialidades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Personal involucrado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de estrés, Holter, interpretación de electrocardiogramas</li> </ul>	• Proyector	• Capacitador
<b>Cardiología intervencionista/hemodinamia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de pacientes antes y después de procedimientos intervencionistas</li> <li>• Usos y limitaciones de los dispositivos de soporte hemodinámico</li> <li>• Síndromes coronarios agudos</li> <li>• Importancia e implicaciones del diagnóstico coronario completo versus incompleto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Materiales de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Personal médico</li> </ul>
<b>Medicina interna/medicina crítica</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de un paciente con shock hemorrágico</li> <li>• Enfermedades infecciosas/medicina de cuidados críticos</li> <li>• Reanimación efectiva y manejar al paciente con deterioro agudo</li> <li>• Reacciones adversas a medicamentos</li> </ul>		
<b>Nutrición clínica</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto de la nutrición en la salud general y el crecimiento de los niños pequeños</li> <li>• Farmacología y Terapéutica Nutricional</li> <li>• Gestión de Sistemas Alimentarios</li> <li>• Nutrición de Cuidados Críticos</li> </ul>		
<b>Urología</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neurobiología vesical y prolapso de órganos pélvicos</li> <li>• Cambios metabólicos después de la derivación urinaria y cómo mitigarlos</li> <li>• Importancia de los subtipos de cáncer de vejiga.</li> <li>• Complicaciones de la Cirugía Urológica</li> </ul>		
<b>Gastroenterología</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades profesionales genéricas y buenas prácticas médicas</li> <li>• Aspectos técnicos de la práctica de gastroenterología/hepatología; incluidos los procedimientos endoscópicos</li> <li>• Habilidades de atención ambulatoria</li> <li>• Optimización de las estrategias de manejo farmacoterapéutico</li> </ul>		
<b>Interconsulta</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención Primaria de Salud</li> <li>• Enfoques para implementar la atención primaria de salud en entornos de recursos limitados</li> <li>• Enfermedades de los sistemas corporales</li> </ul>	□	□

*Nota.* La presente tabla contiene el programa de educación continua de acuerdo con la especialidad de los profesionales, así como los materiales y el personal involucrado en la actividad. Elaborado por: Lady Ponce.

## Recursos y Responsables

En lo que respecta a los recursos humanos que son necesarios para llevar a cabo esta propuesta, se enlistan los siguientes:

- Personal administrativo de la clínica objeto de estudio
- Personal médico y enfermero
- Autora presente estudio.
- Pacientes (número reducido)
- Capacitador

Los recursos materiales que son necesarios para llevar a cabo esta propuesta son:

- Laptop
- Proyector
- Internet de fibra óptica
- Material de apoyo digitalizado

En lo que respecta a los recursos financieros, estos se detallan en la tabla 10.

**Tabla 10**  
*Recursos financieros de la propuesta*

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Servicios	Internet de fibra óptica	\$ 80.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 80.00</b>
Materiales	Impresión de prospectos	\$ 250.00
	Impresión de fichas de evaluación con indicadores	\$ 15.00
	Aplicación de una encuesta de satisfacción	\$ 30.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 295.00</b>
Personal	Capacitador	Autogestión o curso online
	<b>Total</b>	<b>\$ 375.00</b>

*Nota.* Esta tabla presenta los recursos financieros que se necesitan para ejecutar la propuesta. Elaborado por: Lady Ponce.

## Calendario de actividades

El calendario de actividades se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Cronograma del plan de acción*

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Elaboración de políticas de RRHH	■	■																		
• Revisión y Presentación de políticas de RRHH				■	■															
• Elaboración de prospectos de cultura organizacional					■															
• Publicación de carteles					■															
• Aplicación de indicadores de rendimiento								■								■				■
• Evaluación de la satisfacción de cliente								■								■				■
• Programa de educación continua	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Nota.* La tabla muestra las actividades de la propuesta y sus fechas planeadas para cada una de ellas. Elaborado por: Lady Ponce.

## Conclusiones

En cuanto a los fundamentos conceptuales, se determina que los procesos empresariales, sin exclusión de una institución de la salud, son el eje del funcionamiento de una organización, ya que las actividades que deben realizarse para cumplir con los objetivos establecidos enmarcan asuntos como: la planificación, el control de presupuesto, promoción de servicios, adquisición de insumos y operaciones en general que en el caso de la clínica se desarrollan en torno a la atención y cuidado de salud de pacientes. Por otro lado, la gestión de recursos humanos es un proceso inherente al correcto funcionamiento de la organización, por cuanto se administra al equipo de trabajo para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Por lo tanto, un orden institucional incluye la construcción de acciones de comunicación y motivación para establecer y mantener un clima laboral positivo además de buenas relaciones entre los colaboradores y la empresa. Cabe mencionar que la teoría de recursos y capacidades asienta que el personal de toda organización debe desarrollar constantemente sus destrezas a fin de convertirse en la ventaja competitiva dentro de su mercado.

En relación con los estudios de otros autores que analizaron la gestión de mejora de los resultados administrativos y direccionamiento estratégico, se concluye que la intervención en las instituciones de salud beneficia la calidad y los procesos hospitalarios; siempre y cuando estos se efectúen oportunamente, de lo contrario las deficiencias en los procesos empresariales son infranqueables y resultarán en la enajenación o liquidación. En este sentido, la temporalidad de esta vinculada con la eficacia de la evaluación de desempeño organizacional y posterior corrección de fallas, dado que conseguiría una correlación interna integrando todos los elementos del

hospital, cimentando la confiabilidad y calidad de los procesos. De esta manera, los planes de mejoramiento no solo recaen en la planificación, sino que suman toda la función administrativa y sus respectivas etapas de organización, dirección y control. Respecto a la situación actual de la clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta, se concluye por la falta de estudios relacionados a sus servicios o su entorno comunitario, es necesario un mejoramiento que oriente la atención con calidez y calidad que ofrecen.

A partir del enfoque de una investigación cuantitativa, con diseño no experimental, de alcance descriptivo, de tipo transversal y aplicación del método deductivo se concluyó que la relación lógica entre los procesos empresariales y el diseño de un plan de mejoramiento denota conveniencia para el personal, dado que se hace énfasis en dicho recurso. A través de la aplicación de encuestas al personal administrativo, se identificó que la planificación estratégica afecta que los colaboradores puedan desempeñarse de mejor manera, ya que su valoración es mínima como uno de los recursos más importantes de la organización. Es decir, ya sea en la planeación, organización, dirección o control, no son considerados en la toma de decisiones referente a los planes futuros de la clínica y no cuentan con el apoyo entre compañeros de trabajo.

Por consiguiente, el plan de mejoramiento estuvo orientado al desarrollo del talento humano a través de una política de recursos humanos que fomente la participación de los empleados con igualdad de oportunidades de crecimiento profesional al mismo tiempo que se centra en el proceso de reclutamiento. Conjuntamente, se incluyeron indicadores clave de rendimiento y calidad de servicio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el rendimiento financiero de la empresa, de operaciones, monitoreo de procesos internos y la calidad de la atención. Además de un programa de educación continua que en suma al total de la propuesta de \$ 375.00.

## **Recomendaciones**

Es necesaria la presentación y discusión de la investigación realizada ante las partes interesadas de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta, con el fin de que consideren nuevas oportunidades para mejorar la situación actual y mantengan el cumplimiento de su misión de proporcionar una atención con calidez y calidad.

Una vez puesto en funcionamiento el plan de acción propuesto se recomienda realizar una nueva evaluación de la clínica de tercer nivel de Manta con el fin de medir los cambios realizados, la conveniencia de estos, evidenciar las mejoras y hacer correcciones necesarias de ser el caso.

Dado que el fin de la propuesta es ofrecer un mejor servicio y que este sea evidente para los usuarios y pacientes, se recomienda una socialización de resultados con estos actores del proceso hospitalario para inducir la motivación institucional hacia la calidad del servicio.

De la misma manera, se recomienda hacer un análisis comparativo entre los principales centros de atención en salud de la ciudad de Manta con el fin de establecer patrones generales de atención y de procesos empresariales.

## Referencias

- Agnelli, A., & Matos, I. (2020). Formalidades necesarias del acta de mediación como instrumento de la cultura de paz, aplicando lógica del razonamiento deductivo. *CES Derecho*, 11(1), 104-116. <https://doi.org/10.21615/cesder.11.1.5>
- Alcaldía de Manta. (2020). *Manta primer puerto pesquero del Ecuador*. manta.gob.ec. <https://manta.gob.ec/manta-primer-puerto-pesquero-del-ecuador/>
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning, S.L. [https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJ&dq=el+reclutamiento&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJ&dq=el+reclutamiento&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2021). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Arciniegas, G., & Pantoja, M. (2018). Análisis de la gestión de inventarios de las clínicas odontológicas de la ciudad de Ibarra (Ecuador). *HOLOPRAXIS*, 2(1), 001-021.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Infinite Study. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=zLgoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=administraci%C3%B3n+empresas&ots=80srHxsbSe&sig=YP9wj an5qhzpQOhjMjPILwgoTnI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20empresas&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=zLgoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=administraci%C3%B3n+empresas&ots=80srHxsbSe&sig=YP9wj an5qhzpQOhjMjPILwgoTnI&redir_esc=y#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20empresas&f=false)
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

- Barón, E., García, C., & Sánchez, S. (2021). La inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales. *Revista científica de sistemas e informática*,1(2), 38-53. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v1i2.167>
- Barrera, R., Barrientos, V., Santiago, J., & Canepa, A. (2018). Gestión de procesos de negocio. *Inventio*, 14(32), 43-48. <https://doi.org/10.30973/inventio/2018.14.32/8>
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bringas, P. (2021). *Marketing no es (solo) publicidad: Marketing eficaz para conectar con tu público e impulsar tu negocio*. LID Editorial.
- Cabrera, H., Medina, A., Abreu, R., Gómez, R., & Nogueira, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 15-23.
- Calderón, R., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(7), 15-22.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (2021). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario | Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*,22(1), 184-203.

- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2022). *CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas: ¿Qué es una encuesta?*  
[https://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html](https://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html)
- Clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta. (2022). *Quienes somos*.
- Código del Trabajo, Pub. L. No. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.2005 (2018). <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*.  
<https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial 449 de 20-oct.2008, 39 (2021). [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Cordero, D., & Sañay, I. (2020). Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). Caso de una Empresa de Servicios. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7(1), 43-53. <https://doi.org/10.26423/rctu.v7i1.509>
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO sapiens*, 2(2), 13-26.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.
- Darós, C., & Guerrero, L. (2020). *Departamento de Organización de Empresas*.

- De Pietro, S., & Hamra, P. (2021). *Diseñar hoy: Visión y gestión estratégica del diseño*. Nobuko.
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 20.
- Duarte, D., Sotomayor, S., & Guagua, R. (2019). Aproximación Teórica a la Importancia de la Gestión de Procesos en las Empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 1(1), 9-16.  
<https://doi.org/10.34070/rei.v1i1.147>
- Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.  
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>
- EducaciónNavarra. (2022). *Qué es un plan de mejora*.
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. | Visionario Digital. *Revista electrónica Visionario Digital*, 3(2), 155-169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fernández, E. (2019). *XIX Foro de investigación en comunicación. La gestión de los contenidos en comunicación*. ESIC.
- Forero, Y., & Piñeros, Á. (2020). Gestión de la comunicación asertiva y su relación con la calidad de los procesos empresariales. *Redes de Conocimiento*, 55-72.
- Friego, E. (2022). *Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal*. <https://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

- García, J. (2020). *Anales de economía aplicada (2018): Economía del transporte y logística portuaria*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- Gavilanes, R., López, A., Ramírez, A., & Soto, V. (2022). Instrumentos Administrativos para una Buena Gestión Gerencial en las Empresas. *Polo del Conocimiento*, 7(3),97.
- Gaviria, C., & Márquez, C. (2019). *Estadística descriptiva y probabilidad*. Editorial Bonaventuriano.
- [https://books.google.com.ec/books?id=YubhDwAAQBAJ&dq=qu%C3%A9+estadística+descriptiva&lr=&hl=es&source=gs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=YubhDwAAQBAJ&dq=qu%C3%A9+estadística+descriptiva&lr=&hl=es&source=gs_navlinks_s) Gestión.
- (2022). *Undefined*. <https://www.gestion.org/que-es-capacitacion/>
- Gestiopolis. (2022). *Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos • gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/>
- González, A., Machado, J., Talavera, M., & Sevilla, A. (2020). Influencia de las TIC en el proceso administrativo. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 9(33), 52-63.
- Granados, R. (2020). Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica. *Derecho y Cambio Social*, 59, 501-511.
- Henríquez, G., Arbeláez, D., Paternina, C., & León, A. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de información. *Dictamen Libre*, 23, 89-113.
- Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *Digital Publisher*, 5(6), 342-359.
- <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>

- Jiménez, R. (2019). Políticas de Recursos Humanos en la Administración Local: Estado de la cuestión y propuestas de cambio. *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, Extra 5, 18-29.
- Jurupe, C. (2021). *Plan de mejora de la gestión empresarial para lograr la competitividad de la Ladrillera Artesanal Jurupe, Ferreñafe-2018* [Grado, Universidad Señor de Sipán].  
<http://repositorio.uss.edu.pe//handle/20.500.12802/8510>
- Ley Orgánica de Salud, Pub. L. No. Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.2006 (2015). <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%20NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Coodes Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.
- Marulanda, C., Marulanda, D. M., & Zambrano, A. F. (2018). *Plan de Mejoramiento Clínica Fundadores*.
- Matute, B. P., & Murillo, D. Y. (2021). La Gestión por procesos: Resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 179-212.
- Medina, J. (2020). *Abriendo caminos en la prospectiva para el desarrollo de América Latina*. Programa Editorial UNIVALLE.
- Mescua, L. E., Ampuero, E., & Delgado, J. M. (2020). Modelo de Gestión “Business Process Management” para mejorar los Resultados del Centro de Salud de

- Morales—San Martín, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*,4(2), 655-683. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.106](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.106)
- Minieducación. (2022). *Planes de mejoramiento institucional analizar, definir, organizar,—...:Ministerio de educación nacional de colombia::...*  
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Reglamento para establecer la tipología de los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud.*  
<http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/ACUERDO-MINISTERIAL-30-2020-REGLAMENTO-PARA-ESTABLECER-LA-TIPOLOGIA-DE-LOS-ESTABLECIMIENTOS-DE-SALUD-DEL-SISTEMA.pdf>
- Mohammed, A. (2020). A Research Paper on Human Resources Planning, Process and Developing. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(6), 999-1003. <https://doi.org/10.35940/ijrte.F7550.038620>
- Montero, L. M. (2021). *Análisis de la Gestión Administrativa del Hospital General IESS de Babahoyo, Año 2020.*
- Morales, D., González, A., & Leal, L. (2020). Consideraciones teóricas para la mejorade los procesos con enfoque Arquitectura Empresarial. *Ciencias de la Informacion*, 43(3), 18-25.
- Moreno, V. (2019). *Gestión de recursos humanos.* IC Editorial.  
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=skwpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+&ots=VN0VqIHb6J&sig=5jbh8chNcRA4ITM8JB5CqAMm->

Pg&redir\_esc=y#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Huma  
nos&f=false

Morlegan, L., & Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. EUDEBA.

[https://books.google.com.ec/books?id=9x9REAAQBAJ&dq=historia+de+la+gesti%C3%B3n+de+los+recursos+humanos&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=9x9REAAQBAJ&dq=historia+de+la+gesti%C3%B3n+de+los+recursos+humanos&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Ordoñez, H., Ordoñez, C., Cobos, C., Torres, J., & Bucheli, V. (2019a). Improvement  
of

K-means using incremental covering arrays for the grouping of business processes.

*RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, E23, 1-14.

Ordoñez, H., Ordoñez, C., Cobos, C., Torres, J., & Bucheli, V. (2019b). Improvement of

K-means using incremental covering arrays for the grouping of business processes.

*RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, E23, 1-14.

Ospina, J., & Padilla, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el

problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), 49-73.

<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5751>

Otzen, T., & Manterola, C. (2018). Resumen—International Journal of Morphology. *Int.*

*J. Morphol*, 35(1), 227-232.

Pérez, J. (2021). *Gestión de recursos humanos: Teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas*. Universidad Almería.

Pérez, L., & Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. EUDEBA.

Pozo, A., Uranga, B., & Brossard, A. (2021). Consultoría organizacional, medio de mejora en los procesos empresariales. Caso de estudio. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-10.

- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2018). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa, Edición Especial*, 50-56.
- Quiñones, A. (2022). Revisión de las estrategias que se usan dentro de la gestión de recursos humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 332-340. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1501](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1501)
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramos, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Ramos, C. (2021). Editorial: Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7.
- Realpe, K. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 502-518. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i12.2073>
- Red Hat. (2019). *¿Qué es la gestión de procesos empresariales (BPM)?* <https://www.redhat.com/es/topics/automation/what-is-business-process-management>
- Rivera, A., & Villacrés, D. (2021). Medición del control interno en la gestión de recursos humanos de la empresa Comercializadora Nacional, S.A.S. *Accounting and Management Research*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.22209/amr.v1n1a03>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la

empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-146. <https://doi.org/10.26852/01234250.20>

Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. *PODIUM*, 35, 69-86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>

Sánchez, A. (2020). Una Historia de RR.HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Rev Asoc Esp Espec Med Trab*, 29(3), 198-214.

Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Seclen, J., & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: Conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial de la PUCP.

Sistema de Bibliotecas. (2022). *Evaluación del trabajador*.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm)

Souto, L., Vergara, A., Marrero, Y., & Márquez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad? ( Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23.

Toro, L. (2019). *Gestión De La Diversidad Y Su Impacto En El Rendimiento De La Empresa: Un Estudio Empírico*. ESIC Editorial.

Trebilcock, A. (2022). *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos*. Gestión y Política.

<https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+21.+Relaciones+laborales+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos>

Urrutia, C. (2018). *Sistema de control interno y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Clínica Contigo del Riñón Quevedo. Período 2016- 2017*.

<https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3677/1/T-UTEQ-095.pdf>

Valencia, L. (2018). *El capital humano: Análisis sobre la selección y gestión del recurso humano en la industria logística*.

<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/812/FUCLG0016719.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vera, M., & Jiménez, F. (2018). Valorando las competencias del Talento Humano. *Polo del Conocimiento*, 3(7), 307-317. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i7.554>

Vesga, J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 16(1), 15.

Vilcarino, E. (2020). *TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: Doctor en Administración* [Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62695/Vilcarino\\_Z EN-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62695/Vilcarino_Z EN-SD.pdf?sequence=1)

## Apéndices

### Apéndice A. Cuestionario de Procesos Empresariales



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La presente encuesta realizada por la investigadora Lady Ponce tiene como finalidad analizar los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta para el diseño de un plan de mejoramiento. Cabe resaltar que, la información que otorgue será empleada únicamente con fines académicos, garantizando la absoluta confidencialidad del encuestado. Por favor, responda todas las preguntas según las opciones determinadas; agradezco su participación.

#### I. Procesos empresariales

##### • Planeación

**1. ¿La clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con acciones encaminadas para el alcance de sus objetivos?**

- Totalmente en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

**2. ¿Usted conoce si la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con políticas?**

- Totalmente en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

**3. ¿La clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con catálogos, manuales o especificaciones técnicas sobre los servicios que ofrece?**

- Sí  
 No

**4. ¿La clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuenta con un presupuesto bien elaborado?**

- Totalmente en desacuerdo  
 En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**5. ¿Considera usted que los procesos de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta son adecuados?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**6. ¿Es considerado usted en la toma de decisiones referente a los planes futuros de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta?**

Nunca

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

**• Organización**

**7. ¿Considera usted que las personas que laboran en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta cuentan con experiencia en el rubro?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**8. ¿Establece usted prioridades en sus actividades?**

Nunca

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

**9. ¿Cuenta usted con el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar su labor?**

Nunca

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

\_\_\_ Siempre

**10. ¿Usted ejerce autoridad sobre sus compañeros de trabajo?**

- \_\_\_ Nunca
- \_\_\_ Muy pocas veces
- \_\_\_ Algunas veces
- \_\_\_ Casi siempre
- \_\_\_ Siempre

**• Dirección**

**11. ¿Su labor en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta es satisfactoria y gratificante?**

- \_\_\_ Totalmente en desacuerdo
- \_\_\_ En desacuerdo
- \_\_\_ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- \_\_\_ De acuerdo
- \_\_\_ Totalmente de acuerdo

**12. ¿Considera usted que se aplica liderazgo en las actividades diarias de la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta?**

- \_\_\_ Totalmente en desacuerdo
- \_\_\_ En desacuerdo
- \_\_\_ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- \_\_\_ De acuerdo
- \_\_\_ Totalmente de acuerdo

**13. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre los distintos puestos de trabajo?**

- \_\_\_ Totalmente en desacuerdo
- \_\_\_ En desacuerdo
- \_\_\_ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- \_\_\_ De acuerdo
- \_\_\_ Totalmente de acuerdo

**14. ¿Cuenta usted con los tangibles y equipos indispensables para ejecutar su labor de modo correcto?**

- \_\_\_ Nunca
- \_\_\_ Muy pocas veces
- \_\_\_ Algunas veces
- \_\_\_ Casi siempre
- \_\_\_ Siempre

• **Control**

**15. ¿Sabe usted si en la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta se controla el desempeño de su labor?**

Sí  
 No

**16. ¿Cuenta la clínica de tercer nivel de la ciudad de Manta con algún proceso para evaluar su desempeño?**

Sí  
 No

**17. ¿Contribuye usted en las acciones correctivas de las no conformidades encontradas?**

Nunca  
 Muy pocas veces  
 Algunas veces  
 Casi siempre  
 Siempre

**II. Diseño de un plan de Mejoramiento**

• **Desarrollo del talento humano**

**18. ¿Con qué frecuencia la clínica de tercer nivel de Manta le ofrece programas de educación?**

Nunca  
 Muy pocas veces  
 Algunas veces  
 Casi siempre  
 Siempre

**19. ¿Las capacitaciones desarrolladas por la institución médica genera una mejora en la capacidad de los profesionales para reflexionar constantemente sobre sus prácticas, a fin de hacerlas cada vez más pertinentes y efectivas?**

Sí  
 No

**20. ¿Usted considera que las capacitaciones desarrolladas por la clínica de tercer nivel de Manta mejoran la calidad de la atención de los servicios ofrecidos por los trabajadores?**

Sí

\_\_\_No

**21. ¿Qué tanto las capacitaciones desarrolladas por la clínica de tercer nivel de Manta han desarrollado sus competencias individuales?**

\_\_\_Nada

\_\_\_Poco

\_\_\_Más o menos

\_\_\_Mucho

\_\_\_Bastante

• **Retener al talento humano**

**22. ¿Qué tanto considera que la clínica de tercer nivel de Manta promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas médicas?**

\_\_\_Nada

\_\_\_Poco

\_\_\_Más o menos

\_\_\_Mucho

\_\_\_Bastante

**23. ¿Le ofrece la clínica de tercer nivel de Manta oportunidades de ascender en la escala médica generando así bienestar laboral?**

\_\_\_Sí

\_\_\_No

• **Estrategias de mejora**

**24. Según su percepción, determine el nivel de importancia de las siguientes estrategias para mejorar los procesos empresariales de la clínica de tercer nivel de Manta.**

<b>Estrategia</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>N</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Política de recursos humanos y protocolo de reclutamiento del personal					
Indicadores clave de rendimiento y calidad de servicio					
Programa de educación continua					

Nota: Muy importante = “MI”, Importante = “I”, Neutral = “N”, Poco importante = “PI”, Nada importante = “NI”



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ponce Párraga Lady Nohemí, con C.C: # 1310485584 autora del trabajo de titulación: “Diseño de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de abril del 2022

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

Nombre: Ponce Párraga Lady Nohemí

C.C: 1310485584



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	“Diseño de un plan de mejoramiento de procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta”		
<b>AUTOR</b>	Ponce Párraga, Lady Nohemí		
<b>TUTOR:</b>	Bajaña Villagómez, Yanina Shegía.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de Julio del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	109
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Modelo de Gestión Administrativa.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<p><b>Palabras Claves:</b> <i>plan de mejoramiento, procesos empresariales, planificación estratégica, recursos humanos, políticas, desempeño.</i></p> <p><b>Keywords:</b> <i>improvement plan, business processes, strategic planning, human resources, policies, performance.</i></p>		
<b>Resumen:</b>			
<p>El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar los procesos empresariales en una clínica de tercer nivel en la ciudad de Manta para el diseño de un plan de mejoramiento. El logro de dicho objetivo se hace por medio de una investigación cuantitativa, con diseño no experimental, de alcance descriptivo, de tipo transversal y aplicación del método deductivo que considera como muestra de estudio a 145 funcionarios administrativos pertenecientes a la clínica, por cuanto los procesos empresariales son medidos desde el punto de vista de la gestión de talento humano. Una vez aplicada la encuesta, los resultados demostraron que las estrategias en sus diferentes niveles como planeación, organización, dirección y control requieren atención inmediata, ya que existe poca inclusión del personal en la toma de decisiones, falta de apoyo de sus compañeros de trabajo, poca autoridad, mala comunicación, falta de procesos para evaluar su desempeño y carencia de programas de educación que desarrolle las competencias individuales del equipo humano. Con base a lo expuesto, se llega a la conclusión de que solo a través de un plan de mejoramiento que incluya una política de recursos humanos, indicadores de rendimiento y programa de educación continua se gestionará eficientemente el talento humano.</p>			
<b>Abstract:</b>			
<p>The objective of this research work is to analyze the business processes in a third level clinic in the city of Manta for the design of an improvement plan. The achievement of this objective is done through quantitative research, with a non-experimental design, descriptive in scope, cross-sectional and application of the deductive method that considers 145 administrative officials belonging to the clinic as a study sample, since the business processes are measured from the point of view of human talent management. Once the survey was applied, the results showed that the strategies at their different levels such as planning, organization, direction and control require immediate attention, since there is little inclusion of the staff in decision-making, lack of support from their co-workers, little authority, poor communication, lack of processes to evaluate their performance and lack of education programs that develop the individual skills of the human team. Based on the above, it is concluded that only through an improvement plan that includes a human resources policy, performance indicators and a continuing education program will human talent be efficiently managed.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-5-2000963 / +593-5-2930622 / 0985326984 / 0983827812	E-mail: <a href="mailto:lady.ponce@cu.ucsg.edu.ec">lady.ponce@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:lady19061@hotmail.com">lady19061@hotmail.com</a> / <a href="mailto:lponcecardiomanta@gmail.com">lponcecardiomanta@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa	
	<b>Teléfono:</b> +593-9-92410481	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>	

<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	