



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniería en Marketing y Gestión de
Negocios**

**TEMA: “Estructura organizacional y su incidencia en el
desempeño laboral de la Clínica Popular”**

AUTOR: Villafuerte Villafuerte Sandra Irene

TUTOR: M.S.c. Iván G. Cevallos B.

AMBATO – ECUADOR
2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Clínica Popular”, desarrollado por la señora Sandra Irene Villafuerte Villafuerte, Alumna del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, agosto del 2010

M.S.c. Iván G. Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Clínica Popular”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Sandra Irene Villafuerte Villafuerte
C.I. 180321604-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

F.

Ambato, Agosto del 2010

DEDICATORIA

A mis hijos Matías y Martin a mi esposo quienes son la razón de mi vida y por quienes me esfuerzo cada día para ser mejor.

A mi madre por apoyarme en todo momento especialmente con mis hijos mientras yo estaba estudiando y por darme su ejemplo de perseverancia gratitud y respeto, gracias a ti te debo todo lo que soy.

A mi hermano por estar en todo momento y ser incondicional siempre conmigo.

Y a todos mis amigos quienes han compartido conmigo el diario vivir mil gracias por su apoyo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por no desampararme nunca en ningún momento de mi vida y darme el aliento suficiente que necesito para seguir adelante.

De una manera muy especial al MSc. Iván Cevallos por su paciencia y compartir sus conocimientos de una forma amplia y hacer posible la culminación de este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato por acogerme en sus aulas y formar personas emprendedoras.

A los propietarios de la Clínica Popular por permitirme realizar este trabajo en su empresa.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Pág.

AUTOR: Villafuerte Villafuerte Sandra Irene.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Contextualización	4
1.2.2. Análisis Crítico	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema	8
1.2.5. Preguntas Directrices	8
1.2.6. Delimitación del Problema.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	12

CAPITULO III	43
MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	47
CAPITULO IV	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	48
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	69
CAPITULO V	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1. CONCLUSIONES	73
5.2. RECOMENDACIONES.....	74
CAPITULO VI	76
PROPUESTA	76
6.1. DATOS INFORMATIVOS	76
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	77
6.3. JUSTIFICACIÓN	77
6.4. OBJETIVOS	78
6.4.1. Objetivo general.....	78
6.4.2. Objetivos específicos	78
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	78
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	79
6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	83
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	118
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	122

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Diagrama No. 1Árbol del problema	6
Diagrama No. 2Categorías fundamentales: Variable Independiente.....	13
Diagrama No. 3Categorías fundamentales: Variable Dependiente	14
Cuadro No. 1 Operacionalización de variable dependiente: Estructura organizacional.....	45
Cuadro No. 2 Operacionalización de variable dependiente: Desempeño laboral	46
Cuadro No. 3 Plan de recolección de información	47
Tabla No. 1 Población y muestra.....	44
Tabla No. 2 Frecuencia observada	69
Tabla No. 3 Frecuencia esperada	70
Tabla No. 4 Calculo del CHI cuadrado.....	71
Tablas y Gráficos No. 1 Estructura organizacional	49
Tablas y Gráficos No. 2 Manual administrativo.....	50
Tablas y Gráficos No. 3 Condiciones físicas.....	51
Tablas y Gráficos No. 4 Funciones que desempeña	52
Tablas y Gráficos No. 5 Alta gerencia.....	53
Tablas y Gráficos No. 6 Procesos de la empresa.....	54
Tablas y Gráficos No. 7 Actitud y motivación	55
Tablas y Gráficos No. 8 Funciones y responsabilidades	56
Tablas y Gráficos No. 9 Motivan a mejor desempeño	57
Tablas y Gráficos No. 10 Estructura organizacional	58
Tablas y Gráficos No. 11 Estructura organizacional	59
Tablas y Gráficos No. 12 Manual administrativo.....	60
Tablas y Gráficos No. 13 Condiciones físicas.....	61
Tablas y Gráficos No. 14 Funciones que desempeña	62
Tablas y Gráficos No. 15 Alta gerencia	63
Tablas y Gráficos No. 16 Procesos de la empresa.....	64
Tablas y Gráficos No. 17 Actitud y motivación.....	65
Tablas y Gráficos No. 18 Funciones y responsabilidades	66
Tablas y Gráficos No. 19 Desempeño en su trabajo.....	67
Tablas y Gráficos No. 20 Estructura organizacional	68

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación que con tema es La Estructura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Clínica Popular, se detalla los siguientes aspectos:

En el Capítulo I, se refiere al problema el cual contiene el planteamiento del problema la justificación y los objetivos.

En el Capítulo II, se refiere al marco teórico mismo que contiene; antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, categorías fundamentales, la hipótesis y el señalamiento de variables.

El Capítulo III, se refiere al Marco Metodológico en el que contiene modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de la investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y al procesamiento y análisis de la información.

El Capítulo IV, se refiere acerca del análisis e interpretación de resultados y a la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo V, esta las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo VI va la propuesta con el tema Diseño de un de un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de la Clínica Popular de la ciudad de Ambato.

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en la presente investigación se titula " La Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Clínica Popular"

En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la estructura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas modelo se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Esta investigación se desarrolla tomando en cuenta que la estructura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones.

Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la estructura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la

ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Clínica Popular”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Las nuevas tendencias mundiales exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial; la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial, en donde el recurso humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas.

De esta manera, se observa que en América Latina existen cambios en el ámbito laboral, los cuales tienen efectos en la calidad de empleo de los trabajadores que se desempeñan en las empresas. Sin embargo, éstas establecen como objetivos centrales, por un lado la producción de bienes y servicios, y por otro lado, la satisfacción de necesidades básicas de subsistencia y de desarrollo humano procurando el bienestar del trabajador.

En este sentido, las organizaciones han incorporado en sus estructuras las unidades, servicios, departamentos de bienestar o áreas de Recursos Humanos, que ponen énfasis en la consecución de los objetivos sociales mencionados anteriormente para un mejor desempeño laboral.

En Ecuador, muchas de las empresas han incrementado sus niveles de rendimiento, volviéndose cada vez más competitivas, para poder enfrentar el mercado actual, gracias a una administración adecuada y a la capacitación del personal de las empresas permitiendo ser más eficientes.

Actualmente y de manera generalizada, las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través de la capacitación del personal y su remuneración justa pero la ausencia de una organización aplicada adecuadamente, disminuye la capacidad de desarrollo de una organización aplicada adecuadamente, disminuye la capacidad de desarrollo empresarial.

En la provincia de Tungurahua, existe un amplio mercado de las empresas que se desenvuelven en el área de salud es por eso que el ser más competitivos ante el mercado al que se dirigen. Es muy importante cumplir con los objetivos planificados por la empresa. Una buena estructura organizacional nos facilitara mejorar el desempeño laboral de tal modo que permite a los empleados, utilizar los recursos de manera adecuada y lograr mejorar los servicios.

La Clínica Popular, como institución que va en crecimiento, no posee procesos de selección de personal, programas de capacitación y, enfrenta la problemática de falta de

incentivos que promueven la productividad y desempeño laboral del personal administrativo, así como falta de desarrollo profesional del recurso humano, es decir que no todos cuentan con la oportunidad de prepararse académicamente.

Por lo que se hace necesario contar con una técnica administrativa que capacite, oriente al personal para que ponga de manifiesto sus conocimientos y habilidades, mejorando de esta forma su desempeño laboral, así como el crecimiento personal, por lo cual se propone un Modelo de Gestión de Talento Humano.

1.2.2. Análisis Crítico

La Clínica Popular presenta varias deficiencias organizacionales, como es la falta de una estructura orgánica consistente que vaya acorde al crecimiento de la institución, falta determinación de funciones claras en algunos cargos, clima organizacional deficiente.

ÁRBOL DE PROBLEMA



Diagrama No. 1Árbol del problema
Fuente: Clínica Popular
Elaborado por: Sandra Villafuerte

En vista de lo antes mencionado se ha propuesto la restructuración y control en el área administrativo de la clínica popular, con el fin de mejorar la productividad como el crecimiento y desarrollo de la institución.

Por lo general el mayor porcentaje de las instituciones privadas (clínicas) están conformadas por accionistas, caso que no corresponde a la entidad objeto de nuestro estudio, de lo cual se puede decir que tenemos un gran beneficio ya que las políticas adoptadas por esta entidad son manejadas por un solo dueño, siendo esto un poco más manejable y accesible.

En el sector en el que se encuentra ubicado existen otras entidades de salud tanto públicas como privadas, que si bien es cierto son la competencia en el mercado, pero no afecta significativamente la aceptación que tiene la Clínica Popular con los clientes ya que se encuentra posesionada en el sector.

1.2.3. Prognosis

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas, unidades de trabajo y clientes.

Para mantener la cohesión dela estructura organizacional, se deben utilizar controles organizacionales y aplicar un análisis organizacional múltiple que interrelacione el contexto, los niveles y ámbitos, que nos permitirá mejorar el Desempeño Laboral de la Clínica Popular.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la estructura organizacional no permite mejorar el desempeño laboral de la Clínica Popular?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cree que la aplicación de una estructura organizacional mejora las funciones administrativas de la Clínica Popular?

1.2.6. Delimitación del Problema

Límite Contenido: Administración

Límite Espacial: Clínica Popular

Límite Temporal: el primer semestre del 2010

Límite Poblacional: Área Administrativa 2 personas

1.3. JUSTIFICACIÓN

La falta de un buen manejo administrativo de la Clínica popular influye directamente en el desarrollo y crecimiento de la entidad, ya que no aprovechan y no utilizan adecuadamente los recursos.

Ante este hecho se ha visto la necesidad de analizar este problema, siendo necesario la elaboración de un Diseño de la estructura orgánica funcional de la clínica popular, dando así un apoyo profesional en el área, para mejorar el funcionamiento de la entidad.

Esta investigación permitirá confirmar el mal manejo administrativo de la clínica Popular, para en base a ello presentar alternativas más innovadoras posibles, de modo que la clínica popular alcance eficiencia, eficacia y economía en los recursos que administran.

En gestión administrativa del siglo XXI, la clave tiene que ser la transparencia administrativa, lo cual se logra a través de sistemas de control interno. Es aquí donde se hace necesario que el sistema establezca un proceso ordenado con documentos, fuentes, libros, y controles de los diferentes niveles y áreas de ejecución para producir información administrativa financiera oportuna y confiable.

Un buen sistema administrativo responde al crecimiento y diversificación de las operaciones administrativas que realizan las entidades de salud; así mismo, a la variedad y cuantía de bienes y servicios de todo orden que se manejan en estas entidades; situación a la que se quiere llegar con esta investigación en la clínica popular.

El desarrollo de la investigación es factible por cuanto se tiene el acceso a la información requerida para poder realizarlo.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de estructura organizacional que nos permita mejorar el desempeño laboral de la Clínica Popular.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores internos y externos de la Clínica Popular.
- Analizar un modelo empresarial que facilite la coordinación de las actividades en la Clínica Popular.
- Diseñar un modelo de estructura Organizacional que permita mejorar eficientemente los roles que desempeñan los empleados de la Clínica Popular.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con el objetivo de determinar el desempeño laboral y la estructura organizacional en las empresas y que nos permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en el tema de estudio, misma que será presentada a continuación en el grupo de investigaciones.

En la empresa FUMICEM CIA LTDA. Según su autora MARTÍNEZ María dice que la gestión administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, lo cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad, debido a la falta de un manejo integral y controlado. Al existir una gestión administrativa en la Clínica Popular mejorar eficientemente el desempeño laboral.

En la empresa Calzado Torino Manifiesta que al no existir una estructura orgánica funcional en la empresa se evidencia malestar en las funciones administrativas del personal, no existen nuevos métodos para desarrollar de una mejor manera el desempeño laboral de la empresa.

Para Clínica Popular es importante contar con un control administrativo para darnos cuenta que falencias tiene la empresa y actuar de inmediato para no tener complicaciones posteriores, es decir la estructura organizacional debe ser importante, ya que esta nos ayuda a designar las funciones de los departamentos y personas que debe realizar cada uno y mejorar el desempeño laboral.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El patrón paradigmático tradicional que ve en la productividad una forma velada de explotación, no corresponde al fin legítimo del trabajo ni a la naturaleza y aspiraciones de la persona. Por eso, estamos empeñados en romper este paradigma y subrayar que la productividad no genera riqueza, sino que es la riqueza de los trabajadores, lo que genera productividad.

Este es el reto, transformar la forma de ver y medir la productividad para situarla en su justa dimensión: como un resultado de la actividad laboral organizada, responsable y participativa.

A medida que se rompan viejos paradigmas y se genere una cultura laboral basada en estos nuevos criterios que reconocen el valor, capacidad y dignidad de la persona y de su trabajo, nuestro país en un esfuerzo compartido y comprometido entre los diversos actores sociales y económicos, estará en posibilidades de contar con mayores opciones de desarrollo y bienestar social para todos. De hecho, la palabra opciones deberá ser el parámetro con el que se midan todas y cada una de las acciones que den sustento a la Nueva Cultura Laboral.

De acuerdo a la definición de que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis la investigación planteada es descriptiva porque especificara los factores de la estructura Organizacional que influyan en el desempeño laboral

Para la ejecución de la presente investigación se aplicara el paradigma crítico propositivo, nos permite analizar la realidad del problema, identificando las causas y los efectos que genera el mismo, proponiendo soluciones que contribuyan con el cambio de la empresa, logrando que esta incremente su productividad y mejore sus funciones, garantizando la estabilidad y permanencia de los trabajadores, tomando en cuenta que el cumplimiento de los objetivos se logra mediante la participación de los sujetos involucrados y comprometidos en la empresa.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

VARIABLE INDEPENDIENTE

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

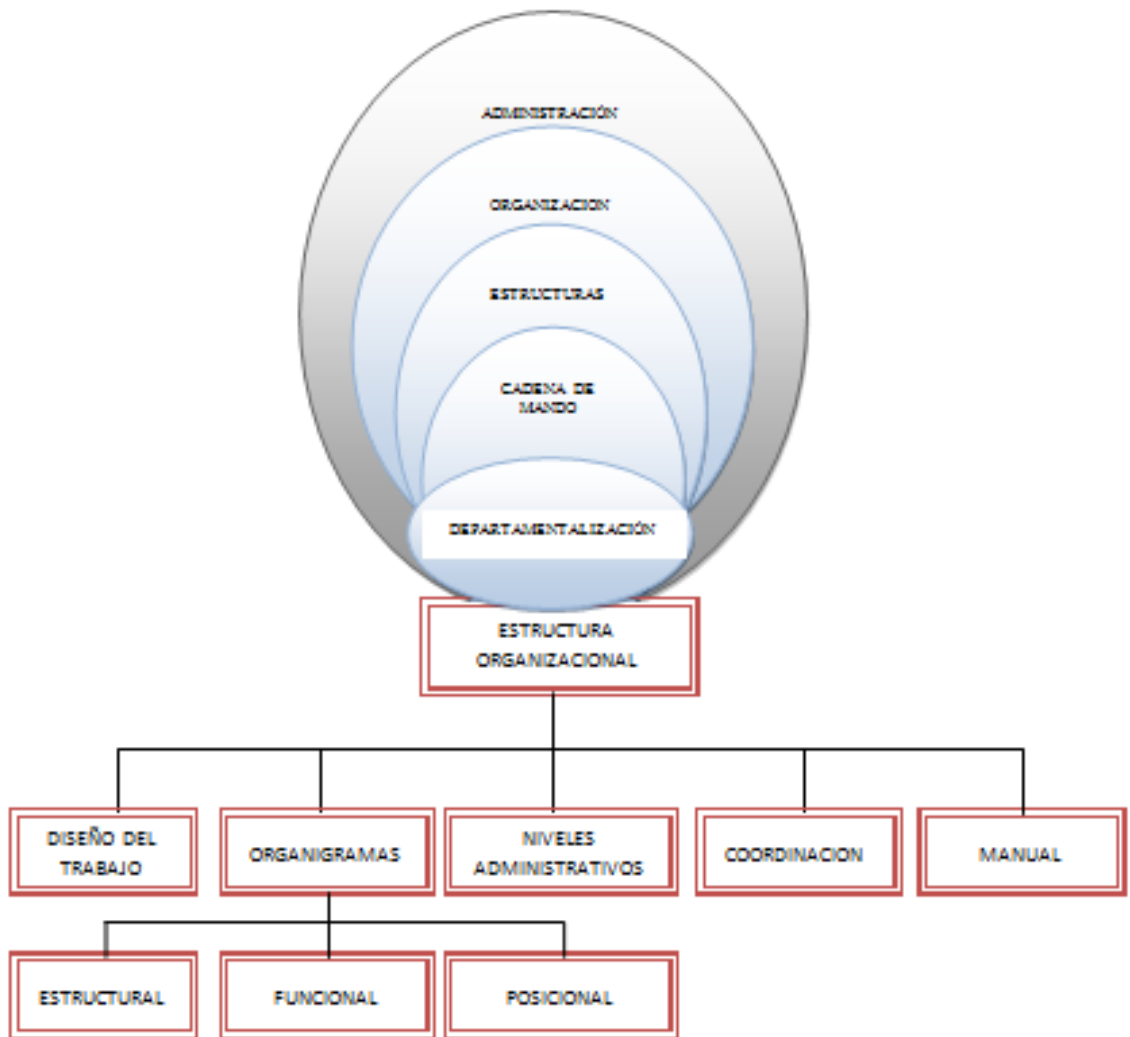


Diagrama No. 2 Categorías fundamentales: Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE

DESEMPEÑO LABORAL

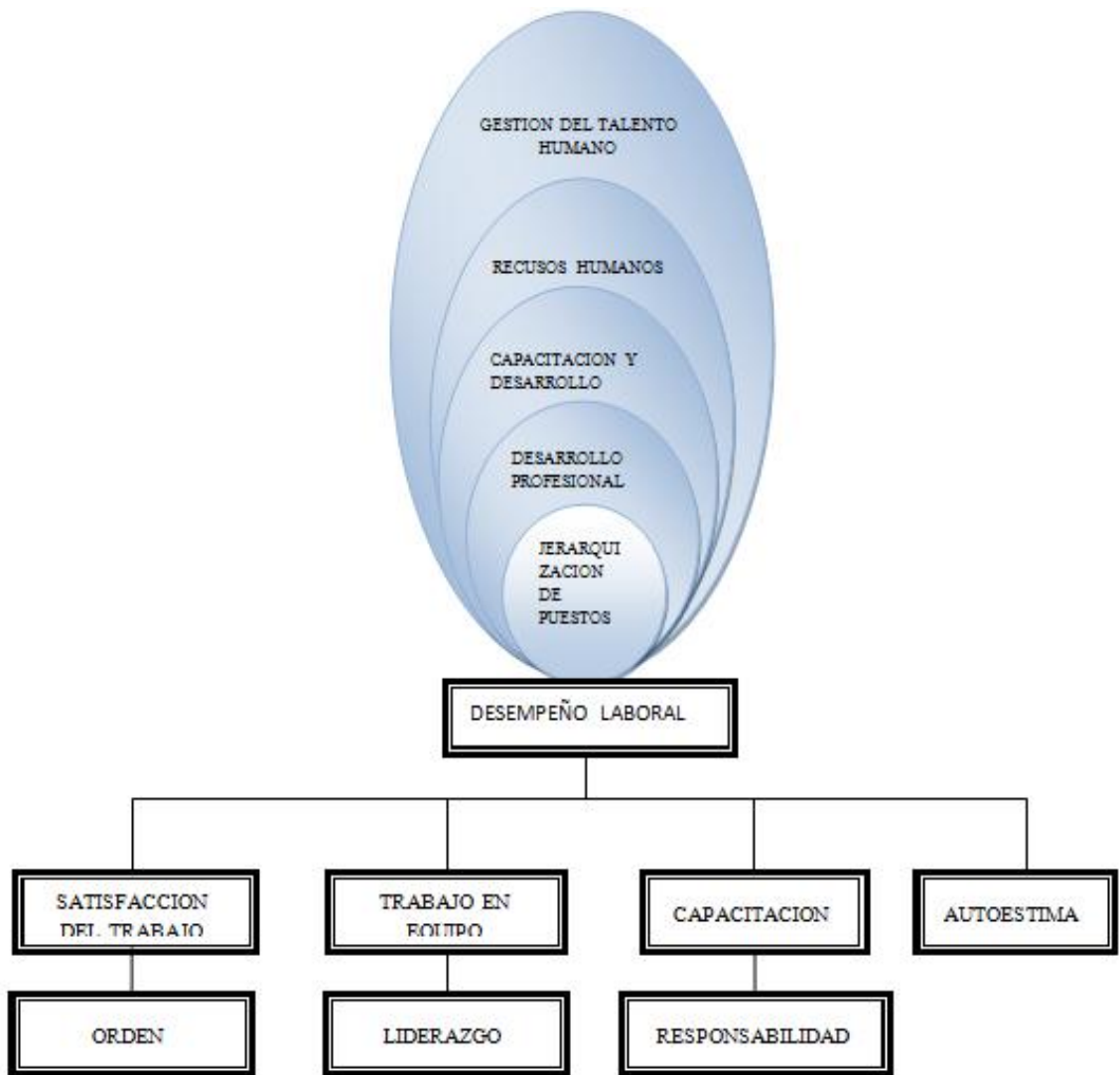


Diagrama No. 3 Categorías fundamentales: Variable Dependiente

Estructura Organizacional

“En la estructura organizacional es diseñar la distribución de los distintos departamentos de la empresa, de manera que se pueda visualizar la cadena de mando y por ende los canales de comunicación “CARRASCO, Santiago (2006, p.90).

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

“Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además Debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido algunas estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura y organización de las empresas

“La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficiente

los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas”. ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructuras organizacionales formales.

“Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es divisionado.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

- 1) El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias

- 2) La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido
- 3) El deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”. ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura Lineal

“Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura Matricial

“Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de su proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2) Se necesita contar con buen capital.

Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio”. ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura por Departamentalización

“Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. “ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura Funcional

“Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una su optimización organizacional.

- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura por Producto

“Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas

Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.

- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.”
ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura por Territorio

“Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura por Clientes

“El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.

En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura Circular

“Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.

No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura Híbrida

“Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructuras Mono funcionales

“Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Estructura jerárquica

“También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

La autoridad

“Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras Organizacionales formales, es decir la autoridad moral. Es importante que la persona que ostenta la autoridad formal posea además autoridad formal ya que esta permite que los subordinados acepten ambas.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

La división del trabajo

“La división del trabajo dada desde la historia del hombre mismo, pues ya en las primeras formas de agrupación se daba la distribución de tareas en la familia, la tribu, y en los primeros pueblos, así pues, el hombre ha comprendido que la organización de los grupos se basa en la división del trabajo. Los grupos de personas que trabajan juntas en

forma participativa y coordinada logran mejores resultados en la obtención de sus objetivos a esto se le conoce como “sinergia”.

Podemos definir a la división del trabajo como “la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo”. La representación gráfica de la división en el trabajo (organigramas) permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la empresa.

Si analizamos la división del trabajo en las empresas ésta es el resultado de factores internos y externos, tales como:

- Necesidad de agrupar las distintas actividades.
- Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.
- El desarrollo tecnológico.
- El factor geográfico, que define tipo de trabajo para zonas en particular.
- Necesidad de eficientar los factores de la producción.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

La reorganización

Las estructuras Organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, ó en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Los síntomas que presentan las estructuras Organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

Internos:

- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular
- Inadecuada división del trabajo.
- Problemas en la organización Organizacional.
- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática relación de trabajo.

Externos:

- Avance científico y tecnológico.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social y cultural.

Estos síntomas deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que sugerimos, debe ser realizada por consultores ajenos al organismo pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización.

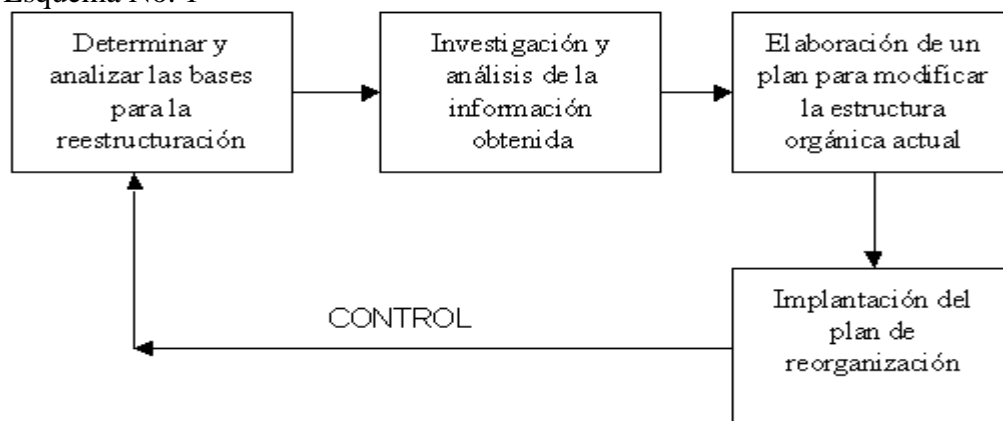
La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización ó en su caso el cambio total de la estructura Organizacional.” ETKIN, Jorge (2005, p. 10,20)

Importancia de la organización

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización

pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.” LERNER, J. (1994, p.93).

Esquema No. 1



Departmentalización

“Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración.

“Es el proceso de asociar a los miembros de una organización en función de un criterio relevante para su actuación. Así surgen las llamadas unidades organizativas o departamentos. Los organigramas son gráficos en los que representan los departamentos y las relaciones que existen entre ellos. Los principales tipos de departmentalización que se aplican en la práctica son:

Departmentalización por funciones

La agrupación de los distintos miembros de la organización será en función de las funciones desarrolladas en cada departamento, así en una empresa estándar tendríamos el área de marketing, de producción o de financiación, aunque por supuesto no siempre

encontramos estos tres departamentos, sino que dependiendo del sector de actividad y de las características de la empresa podremos tener otras divisiones. El trabajo de cada unidad organizativa puede subdividirse, a su vez, en otras unidades. Por ejemplo dentro de un departamento de marketing puede encontrarse el departamento de investigación de mercados, el de publicidad y promoción, etc.

Departmentalización por territorios

La división geográfica territorial del trabajo es frecuente en los departamentos de marketing. Es aconsejable cuando la empresa realiza su actividad en territorios heterogéneos entre sí.

Departmentalización por clientes

“En algunas empresas y en algunos departamentos es frecuente que se realice en función de los diversos tipos de clientes que tienen y de los intermediarios que utilizan” KOONTZ, Harold (1998, p.247-249).

Administración

“La administración incluye a las empresas que tienen el derecho de tomar decisiones que afectan a los asuntos de una empresa. Su propósito general es hacer posibles el logro de objetivos específicos con los recursos materiales y uno de los que se dispone” FAYOL (1994, p.83).

“Administración es proceso de lograr objetivos a través de la efectiva utilización de recursos, tanto humanos como naturales como humanos” LERNER, J. (1994, p.83).

“Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos a realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones

grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicio. La eficiencia administrativa es de interés para los presidentes de las compañías, administradores de hospitales, supervisores de primera línea de organismos gubernamentales “KOONTZ, Harold (2004, p.7).

Niveles Administrativos

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Thomas (2001. p.9)

Organización

“Función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr metas” BATEMAN, Thomas (2001. p.7)

“La organización hace que las cosas sucedan como se planificaron. Esta es una función operativa que depende en gran medida del esfuerzo coordinado de la organización total” LERNER, J (1997 p.53)

“La organización a menudo se confirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran incluso que es dable en una organización prive vierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajaran en conjunto más efectivamente si saben que parte les corresponde desempeñar una operación en equipo y conocen su relación entre sí de sus funciones. LERNER, J (1997 p.58)

Organización Formal

“Se entiende en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.” KOONTZ, Harold (1998 p. 244-249)

Organización Informal

“Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia a la gente. De este modo, las organizaciones informales, relaciones que no aparecen en los organigramas podrían incluir a grupos de trabajo.” KOONTZ, Harold (1998 p. 244-249)

Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

La dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. .”KOONTZ, Harold (1998 p. 244-249)

Dirección

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. .”KOONTZ, Harold (1998 p. 244-249)

Control

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. .”KOONTZ, Harold (1998 p. 244-249)

Coordinación

“En la pequeña empresa familiar, el problema de la coordinación es menor y se resuelve a nivel personal (comprendido como contrapuesto al nivel sistémico-organizativo), el propietario-empresario-director conducía su negocio en contacto directo con su personal (donde inicialmente predominaban los familiares). En esa comunicación interpersonal, si el responsable superior no caía en la tentación autoritaria, en el diálogo con los otros individuos se lograba fácilmente cooptar sus distintas actividades de una forma más sencilla. “De hecho, la idea del “coordinar” se ha empleado normalmente al considerar (“observar”) distintos ámbitos de problemas internos a un colectivo organizado, empresa administración etc., como son, por ejemplo:

- Orientar a un mismo objetivo distintos trabajos
- Conseguir que se “coopere” en las tareas a desempeñar
- Poner en orden, distribuir actividades en distintas tareas a desempeñar por distintas personas o unidades organizativas.
- Armonizar decisiones para evitar conflictos entre ellas o sus consecuencias
- Regular, reglamentar actividades
- Integrar tareas y Controlar.

Diseño del trabajo

La definición del papel a desempeñar por cada uno de los miembros de la organización y el modo en cómo se desea que éstos actúen, viene condicionada por: el modo en el que la dirección concibe y define la misión de la organización y sus resultados, la ordenación del sistema técnico y por el diseño de la estructura de la organización. A su vez, la definición de puestos de trabajo condiciona tanto el diseño del contexto en el que éste se realiza, como la elección de las políticas de recursos humanos aplicables: criterios de selección, sistemas de evaluación del desempeño, sistemas de incentivos y el modo de influir sobre los miembros de la organización desde el ámbito de la dirección. Por tanto, se puede afirmar que el diseño de puestos es el nexo entre dos ámbitos de investigación íntimamente relacionados: el diseño organizativo (estructura y procesos) y las políticas de RRHH.

El diseño del puesto en el ámbito de la Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad desafía la organización del trabajo tradicional y el modo en el que se entienden las relaciones laborales de la organización y lo hace sobre la base de los siguientes supuestos de partida:

- El ser humano se siente atraído por la perfección, la belleza y la precisión.
- Lo que es bueno para la organización debe ser bueno para el trabajador.
- Si el puesto permite: conocer lo que se debe hacer, disponer de autonomía para realizar el trabajo y está dotado de información que permite conocer el resultado del mismo, entonces, se dan las condiciones necesarias para que el resultado del trabajo tenga calidad y proporcione satisfacción a quien lo realiza.

Organigramas

“Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general,

así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una Organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus Funciones básica, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.

Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.

Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la dirección.” BATEMAN, Thomas S. (2004 p. 156).

Gestión del talento humano

“Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Recursos humanos

“Suena bastante simple, pero cubrir las necesidades de integración de personal de una organización requiere de la planeación estratégica de recursos humanos. Una actividad con un propósito estratégico derivado de los planes de los planes de la organización”
BATEMAN, Thomas S. (2004 p. 356).

“Es el responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas del aporte del capital intelectual que simboliza la importancia del factor humano en plena era de la información “VALLE Ramón, Jackson Susan (2004, p.4).

“El recurso humano es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudaran a la consecución de las metas planteadas “LÓPEZ Javier (2005, p. 21).

Capacitación y desarrollo

“En la literatura especializada se puede encontrar diferentes definiciones del término de capacitación y desarrollo:

“Capacitación Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda.

Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados

productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Desarrollo Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que le permiten desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias necesarias para su desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación de los trabajadores durante toda su vida laboral y que estos pueden ir promoviendo a cargos de categoría superior; así como estar preparado para asumir los cambios y transformaciones que se produzcan en la entidad.

Se diferencia del de capacitación por los efectos buscados en la acción propiamente dicha. Cuando se hace capacitación se ejerce una acción para el aquí y ahora; mientras que cuando el desarrollo, conlleva una idea de futuro, de planificación a largo plazo, la capacitación prepara para el puesto actual, el desarrollo prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo” Jorge Aquino (1999, p 85)

Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Satisfacción del trabajo

“Es el conjunto de sentimientos favorables con los que el empleado percibe su trabajo que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros” DAVIS y NEWTRON (1991,203).”

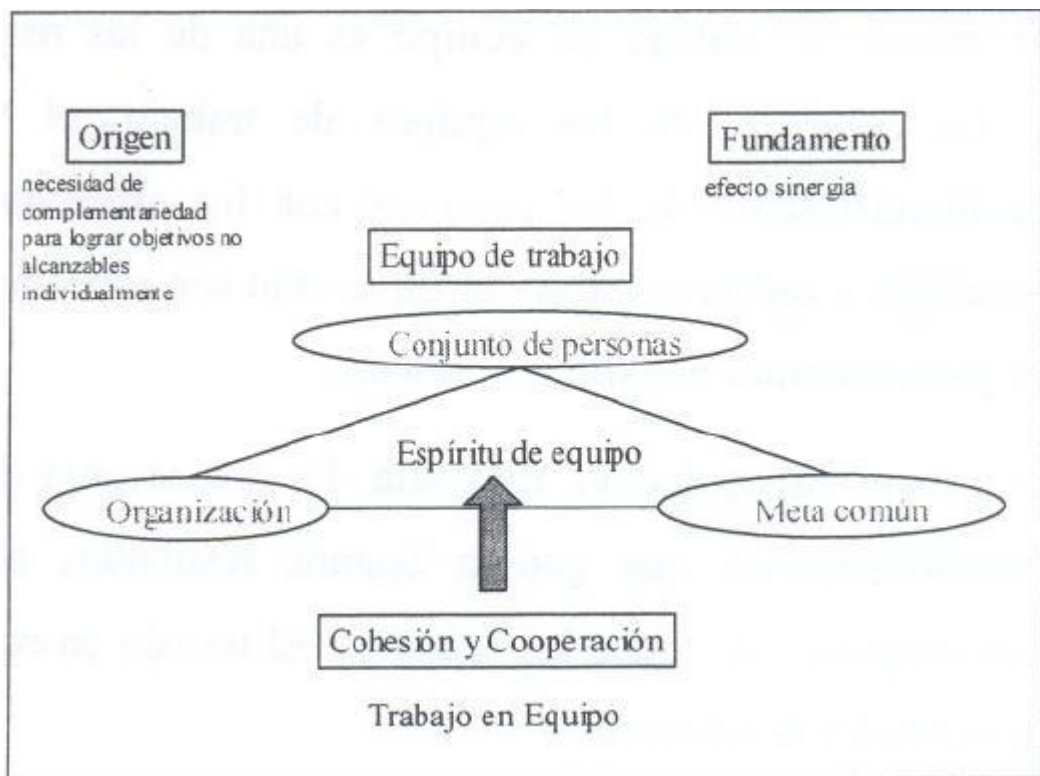
Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia,

formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

- Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.



Cuadro: 4
Fuente internet

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y

con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común”.

Capacitación

“La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso” (internet)

Autoestima

En ocasiones nos ponemos a pensar en lo que la gente opina de nosotros, cómo nos ve, cómo somos percibidos por los demás, y la mayoría de las veces descubrimos que el concepto que nosotros tenemos de nosotros mismos no se corresponde con la imagen que damos a los demás.

La autoestima es:

- Suma de la confianza y el respeto por sí mismo.
- Auto concepto que tengo de mí.
- Aceptación de mí mismo, cómo soy con aciertos y errores.
- Sentir agrado por mí mismo, definiéndome con objetividad.
- La solidez contra los ataques del medio. Manejo adecuado de la crítica.
- Una forma de autoevaluarme ante acontecimientos favorables (éxito y aplausos) sin dejar de poner los pies sobre la tierra y perder la sencillez, comparándome sólo con mi propia realización, aceptando mis errores sin criticarme y hacerme daño, con la finalidad de ser mejor. Manejo de fallas y limitaciones.

- Autoestima es la reputación que tienes contigo mismo. HICKS (1991),

2.4. HIPOTESIS

La estructura organizacional mejora el desempeño laboral de la Clínica Popular de la ciudad de Ambato

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente:

Estructura organizacional

Variable Dependiente:

Desempeño laboral

Variable Cualitativa: Estructura organizacional

Variable Cuantitativo: Desempeño laboral

Variable Cualitativa: Estructura organizacional

Variable Cuantitativo: Desempeño laboral

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó se enmarco dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición. La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

3.2. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizara la investigación exploratoria ya que mediante ella se podría ayudar a resolver el problema planteado formulando hipótesis de trabajo, mediante la recolección de información en el lugar donde se originó el mismo.

Esta investigación nos permitirá detallar, especificar las características del problema, como se originó o como ha ido evolucionando durante todo este tiempo, aplicando métodos técnicas de investigación y control.

Nos permitirá medir estadísticamente la relación existente entre variables del objeto de estudio, mediante el impacto de un nuevo modelo administrativo en la actitud de los directivos de la institución.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Nuestra primera población a investigar es de 24 empleados, por tratarse de una población finita no se procedió al cálculo de la muestra.

La Clínica Popular cuenta con 24 empleados a los cuales va dirigida la encuesta.

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES	MUESTRA
Administrativo	2	100%	2
Operativo	22	100%	22
Clientes Externos	333	100%	333
Total	357	100%	357

Tabla No. 1 Población y muestra

Considerando que la población de la Clínica Popular es baja no se aplicala técnica del muestreo.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estructura organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La estructura organizacional es diseñar la distribución de los distintos departamentos de la empresa, la estructura de mandos, ayuda al control de las diversas actividades que realizan diferentes personas y analizar las ventajas y desventajas de una empresa.	Diseñar Distribución Departamentos Control Mandos Empresa	Crear Ubicar División del trabajo Verificar Liderazgo Estructura	<p>¿Cree usted que la estructura organizacional de la Clínica Popular es?</p> <p>¿Considera usted que la creación de un manual administrativo mejorara las actividades de los empleados de la Clínica Popular?</p> <p>¿Está satisfecho con las condiciones físicas de la Clínica Popular como ventilación, luz, estadía, etc?</p> <p>¿Las funciones que desempeña en la Clínica Popular cumplen con las necesidades de la misma?</p> <p>¿Existe verificación por parte de la alta gerencia por las actividades que usted desempeña en la Clínica Popular?</p>	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p>

Cuadro No. 1Operacionalización de variable dependiente: Estructura organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.</p>	<p>Acciones</p> <p>Comportamientos</p> <p>Empleados</p> <p>Organización</p> <p>Objetivos Organizacionales</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Procesos</p> <p>Disciplina</p> <p>Clientes internos</p> <p>Estructura</p> <p>Logros</p> <p>Satisfacción</p>	<p>¿Considera Ud. Que la aplicación de los procesos en la empresa mejorará la misma?</p> <p>¿Qué tipo de actitud y motivación asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?</p> <p>¿En qué medida los trabajadores de la empresa conocen sus funciones y responsabilidades?</p> <p>¿Las relaciones entre los trabajadores con el jefe le motivan a un mejor desempeño en su trabajo?</p> <p>¿Tiene Ud. una definición clara de la estructura organizacional de la empresa?</p>	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p>

Cuadro No. 2 Operacionalización de variable dependiente: Desempeño laboral

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
SECUNDARIA	ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	LIBROS DE SISTEMA ,GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIBILIDAD,MARKETING, TESIS DE GRADO,INTERNET
PRIMARIA	OBSERVACIÓN ENCUESTA ENTREVISTA	FICHA DE OBSERVACIÓN CUESTIONARIO CUESTIONARIO ENTREVISTA

Cuadro No. 3 Plan de recolección de información

Para la recolección de información necesaria para la presente investigación se utiliza la fuente de información primaria ya que se realizara visitas al lugar de los hechos permitiéndonos tener un, contacto directo con el Gerente y el personal de la empresa, para obtener información del problema mediante el dialogo y observación directa.

Se utilizara las fuentes de información secundaria, la cual nos permitirá consultar en libros, tesis, monografías, aprovechando la ayuda del Internet, lo que nos facilitara la búsqueda de información

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con la información recolectada mediante las encuestas y entrevistas realizas a las personas involucradas con el problema, se procederá a la revisión, análisis e interpretación de los resultados que permitirán plantear posibles soluciones para alcanzar el objetivo propuesto que es mejorar el desempeño laboral, su objeto es descubrir hechos opiniones y reunir datos cuantitativos. La información obtenida de las encuestas y cédula de entrevista debe ser tabulada y depurada, ya que de ello depende completar la hipótesis, además de encontrar respuestas a todas las interrogantes encontradas a lo largo de la presente investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se analizara los datos de los empleados y clientes de la Clínica Popular de la ciudad de Ambato.

ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES INTERNOS

Pregunta No.1

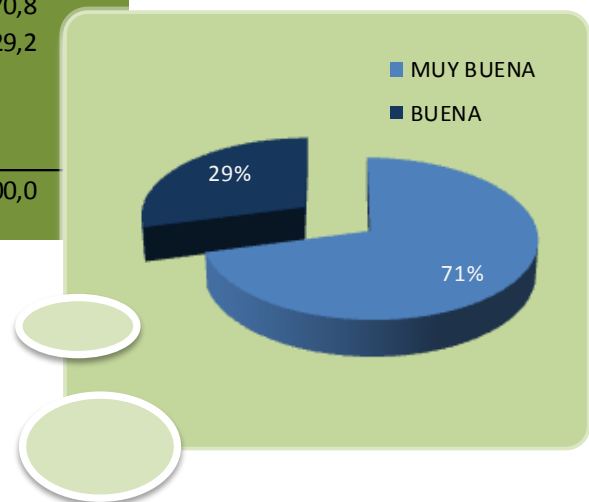
¿Cree usted que la estructura organizacional de la Clínica Popular es?

TABLA No. 1

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENA	17	70,8
BUENA	7	29,2
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 1



Tablas y Gráficos No. 1 Estructura organizacional

Esto se interpreta en que los funcionarios tienen clara una estructura organizacional ya que un 71% de los empleados que son 17 dicen que es muy buena y el 29% que representan a 7 empleados dicen que es buena a pesar de que la empresa no cuenta con una estructura bien definida existe un control, pero esto se requiere mejorar ya que la estructura organizacional nos permitirá realizar mejor los roles y las relaciones entre gerente y empleados, cada persona asumirá un papel que se espera que cumplan con el mayor rendimiento posible.

Pregunta No.2

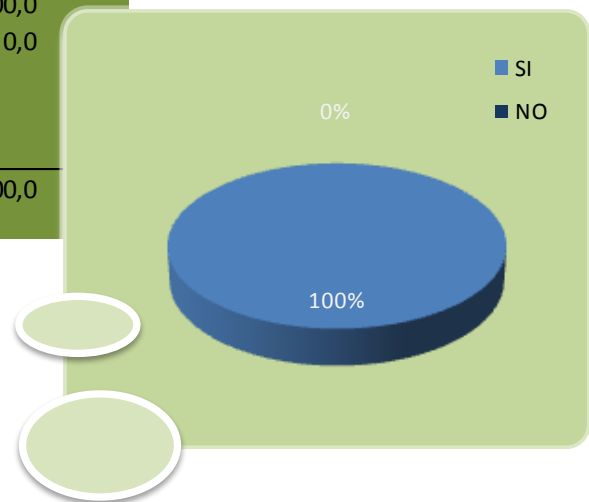
¿Considera usted que la creación de un manual administrativo mejorara las actividades de los empleados de la Clínica Popular?

TABLA No. 2

ALTERNATIVAS	F	%
SI	24	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 2



Tablas y Gráficos No. 2Manual administrativo

Interpretación: el 100% de encuestados que son 24 empleados dicen que si es indispensable la creación de un manual administrativo, porque este nos facilitaría la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Pregunta No.3

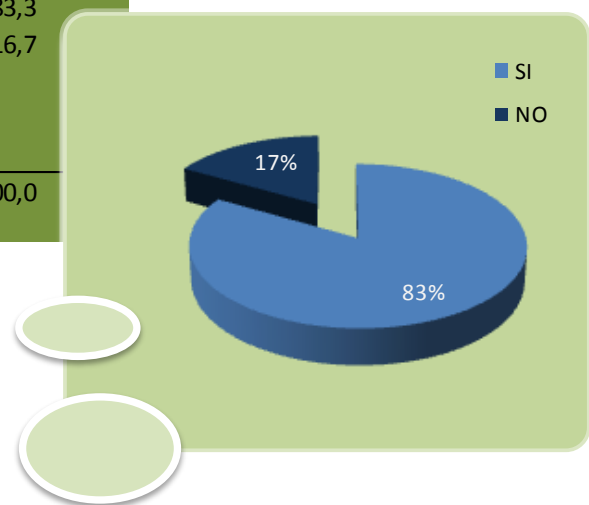
¿Está satisfecho con las condiciones físicas de la Clínica Popular como ventilación, luz, estadía, etc.?

TABLA No. 3

ALTERNATIVAS	F	%
SI	20	83,3
NO	4	16,7
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 3



Tablas y Gráficos No. 3 Condiciones físicas

Interpretación: El 83 % de los empleados dicen estar satisfecha con el espacio físico que cuenta la Clínica Popular por que cubre con sus necesidades y expectativas pueden realizar mejor sus funciones mientras que el 17% no está de acuerdo con el espacio físico o no se encuentra a gusto en la empresa.

Pregunta No.4

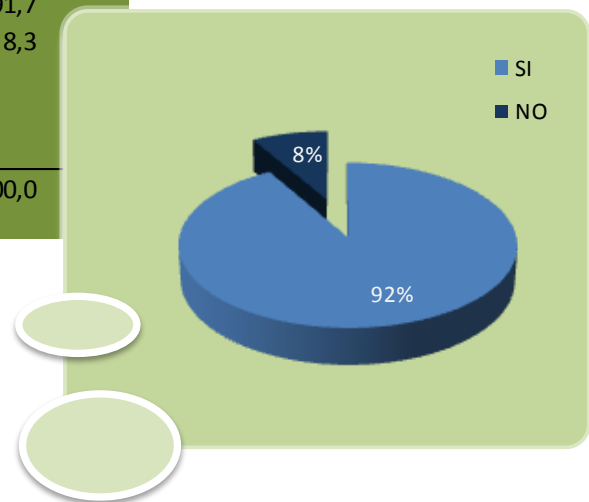
¿Las funciones que desempeña en la Clínica Popular cumplen con las necesidades de la misma?

TABLA No. 4

ALTERNATIVAS	F	%
SI	22	91,7
NO	2	8,3
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 4



Tablas y Gráficos No. 4 Funciones que desempeña

Interpretación: 22 personas que son el 92 % que trabajan en la clínica popular están de acuerdo con las funciones que desempeñan, se asume que el trabajo que realizan lo hacen bien y saben qué función tienen mientras que un 8% que son solo 2 personas no realiza bien sus funciones, esto puede ser por desconocimiento a las funciones encomendadas a ellos.

Pregunta No.5

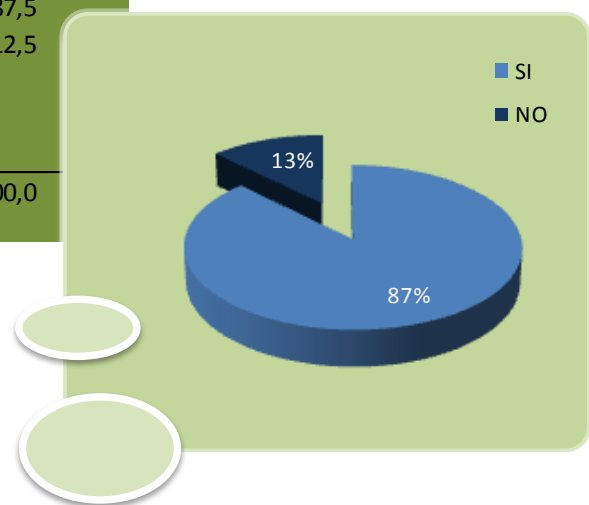
¿Existe verificación por parte de la alta gerencia por las actividades que usted desempeña en la Clínica Popular?

TABLA No. 5

ALTERNATIVAS	F	%
SI	21	87,5
NO	3	12,5
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 5



Tablas y Gráficos No. 5 Alta gerencia

Interpretación: al existir un porcentaje alto del 87% que son 21 personas esto significa que si existe un control por parte de la alta gerencia mientras que el 13 % dice no tener una verificación de las actividades que realizan. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.

Pregunta No.6

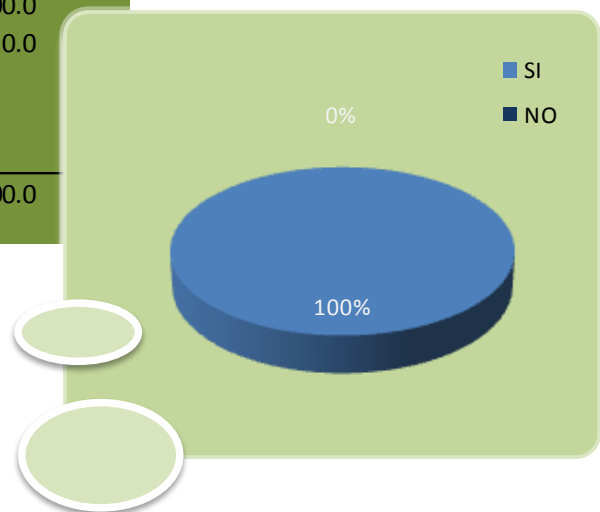
¿Considera Ud. Que la aplicación de los procesos en la empresa mejorará la misma?

TABLA No. 6

ALTERNATIVAS	F	%
SI	24	100.0
NO	0	0.0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 6



Tablas y Gráficos No. 6 Procesos de la empresa

Interpretación: el 100% de los encuestados están de acuerdo que si se aplica lo procesos mejoraría sus actividades y la clínica tendría mejores resultados ahorrando tiempo y dinero.

Pregunta No.7

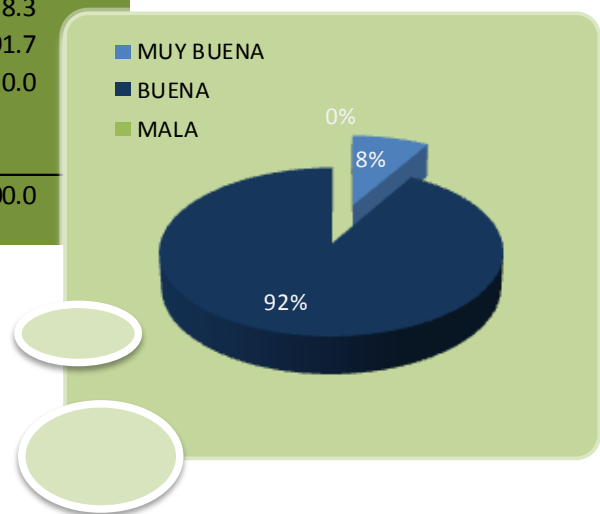
¿Qué tipo de actitud y motivación asumen los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?

TABLA No. 7

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENA	2	8.3
BUENA	22	91.7
MALA	0	0.0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 7



Tablas y Gráficos No. 7 Actitud y motivación

Interpretación: nos podemos dar cuenta que la actitud y motivación que asumen los empleados no es muy buena ya que solo el 8 % están en este rango, y 92% dice que es buena, por lo tanto clínica popular desea llegar a tener un cliente interno satisfecho en lo que hace, cabe recalcar que un trabajador motivado es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y, además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos marcado.

Pregunta No.8

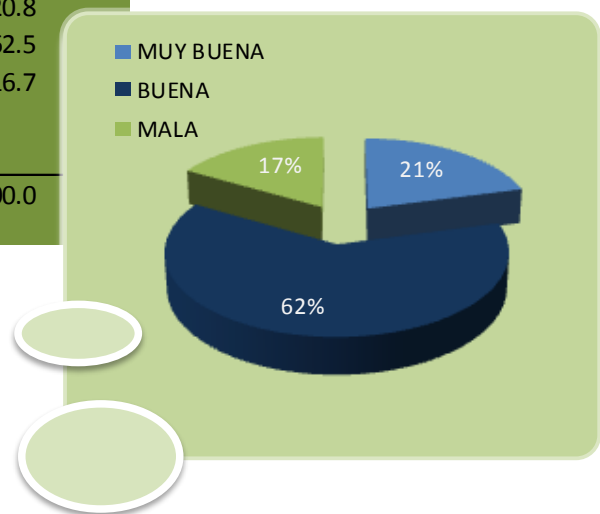
¿En qué medida los trabajadores de la empresa conocen sus funciones y responsabilidades?

TABLA No. 8

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENA	5	20.8
BUENA	15	62.5
MALA	4	16.7
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 8



Tablas y Gráficos No. 8 Funciones y responsabilidades

Interpretación: el 21% de los empleados que son 5 conocen sus funciones y responsabilidades, el 62% conoce a medias las funciones y responsabilidades y el 17% no sabe, esto puede ser por la falta de un manual administrativo hoy en día tan importante es su aplicación que sólo con ella y por ella puede haber grande y buena producción.

Pregunta No.9

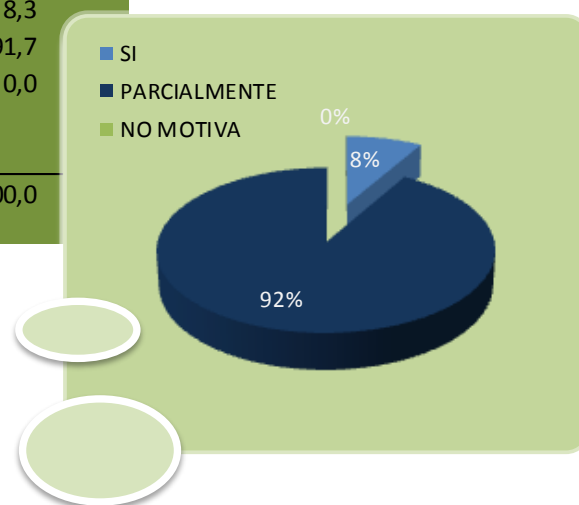
Las relaciones entre los trabajadores con el jefe le motivan a un mejor desempeño en su trabajo

TABLA No. 9

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	8,3
PARCIALMENTE	22	91,7
NO MOTIVA	0	0,0
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 9



Tablas y Gráficos No. 9 Motivación a mejor desempeño

Interpretación: 2 empleados que es el 8% dice que si le motiva su jefe a un mejor desempeño mientras que 22 personas que es el 92 % dice estar parcialmente motivado de un total de 24 colaboradores, la falta de comunicación entre jefe y empleados debe ser indispensable si bien es cierto la motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Pregunta No.10

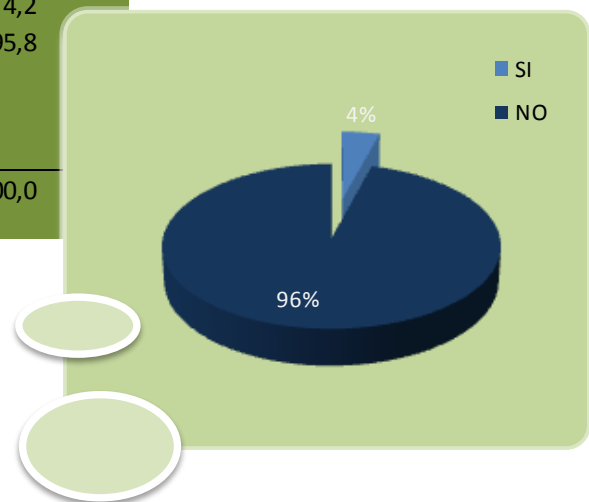
¿Tiene Ud. una definición clara de la estructura organizacional de la empresa?

TABLA No. 10

ALTERNATIVAS	F	%
SI	1	4,2
NO	23	95,8
TOTAL	24	100,0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 10



Tablas y Gráficos No. 10 Estructura organizacional

Introducción. Una sola persona tiene clara lo que es una estructura organizacional, y 23 personas desconocen. Clínica popular desea que todos sus colaboradores se involucren en la estructura organizacional que quiere mejorar pues esto nos ayudara a realizar mejor nuestro trabajo a conocer nuestras responsabilidades dentro de la organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES EXTERNOS

Pregunta No.1

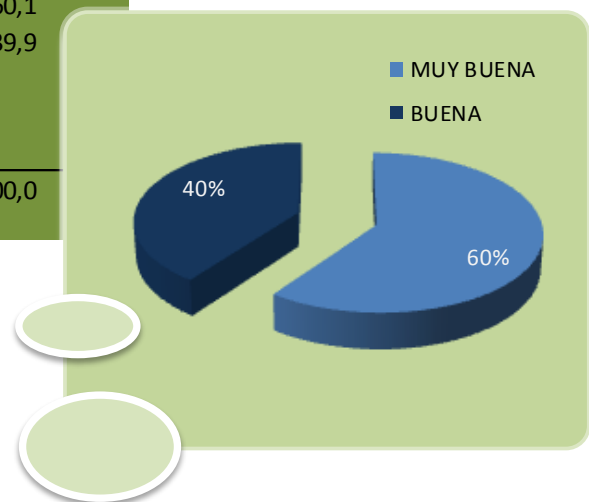
¿Cree usted que la estructura organizacional de la Clínica Popular es?

TABLA No. 11

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENA	200	60,1
BUENA	133	39,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 11



Tablas y Gráficos No. 11 Estructura organizacional

Interpretación: para el 60% de nuestros clientes la estructura organizacional de la clínica popular es muy buena y el 40% dice que es buena, la visión que tiene los clientes es aceptable pero a pesar de que no contamos con una estructura bien definida.

La calidad de servicio que presta la clínica popular hace que el cliente se sienta bien, ya que nuestro lema es “el cliente es primero”

Pregunta No.2

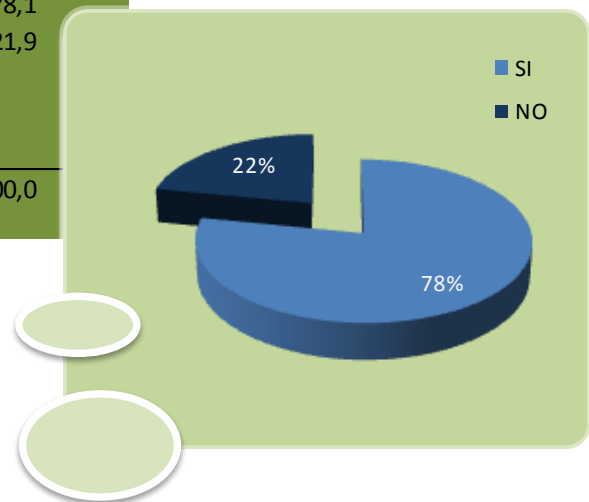
¿Considera usted que la creación de un manual administrativo mejorara las actividades de los empleados de la Clínica Popular?

TABLA No. 12

ALTERNATIVAS	F	%
SI	260	78,1
NO	73	21,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 12



Tablas y Gráficos No. 12 Manual administrativo

Interpretación: 260 clientes que es el 78% está seguro que la creación de un manual administrativo mejorara las actividades de los empleados, este les permitirá realizar mejor sus funciones y brindar un servicio más eficiente, mientras que 73 clientes que representan el 22% no conoce para qué sirve un manual administrativo. Pero para nuestra organización lo indispensable es mejorar el sistema administrativo y cumplir las metas trazadas por la Clínica popular.

Pregunta No.3

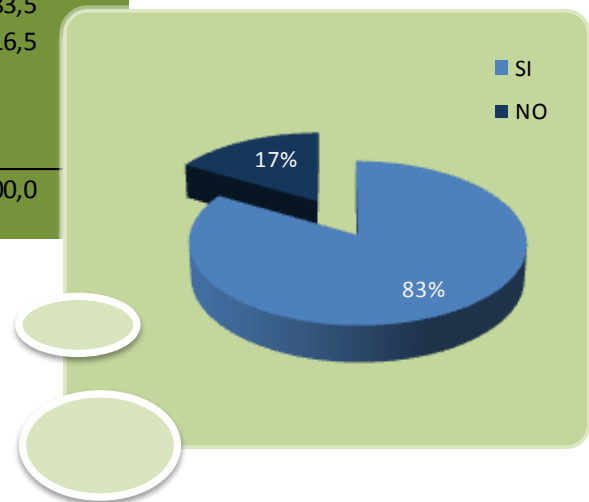
¿Está satisfecho con las condiciones físicas de la Clínica Popular como ventilación, luz, estadia, etc.?

TABLA No. 13

ALTERNATIVAS	F	%
SI	278	83,5
NO	55	16,5
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 13



Tablas y Gráficos No. 13 Condiciones físicas

Interpretación: al realizar esta pregunta nos dimos cuenta que el espacio físico que presta la clínica popular le satisface las necesidades a nuestros clientes ya que un aceptable 83% dice que la ventilación, la luz y las comodidades de nuestras habitaciones le brindan comodidad, y el 17% no está satisfecho

Pregunta No.4

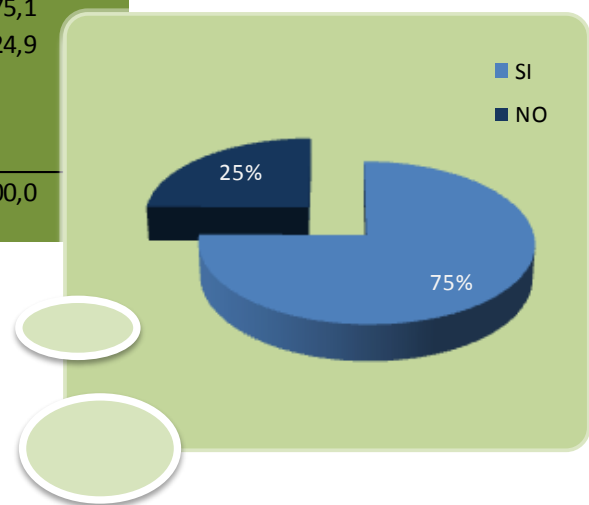
¿Las funciones que desempeña en la Clínica Popular cumplen con las necesidades de la misma?

TABLA No. 14

ALTERNATIVAS	F	%
SI	250	75,1
NO	83	24,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No.14



Tablas y Gráficos No. 14 Funciones que desempeña

Interpretación: el 75% de los clientes están de acuerdo con las funciones que desempeñan los empleados de la Clínica popular, mientras que el 25% no está de acuerdo con las funciones que desempeñan los trabajadores de la empresa. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndose sentirse mejor, respecto a lo que hace y estimulando a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Pregunta No.5

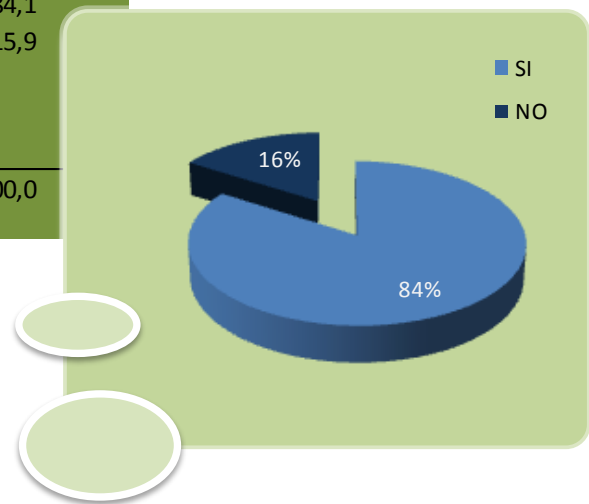
¿Existe verificación por parte de la alta gerencia por las actividades que usted desempeña en la Clínica Popular?

TABLA No. 15

ALTERNATIVAS	F	%
SI	280	84,1
NO	53	15,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 15



Tablas y Gráficos No. 15Alta gerencia

Interpretación: de 280 clientes están seguros que existe una verificación de la alta gerencia mientras que 53 clientes. El gerente fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Pregunta No.6

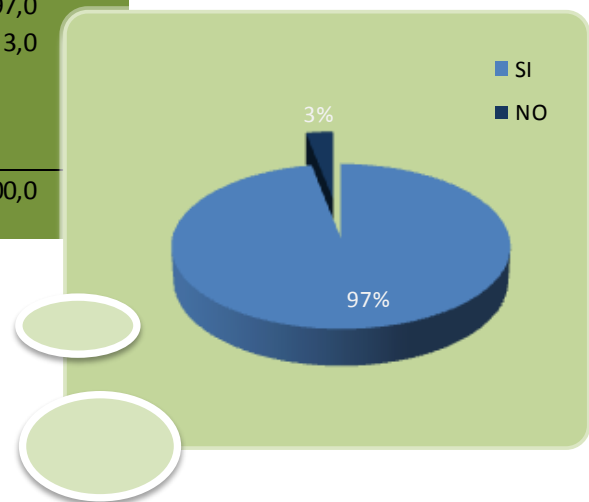
¿Considera Ud. Que la aplicación de los procesos en la empresa mejorará la misma?

TABLA No. 16

ALTERNATIVAS	F	%
SI	323	97,0
NO	10	3,0
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clínica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 16



Tablas y Gráficos No. 16 Procesos de la empresa

Interpretación: el 97% que son 323 clientes considera que si sería indispensable la aplicación de los procesos para mejorar la empresa y tan solo el 3% dice que no hace falta aplicar ningún proceso. Es así estas unidades de servicio o departamentos de bienestar tienen como objetivo de mejorar la calidad de vida y empleo de los trabajadores.

Pregunta No. 7

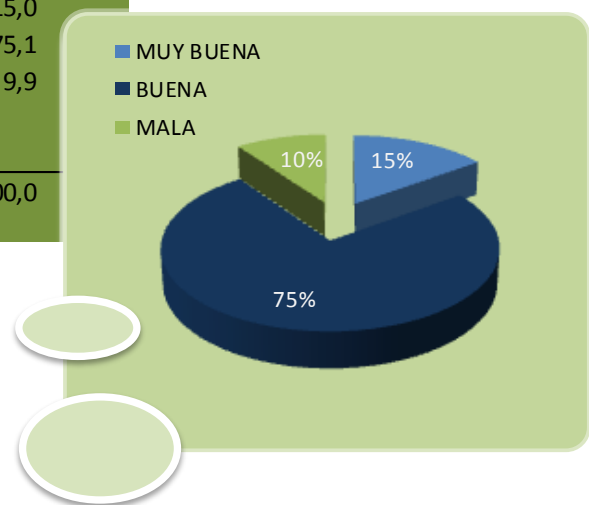
¿Qué tipo de actitud y motivación asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?

TABLA No. 17

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENA	50	15,0
BUENA	250	75,1
MALA	33	9,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 17



Tablas y Gráficos No. 17 Actitud y motivación

Interpretación: desde el punto de vista de los clientes el 15% dice que la actitud de los empleados es muy buena, mientras que el 75% es bueno y un 10% es malo. Hay que tomar en cuenta que la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo y la conducta del trabajador

Pregunta No.8

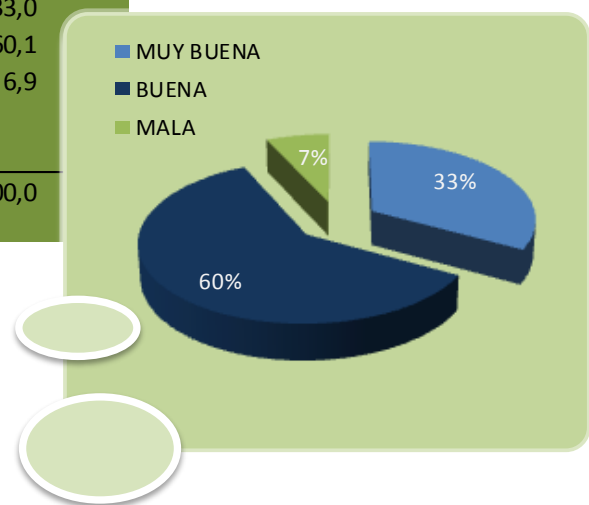
¿En qué medida los trabajadores de la empresa conocen sus funciones y responsabilidades?

TABLA No. 18

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENA	110	33,0
BUENA	200	60,1
MALA	23	6,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 18



Tablas y Gráficos No. 18 Funciones y responsabilidades

Interpretación: desde la perspectiva de los clientes del 100% el 33% califica que los trabajadores conocen las funciones y responsabilidades y un 60% dice que es buena y el 7% es malo. Esto puede ser que los trabajadores de la empresa no dan un buen servicio a los clientes o falta motivación del gerente para realizar mejor sus funciones. Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral.

A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Pregunta No.9

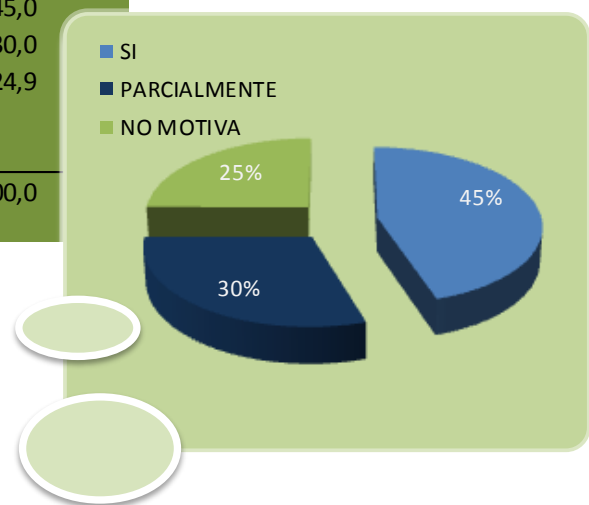
Las relaciones entre los trabajadores con el jefe le motivan a un mejor desempeño en su trabajo

TABLA No. 19

ALTERNATIVAS	F	%
SI	150	45,0
PARCIALMENTE	100	30,0
NO MOTIVA	83	24,9
TOTAL	333	100,0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 19



Tablas y Gráficos No. 19 Desempeño en su trabajo

Interpretación: Fomentar la comunicación entre empleados y jefe es indispensable ya que se procura tener más informado al empleado sobre los objetivos de la empresa y por otra parte se busca estar más pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas. Claramente se nota que los clientes perciben que no existe una buena relación entre jefe y empleados el 45% dice que sí, el 30% parcialmente y el 25% dice que no motiva.

Pregunta No.10

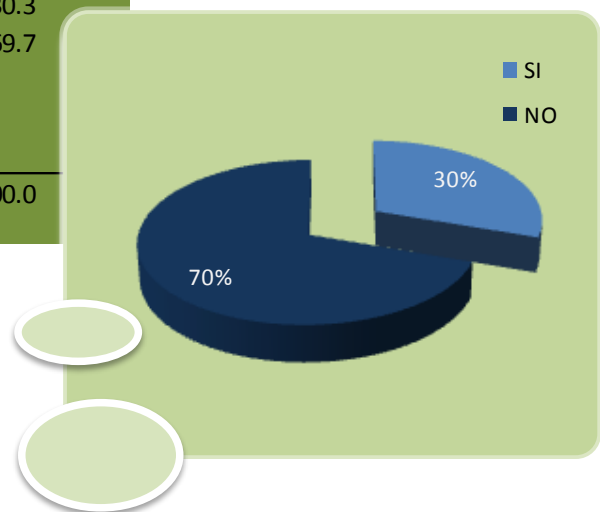
¿Tiene Ud. una definición clara de la estructura organizacional de la empresa?

TABLA No. 20

ALTERNATIVAS	F	%
SI	10	30.3
NO	23	69.7
TOTAL	33	100.0

FUENTE: Clinica Popular
ELABORADO POR: Sandra Villafuerte

GRAFICO No. 20



Tablas y Gráficos No. 20 Estructura organizacional

Interpretación: el 30% de los clientes tiene clara la definición clara de la estructura organizacional mientras que un 70% no tiene clara o no sabe lo que es una estructura organizacional. Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

La estructura organización mejora el desempeño laboral de la Clínica Popular.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No. 2 de la encuesta a clientes internos y clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta No. 2

¿Considera usted que la creación de un manual administrativo mejorara las actividades de los empleados de la Clínica Popular?

FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	24	0	24
CLIENTES EXTERNOS	240	93	333
TOTAL	264	93	357

Tabla No. 2 Frecuencia observada

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(24)(264)}{357} = 17,7$$

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTESINTERNOS	17,7	6,3
CLIENTESEXTERNOS	246,3	86,7

Tabla No. 3 Frecuencia esperada

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

Tabla No. 4 Calculo del CHI cuadrado

	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
CLIENTESINTERNOS / SI	24	17,7	6,3	39,09	2,20
CLIENTESINTERNOS / NO	0	6,3	-6,3	39,09	6,25
CLIENTESEXTERNOS / SI	240	246,3	-6,3	39,09	0,16
CLIENTESEXTERNOS / NO	93	86,7	6,3	39,09	0,45

$$X^2 = 9,06$$

El valor de X^2 para los valores observados es de 9,06

El chi cuadrado proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO TABLA 1 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).

Los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas realizadas a clientes internos y externos se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad es muy aceptable.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

La propuesta está desarrollada y compuesta con una serie de acciones que nos permitirán la creación de un manual administrativo, mismo que nos facilitara la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración de la empresa Clínica Popular.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente Trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La Clínica popular no maneja una estructura adecuada de acuerdo a la teoría, la jerarquía de preferencias mencionada previamente, es por eso su importancia en mejorar su estructura organizacional.

La empresa consciente de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Las empresas familiares suelen ser un poco intuitivas al momento de establecer su estructura organizacional, esto explica las preferencias de Clínica Popular al momento de delegar funciones, pero sabemos que no basta la intuición al momento de tomar decisiones tan importantes para la empresa.

De acuerdo a las variables estudiadas en la clínica Popular se encontró que la estructura y su propósito organizacional no son buenos, sin embargo, a los empleados se les asignan otras actividades que no son de su área de trabajo, también el modelo de liderazgo que se ejerce no es el adecuado, no existen incentivos que motiven el desarrollo de los empleados, existe una buena relación entre jefe-empleado y empleado-jefe, sin embargo, no existen medios de comunicación adecuados, lo que ocasiona que los rumores tengan más credibilidad que la información oficial. Finalmente, la empresa no tiene un manual de funciones. Tomando en cuenta estas características no favorables para la empresa se procederá a dar algunas recomendaciones para mejorar el desempeño laboral a través de una mejor estructura.

5.2. RECOMENDACIONES

Mejorar la interrelación de los directivos con los empleados para que ellos puedan expresar lo que piensan, y participar en la toma de decisiones. Es decir que los jefes utilicen un sistema de liderazgo consultivo. Los líderes con este sistema permitirán mayor participación de sus empleados, ya que ellos les tienen confianza. Lo que significa que cada empleado de la empresa pueda tomar sus propias decisiones con el apoyo y dirección de su líder.

Buscar alternativas para mejorar la estructura Organizacional de clínica Popular para que los empleados realicen adecuadamente sus actividades y eleve el desempeño laboral.

Mejorarla comunicación que existe dentro de la empresa, utilizando medios de información como carteleras que pueden ser ubicados en lugares estratégicos.

Diseñar un manual de funciones que se asigne las actividades y trabajos que les correspondan, para evitar que los empleados estén inconformes porque ellos perciben que esas actividades no les pertenecen. Esta deficiencia se podría mejorar revisando la descripción de puestos, ya que ahí se describe las funciones de cada uno de éstos, conociendo las funciones que le pertenecen a cada uno de los puestos debe haber una asignación adecuada de estas funciones por cada unidad de trabajo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema: Diseño de un de un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de la Clínica Popular de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora: Clínica Popular
Beneficiarios: Clientes Internos y Externos
Dirección: Calle Eusebio Barrera y Pasaje de la Peña 2415-286
Cdla. Simón Bolívar.
Tiempo para la ejecución: 10/julio hasta 14/agosto del 2010
Equipo técnico responsable: Sandra Villafuerte

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se puede decir que un manual es un cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

El manual de organización es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que lo componen la Clínica Popular sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o control de las funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones. Mala o deficiente atención a los clientes, desconocimiento de los procesos administrativos entre otros.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En la Actualidad ha manifestado problemas que limitan sus actividades operacionales y una de sus limitantes es el de no contar con un manual de funciones que oriente el funcionamiento adecuado de cada elemento de la Institución.

La Clínica Popular tiene un gran número de competidores, por lo cual requieren implementar un manual de funciones en sus procesos administrativos, la necesidad de un instrumento que guíe al personal y oriente para un mejor desempeño en las labores de cada uno es indispensable para un desempeño laboral de calidad.

Por lo tanto Clínica popular para mejorar la calidad en los servicios y evitar la duplicidad de funciones es importante resolver los conflictos que tiene la administración en relación con su organización y actualización, con la competitividad

con otras Clínicas, ya que la clave de éxito es; Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Para mantener satisfecho a nuestros usuarios, éste debe recibir un servicio de calidad, y confianza de nuestros colaboradores buscando también una mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconoce no estar aprovechando.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

Diseñar un manual de funciones que permita registrar y transmitir de forma ordenada la información estructural y funcional de la Clínica Popular.

6.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los departamentos, funciones, atribuciones y responsabilidades sde la Clínica Popular.
- Elaborar un manual de funciones que facilite las actividades dentro de la Clínica Popular.
- Proponer la aplicación de un manual de funciones que facilitara la adecuada relación entre las distintas unidades de la Clínica Popular.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La clínica popular siempre estuvo dispuesta a colaborar con toda la información para que se lleve a cabo esta investigación se tomaron los siguientes parámetros:

Empresa Clientes internos

Capacitar de forma periódica al personal para que realicen mejor sus actividades
Facilitar el desarrollo de las funciones de los empleados de la Clínica Popular.

Factibilidad Económica

Existieron los recursos económicos necesarios para la realización de este trabajo de investigación y en lo posterior se pueda realizar una reingeniería, la mayoría de estos aspectos tienen accesibilidad ya que existen en bibliotecas, internet, entrevistas, entre otros.

Factibilidad organizacional

La administración y Control se lo lleva a cabo gracias al cronograma establecido con anterioridad, cumpliendo de forma impostergable todos los puntos establecidos en las diferentes fechas que consten en él.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

“Los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la

organización. Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos.” Dolan, Schuler y Valle, (1999 P.12.)

Definición de Cargo

“Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. Chrudden y Sherman citado por Chiavenato (1990 p.79).

“Se define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.” Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) (p.46).

Descripción de Cargos

“Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”. Chiavenato (1999) (p.331).

Definición de Manual

“un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos

de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” Quiroga (1999 p.161).

Definición de Manual de Cargos

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un Manual de Cargos

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa tales como:

Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

El diseño e implementación del presente Manual de Funciones y Procedimientos para la clínica popular, se convierte en una herramienta de gestión administrativa que permite orientar el buen funcionamiento de la empresa. En este sentido, la presente herramienta contribuye:

Al conocimiento de los procesos, adiestramiento y capacitación del personal, a un empoderamiento para que cada individuo de la organización se proyecte en su puesto de trabajo.

A un mejor desarrollo administrativo por medio de la división de actividades en cada puesto de trabajo y la disminución de tareas inconexas y actividades en cada uno de los puestos.

Para que no se presenten duplicidad de funciones y actividades en los diferentes procesos administrativos y a la distribución equitativa de la carga de trabajo para apoyar el proceso administrativo interno de cada uno de los funcionarios de la empresa.



MANUAL DE FUNCIONES

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización y Funciones – MOF, constituye una de las herramientas con que cuentan las organizaciones, para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas, asistenciales u operativas; constituyendo un instrumento de comunicación, por lo que es fundamental su existencia.

El MOF, también es un documento técnico - normativo de gestión institucional, que sirve como documento de referencia para la toma de decisiones de los servidores con cargos de jerarquía superior que dirigen y orientan los destinos de la institución; así como documento guía para el trabajador en general; donde se indica las diversas funciones, responsabilidades, deberes y obligaciones tanto para el superior como para el subordinado que le corresponden desarrollar según cada cargo o puesto de trabajo asignado a la dependencia y su naturaleza, de acuerdo a la estructura funcional a la cual corresponda o pertenezca.

El presente Manual de Organización y Funciones de la Clínica Popular, es un documento normativo de Gestión Institucional que determina su organización interna hasta el nivel de cargo o puesto de trabajo, y constituye a la vez una fuente permanente de información técnica que permite conocer en forma clara la estructura orgánica, funciones y relaciones de la Clínica Popular; asimismo responder a la necesidad de cada uno de los componentes del talento humano que labora en la empresa, tenga pleno conocimiento tanto de su ubicación como del rol que deben desempeñar dentro de la estructura. Al mismo tiempo, es un instrumento que posibilita normar, supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones y atribuciones según corresponda a cada nivel de cargo, teniendo en mente y consideración que somos un solo cuerpo, es decir una unidad dentro del cual todos formamos parte, y cuyo principal fundamento, para constituirse como tal, reside en la necesidad indispensable de armonizar voluntades, esfuerzos y capacidades para realizar con eficacia, eficiencia y efectividad, las tareas que son propicias de la unidad orgánica y en plena concordancia con los objetivos, políticas y metas de la Clínica Popular.

La clínica Popular es una institución privada; cuya misión es la de prevenir los riesgos, proteger del daño, recuperar la salud y rehabilitar las capacidades de los pacientes, en condiciones de plena accesibilidad y de atención a la persona desde su concepción hasta su muerte natural, dentro de los Lineamientos de Política del Sector Salud.

Se encuentra ubicada en la ciudadela Simón Bolívar en la calle Eusebio Barrera y Pasaje de la Pena en la ciudad de Ambato. En tal virtud, el Manual de Organización y Funciones de la Clínica Popular, estará orientado a lograr una gestión administrativa y operativa, dinámica, eficaz y flexible.

OBJETIVOS Y ALCANCES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

OBJETIVO DEL MANUAL

El Manual de Organización y Funciones de la Clínica Popular es un documento técnico normativo de gestión, que tiene los siguientes objetivos.

Definir y establecer las responsabilidades, atribuciones, funciones, relaciones internas y externas y los requisitos de los cargos establecidos en el Cuadro para Asignación de Personal y contribuir al cumplimiento de las funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Clínica Popular

Facilitar el desarrollo de las funciones operativas y administrativas, así como la coordinación y la comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre para el cumplimiento de las funciones asignadas a los cargos o puestos de trabajo.

Servir como instrumento de comunicación y medio de capacitación e información para entrenar, capacitar y orientación permanente al personal.

Establecer las bases para mantener un efectivo sistema de control interno y facilitar el control de las actividades y tareas delegadas.

Servicio Post atención.

ALCANCE

El presente Manual de Organización y funciones, es de aplicación obligatoria en la Clínica Popular.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

BASE LEGAL

Sustentan el presente manual las siguientes disposiciones Legales:

1. Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud.
2. Decreto Supremo N° 013-2002-SA. - Aprueba el Reglamento de la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud.
3. Ley N° 27658 - Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
4. RM N° 860-2003-SA /DM. - Aprueban Reglamento de Organización y Funciones y aprueban Cuadro de Asignación de Personal de la Clínica Popular.
5. Directiva N° 007-MINSA / OGPE-V.01.- Aprueban Directiva para la Formulación de Documentos Técnicos Normativos de Gestión Institucional.
6. Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Administración Pública – INAP.
7. D.L 276 – Ley de bases de la carrera administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
8. D.S. 005-90 PCM Reglamento de la Ley de carrera Administrativa.

9. Decreto Supremo N° 074-95-PCM disposiciones referidas a la transferencia de funciones desempeñadas por el INAP.
10. Resolución Jefatura N° 095-95-INAP / ANR aprueba la directiva. N° 001-95-INAP / DNR norma para la formalización del manual de Organización y Funciones

DISEÑO DE LA CREACIÓN DEL MANUAL

Para el desarrollo del presente manual, se han aplicado los criterios que a continuación se mencionan:

1. Eficacia y Eficiencia

La eficacia, expresada como la capacidad de los directivos y servidores para alcanzar las metas y resultados planificados, por lo cual las funciones se deben distribuir adecuadamente, asegurando el cumplimiento de las funciones generales, aprovechando al máximo los recursos disponibles y estableciendo funciones que aseguren la evaluación de los resultados.

La eficiencia, está referida a producir el máximo resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Se busca la mayor eficiencia en la utilización de los recursos, por lo tanto se debe eliminar la duplicidad o superposición de funciones y atribuciones entre funcionarios y servidores.

2. Racionalidad

Las funciones deben diseñarse o rediseñarse con el fin de obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible.

3. Unidad de Mando

Todo cargo dependerá jerárquicamente de un solo superior.

4. Autoridad y Responsabilidad

Se debe establecer con claridad las líneas de autoridad, así como los niveles de mando y responsabilidad funcional, para que los Directores de nivel superior puedan delegar autoridad necesaria a los niveles inferiores y se puedan adoptar decisiones en los procesos de operación y cumplir con las responsabilidades asignadas.

Las responsabilidades deben ser claramente definidas, para que no exista el riesgo que pueda ser evadida o excedida por algún funcionario o servidor.

La delegación de la autoridad debe tener un medio efectivo de control, para establecer el cumplimiento de las funciones, actividades y tareas asignadas. Por su parte, todo empleado debe estar obligado a informar

5. Segregación de Funciones

Las funciones, actividades y tareas de los servidores, deben ser definidas y limitadas de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles que, entre otras, son: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y, control de las operaciones, debiendo distribuirse a varios cargos evitando que todos los aspectos fundamentales de una transacción u operación se concentren en manos de una sola persona o unidad operativa, dado que por tratarse de funciones incompatibles, existe un alto riesgo de que pueda incurrirse en errores, despilfarros, actos irregulares e ilícitos.

6. Sistematización

Las funciones, actividades y tareas forman parte de sistemas estrictamente definidos, los que forman parte de procesos, sub procesos o procedimientos.

Las funciones deben tener un fin, es decir definirse en base a cumplimiento de las

funciones generales centradas en el usuario y estar interrelacionadas.

7. Trabajo en Equipo

La conformación de equipos de trabajo, permite simplificar y flexibilizar la organización, acortando y agilizando la cadena de mando y facilitando preferentemente la ubicación en esos niveles a personal profesional, para disminuir de esta forma los costos, al requerir menos cargos jefaturales, así mismo facilita que las comunicaciones sean más directas, reduciendo el papeleo y la formalidad burocrática.

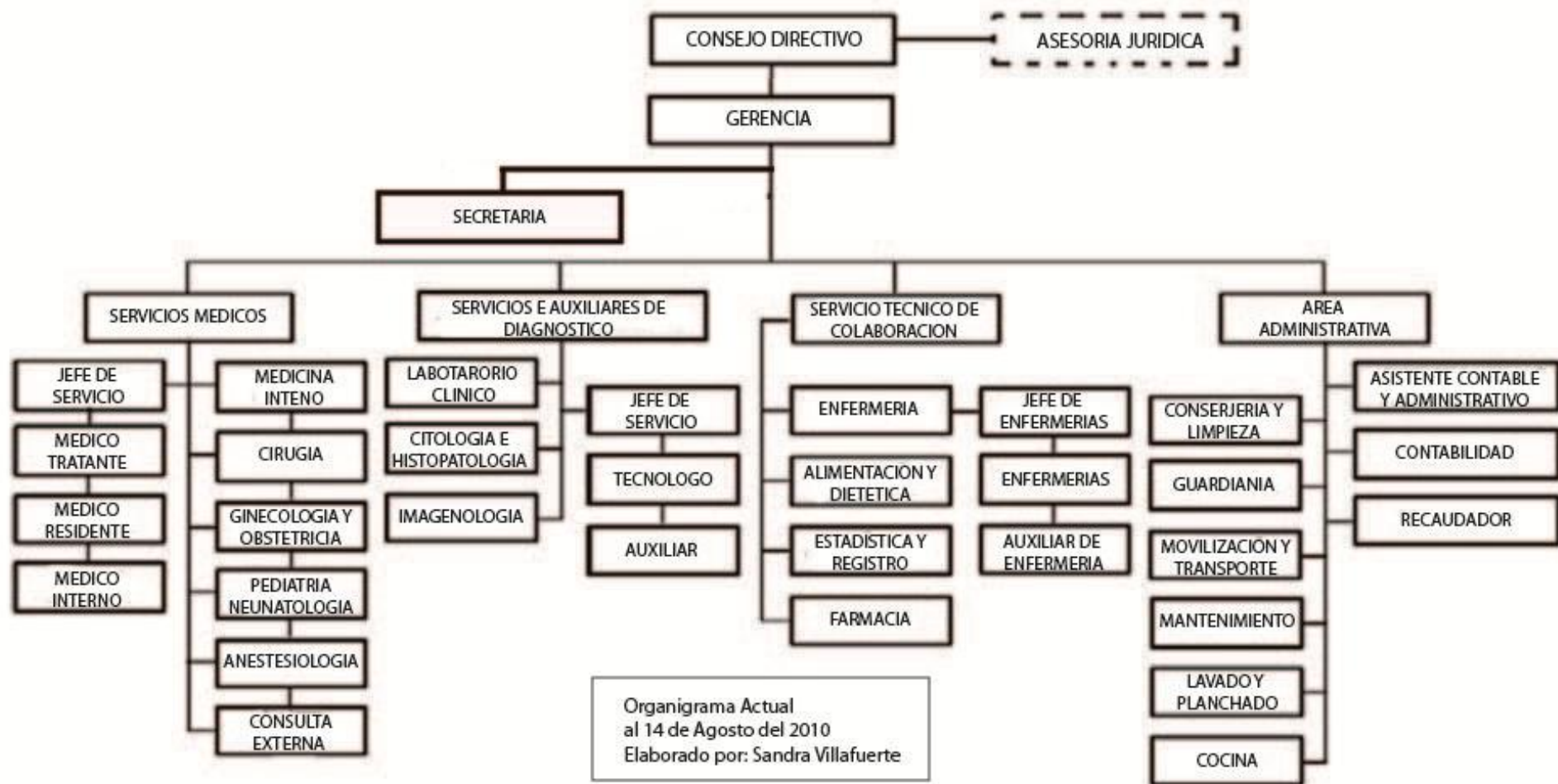
MISIÓN

Somos una organización Médica asistencial cuyo objetivo principal es prestar los mejores servicios de medicina integral asistida por la más alta tecnología adecuada a cada área de servicio con profesionales idóneos en cada una de sus especialidades médicas en conjunto con un equipo de recurso humano especializado al paciente.

VISIÓN

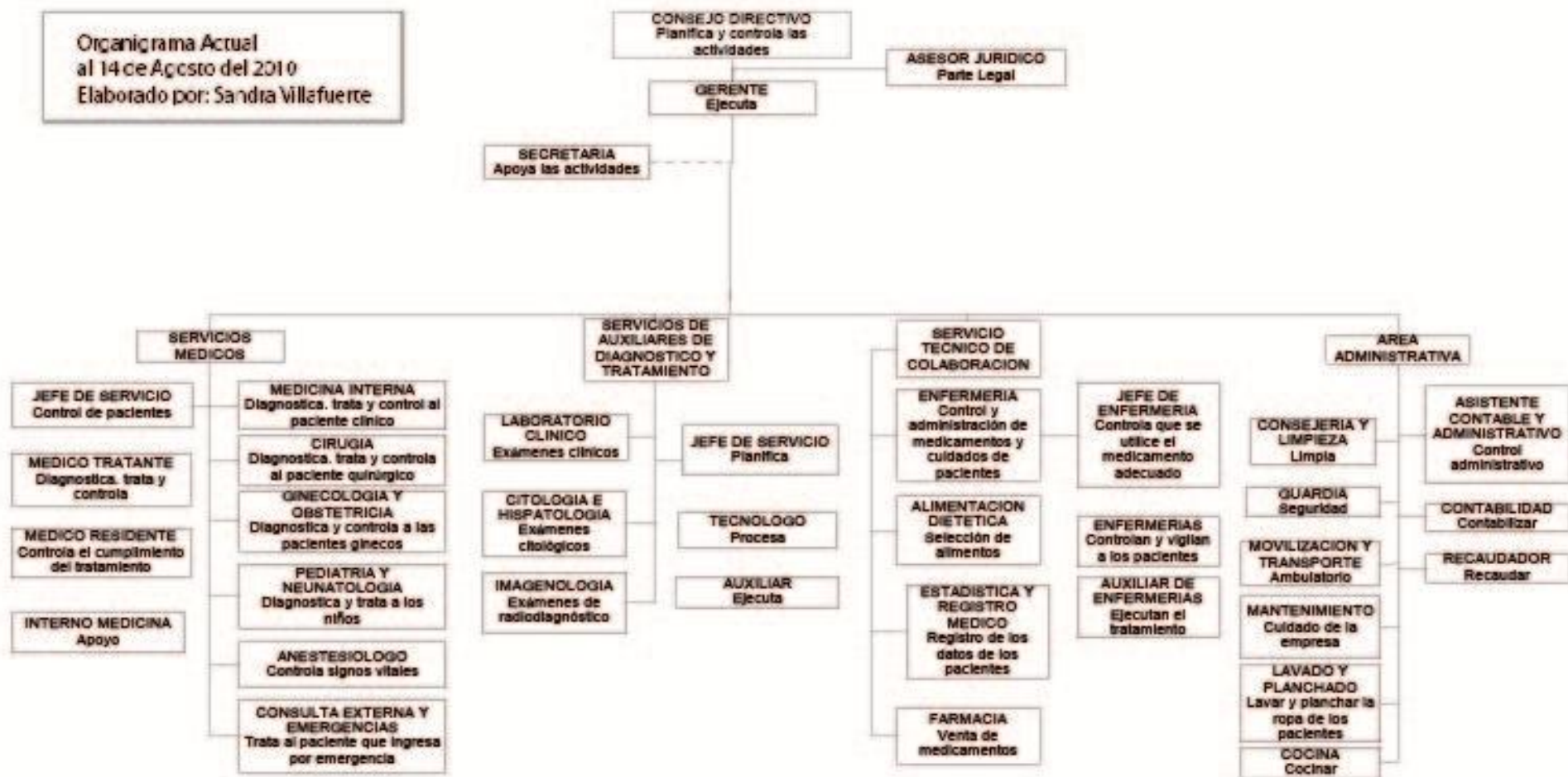
Nuestra visión es ser una organización integral comprometida con nuestros pacientes en ofrecerles los mejores servicios Asistenciales a través de la más alta tecnología y con un equipo altamente capacitado en cada una de las áreas y marcar así gran pauta en calidad de servicios médicos-quirúrgicos y bienestar social para toda la comunidad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (CLÍNICA POPULAR)

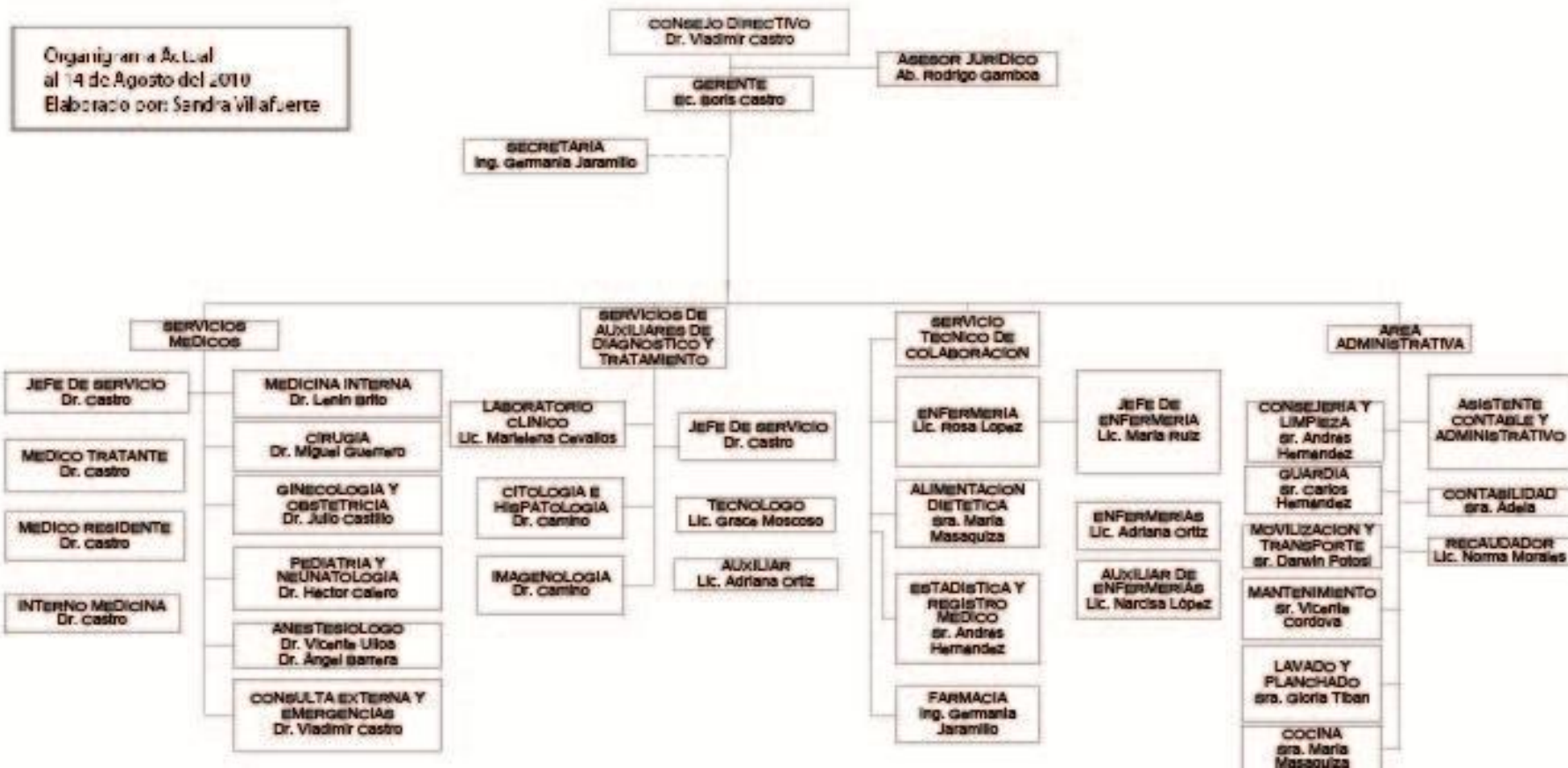


ORGANIGRAMA FUNCIONAL (CLÍNICA POPULAR)

Organigrama Actual
al 14 de Agosto del 2010
Elaborado por: Sandra Villafuerte



ORGANIGRAMA POSICIONAL (CLÍNICA POPULAR)



ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Clínica Popular es una entidad privada

Está conformado por las siguientes direcciones:

1. Dirección
2. Área Médica
3. Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento
4. Servicios Técnicos de Colaboración Médica
5. Área Administrativa

1. DIRECCIÓN

Responsable del servicio médico de la Clínica Popular.

Los colaboradores son:

- Presidente Ejecutivo
- gerente
- Asesoría Jurídica

2. ÁREA MÉDICA

Agrupación de las especialidades médicas encargadas de prestar atención directa ambulatoria y de hospitalización a personas sanas y enfermas.

Las especialidades básicas son:

- Medicina Interna
- Cirugía

- Ginecología y Obstetricia
- Pediatría y Neonatología
- Anestesiista
- Consulta Externa y Emergencia

Además cuentan con personal de apoyo como:

- Jefe de Servicio
- Médico Tratante
- Médico Residente
- Interno de Medicina

3. DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO.

Son servicios que a través de actividades específicas y procedimientos especiales, ayudan a formular el diagnóstico bajo el especialista debido al tratamiento de personas enfermas.

- Laboratorio Clínico
- Citología e Histología
- Medicina Física y Rehabilitación.

Además cuenta con el personal de apoyo:

- Convenios con otros especialistas
- Tecnólogo
- Auxiliar

4. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TÉCNICOS DE COLABORACIÓN MÉDICO

Son los que con actividades específicas contribuyen a la prestación de atención de Salud de la Clínica Popular.

Los servicios básicos que lo conforman son:

- Enfermería
- Alimentación y Dietética
- Estadística y Registro Médicos
- Farmacia

Además cuenta con el siguiente personal de apoyo:

- Jefe de Enfermería
- Enfermeras
- Auxiliar de Enfermería

5. ÁREA ADMINISTRATIVA

Es la responsable de la gestión Administrativa, Financiera y el Control de recursos en apoyo a la prestación de atención médica.

Está constituida por los siguientes servicios:

- Administración
- Contabilidad
- Asistente contable y administrativa
- Recaudación y servicios
- Conserjería

- Guardianía
- Movilización y Transporte
- Lavandería y planchado
- Cocina

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

CONSEJO DIRECTIVO

Objetivo:

El Consejo Directivo de la Clínica Popular es el ente responsable de la administración y de cumplir con la finalidad y objetivos previstos en el Estatuto

Funciones:

- Nombrar a los empleados o funcionarios que requiera el Instituto, Adoptar su propio reglamento.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, los reglamentos y las decisiones adoptadas por la asamblea general.
- Elaborar conjuntamente con el personal, el presupuesto anual de la Clínica, el cual será sometido a la aprobación de la asamblea general.
- Convocar a la asamblea ordinaria y extraordinaria cuando sea del caso, y de acuerdo a lo dispuesto en estos estatutos.
- Presentar a la Asamblea General el plan anual de trabajo, la política general y las proyecciones de la organización.
- Estudiar las proposiciones y demás resoluciones que deberán someterse a consideración y aprobación de la Asamblea.
- Vigilar la marcha general de la Clínica.
- Reunirse por derecho propio, si lo considera necesario y, cuando no sea posible la convocatoria normal por intermedio del Presidente.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ASESORÍA JURÍDICA

Objetivo:

Contribuir desde el ámbito de acción de la Dirección de Asesoría Jurídica para el cumplimiento efectivo de los presupuestos de la gestión Administrativa de la Clínica Popular.

Funciones:

- Emitir dictamen u opinión legal sobre los recursos de impugnación en asuntos relacionados al servicio del sector como instancia administrativa, incluyendo la formulación del proyecto de resolución.
- Informar, opinar y absolver consultas de carácter legal sobre los proyectos que formulen las diferentes dependencias de la Dirección.
- Participar en la formulación de proyectos de resoluciones, disposiciones, contratos, convenios y otros actos jurídicos de competencia de la Dirección
- Visar los proyectos de Resoluciones que impliquen afectación, modificación presupuestaria, de felicitaciones. Y otros.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SECRETARIA

Objetivo:

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

Funciones:

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe.
- Mejora y aprendizaje continuo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VIGENCIA: SI

Sandra Villafuerte

Dr. Vladimir Castro

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ÁREA MÉDICA

Objetivo:

Lograr que las actividades de los servicios médicos y paramédicos del hospital se otorguen en forma organizada coordinada y sistematizada, permitiendo con ello resolver los problemas de salud que la población demande a través de una atención médica integral y oportuna.

Funciones:

- Coordinar la elaboración de los programas anuales de trabajo con los diferentes servicios a su cargo; para su aplicación en el hospital.
- Establecer los mecanismos adecuados para que la atención médico quirúrgica sea otorgada con calidad a los usuarios.
- Coordinar con los jefes de servicios la elaboración e implantación de los Manuales de organización y funcionamiento, normas, procedimientos instructivos y rutinas que regirán en los diferentes servicios de la Clínica Popular.
- Practicar visitas periódicas a los distintos servicios acompañados del jefe.
- Respectivo para vigilar su funcionamiento, el desempeño del personal e Identificación y solución de problemas.
- Vigilar el cumplimiento de los programas implementados en la unidad a través de los diferentes servicios a su cargo.
- Participar en las actividades de supervisión y evaluación de los servicios Médicos y paramédicos de la unidad de acuerdo a la programación establecida.
- Supervisar que el envío de los informes médicos, dictámenes médicos legales estén correctamente.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIOS MÉDICOS–SERVICIO DE MEDICINA INTERNA

Es la unidad orgánica encargada de realizar procedimientos de tratamiento y rehabilitación del paciente, mediante el acto no especializado quirúrgico.

Servicio de Cirugía General

Objetivo:

Satisfacer la demanda de atención quirúrgica de los enfermos que por sus características deben ser atendidos en las diferentes especialidades del servicio.

Funciones:

- Planear, organizar y coordinar las actividades quirúrgicas servicio para la adecuada y oportuna atención de los pacientes.
- Programar y coordinar las actividades quirúrgicas con el área de quirófano y anestesiología.
- Establecer la coordinación con los servicios y urgencias y otras áreas de hospitalización.
- Valorar y calificar las condiciones normales del paciente que será intervenido quirúrgicamente a fin de atender con oportunidad las complicaciones.
- Vigilar la calidad de la atención quirúrgica de los pacientes, empleando para ello sistemas de control y seguimiento en las diferentes áreas. Estandarizar y coordinar las normas, procedimientos y rutinas dentro del servicio para su mejor funcionamiento.
- Promover y facilitar las Inter. Consultas con otros servicios, para la resolución de escasos problemas.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIOS MÉDICOS – GINECOOBSTETRICIA

Objetivo:

Disminuir la morbi-mortalidad materna y peri natal mediante la prevención, control y tratamiento de la patología gineco-obstétrica, así como el crecimiento de las acciones de planificación familiar con absoluto respeto a la dignidad y derecho, de las parejas.

Funciones:

- Planear, organizar y coordinar actividades médico-quirúrgicas del servicio de gineco-obstetricia, para la adecuada y oportuna atención del binomio madre-hijo.
- Brindar atención médica-quirúrgica de las especialidades de ginecología y obstetricia para el diagnóstico y /o tratamiento de la mujer en las áreas de
- Consulta Externa, Urgencias y Hospitalización.
- Certificar las condiciones probables de la normalidad del parto a fin de atender con oportunidad las complicaciones previstas.
- Vigilar la buena atención de la paciente gineco-obstétrica, empleando para sistemas de control y seguimiento: en las diferentes áreas.
- Estandarizar y coordinar las normas, procedimientos y rutinas dentro del Servicio.
- Facilitar y promover las Interconsultas con otros servicios, para resolución de casos problemas.
- Inducir la docencia e investigación clínica dentro del servicio; seleccionando.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VIGENCIA: SI

Sandra Villafuerte

Dr. Vladimir Castro

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIOS MÉDICOS – SERVICIO DE PEDIATRÍA

Objetivo:

Brindar atención especializada y de calidad a la población pediátrica la integración y coordinación de las diferentes áreas del servicio para disminuir la morbi mortalidad en recién nacidos, lactantes, preescolares y escolares.

Funciones:

- Planear, organizar y coordinar las actividades medicas del servicio para la adecuada y oportuna atención del paciente pediátrico en las áreas de consulta externa, urgencias, alojamiento conjunto, atención inmediata del recién nacido y hospitalización.
- Coordinar el traslado a la unidad de Neonatología del Hospital General de Tepic de los pacientes recién nacidos, cuando por su patología sea requerido.
- Dar seguimiento y control de los pacientes egresados del servicio, así como solicitar el apoyo a diferentes especialidades y sub-especialidades cuando el paciente lo requiera.
- Canalizar oportunamente a pacientes neonatos de alto riesgo de daño neurológico a programas especiales en unidades de rehabilitación cuando así se amerite para mejorar su calidad de vida.
- Informar oportunamente a su superior jerárquico y al cuerpo de gobierno, los resultados obtenidos en los asuntos médico-administrativos que le sean encomendados.
- Vigilar la calidad de la atención médica de los pacientes.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010



MANUAL DE FUNCIONES

AMBATO - ECUADOR

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIOS MÉDICOS –MÉDICO RESIDENTE

Objetivo:

Ejecutar y supervisar las actividades médicos asistenciales, docentes y de investigación programadas en el Servicio.

Funciones:

- Desarrollar Las metas programadas en el Plan Operativo del departamento.
- Colaborar con el jefe del Departamento en la elaboración y/ o actualización en los documentos de gestión propios del servicio.
- Supervisar el desarrollo de actividades médico asistenciales del personal del servicio orientándolas hacia resultados de calidad y cumplimiento de las medidas de Bioseguridad.
- Elaborar y presentar oportunamente los informes o documento solicitado por el jefe inmediato.
- Participar activamente en las reuniones médicas y académicas del servicio.
- Desarrollar actividades docentes y de investigación si el caso lo requiere.
- Elaborar y firmar los informes solicitados en el Departamento.
- Confirmar las actividades de Inter. Consulta de los pacientes hospitalizados y firmar los documentos pertinentes.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	VIGENCIA: SI
Sandra Villafuerte	Dr. Vladimir Castro	Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIOS MÉDICOS - ANESTESIÓLOGO

Objetivo:

Los anestesiólogos se encargarán de diagnosticar y tratar cualquier problema médico que pueda surgir durante la cirugía o el período de recuperación.

Funciones:

- Realizar una evaluación médica continua del paciente.
- Monitorear y controlar las funciones vitales del paciente (frecuencia y ritmo cardíaco, respiración, presión sanguínea, temperatura corporal y balance de fluidos corporales).
- Controlar el dolor del paciente y nivel de inconsciencia para lograr las condiciones ideales para una cirugía segura y exitosa.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIO DE AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO

Laboratorio y Análisis Clínicos

Objetivo:

Colaborar con el personal médico, en la precisión, para el diagnóstico y control terapéutico para la realización de los exámenes de laboratorio específicos para cada padecimiento y satisfacer la demanda de exámenes de laboratorio de la población demandante.

Funciones:

- Brindar atención a todas las solicitudes de exámenes de laboratorio que se generen tanto en hospital como en consulta externa.
- Establecer y actualizar las técnicas de procedimientos, para que sirvan de guía y control en las diferentes pruebas de laboratorio.
- Establecer los fondos fijos de reactivos, sustancias químicas, material de curación, cristalería y material de la limpieza para avanzar a los stocks de máximos y mínimos.
- Participar en las actividades de enseñanza y capacitación de los recursos del servicio.
- Participar en la conservación y mantenimiento en la planta física y equipo, registrando en la bitácora los parámetros del mismo.
- Vigilar que la conservación y mantenimiento de la planta

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIO DE AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO

Tecnólogo Médico

Objetivo:

Ejecutar con oportunidad, eficiencia y calidad las actividades médicas asistenciales, docentes y de investigación programadas.

Funciones:

- Desarrollar las actividades técnico-profesionales que le sean programadas.
- Verificar calidad y estado de conservación de las placas y reactivos.
- Tomar y revelar exámenes radiográficos especializados adoptando medidas de Bioseguridad.
- Desarrollar las metas programadas en el plan Operativo del Departamento.
- Colaborar con el jefe del servicio en la elaboración y/ o actualización de los documentos de gestión propios del servicio.
- Elaborar y presentar oportunamente los informes y documentos solicitados por el jefe inmediato.
- Participar activamente en las reuniones médicas y académicas del servicio.
- Desarrollar actividades docentes y de investigación si el caso lo requiere.
- Verificar los instrumentos, equipos y muebles del ambiente donde desarrolla sus actividades informando oportunamente acerca de irregularidades de los mismos.
- Supervisar el trabajo del personal técnico e interno del servicio.
- Administrar los registros de actividades del servicio.
- Sugerir normas y procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades del servicio.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIO DE AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO

Jefatura de Enfermería

Objetivo:

Contribuir a la atención integral del paciente a través de las acciones de enfermería en los diferentes servicios de la unidad médica.

Funciones:

- Participar en la elaboración, desarrollo y cumplimiento de los programas de trabajo en el área de enfermería y servicios del hospital.
- Vigilar utilización de los recursos que dispone el hospital para su óptimo funcionamiento.
- Evaluar constantemente las actividades del personal asignado a su área y establecer los controles para corregir anomalías y mejorar los servicios.
- Establecer criterios tendientes a elevar la eficiencia y eficacia de la atención de enfermería al paciente.
- Promover reuniones de trabajo periódicas, con el personal de enfermería con la finalidad de mejorar la organización y funcionamiento de los servicios.
- Fomentar la retroalimentación, en base a la información institucional y a la generada en la propia unidad hospitalaria.
- Vigilar la calidad de atención de enfermería integral que se esté otorgando al paciente, tomando en consideración la promoción y protección específica de la salud; el diagnóstico médico temprano y tratamiento oportuno; la participación en la rehabilitación, así como el trato humano a los pacientes.
- Fomentar las buenas relaciones humanas en todos los niveles jerárquicos del Hospital, para mejorar y armonizar las relaciones interpersonales de los trabajadores e instituir actitudes positivas hacia el público en general.
- Establecer los mecanismos técnico-administrativos que garanticen la continuidad en la presentación de la atención de enfermería las 24 horas.
- Elaborar programas y manuales de enfermería que orienten al personal de enfermería en la realización de las actividades que se requieran

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIO TÉCNICO DE COLABORACIÓN

Área de estadística y evaluación

Objetivo:

Supervisar el adecuado funcionamiento y manejo de los sistemas de información y coordinar la integración y procesamiento de la información que se genera en el hospital para elaborar los informes requeridos que sustenta la toma de decisiones.

Funciones:

- Coordinar con las áreas de hospitalización, consulta externa, urgencias, auxiliares de diagnóstico y tratamiento entre otros para el mejor registro de la información.
- Capacitar al personal que participará en el registro, revisión, concentración y elaboración de los reportes sobre las inconsistencias de la información con el propósito de mejorar su desempeño.
- Establecer los reportes estadísticos con la participación de los usuarios de la información de uso frecuente a generar por sus áreas.
- Analizar los reportes estadísticos en todas sus variables con el propósito de identificar incongruencias y omisiones, de las cuales se harán observaciones a los responsables para que se corrijan y evitar que se presenten en los informes subsecuentes.
- Presentar su informe detallado sobre la marcha y situación que guardan los servicios del hospital, utilizando para ello los datos estadísticos que generan sus áreas.
- Participar en las reuniones de los Comités del Hospital con la información que se requiera cuando se solicite.
- Rendir informes al Subdirector Médico del avance de los programas así como de las demás que le solicite, en el ámbito de su competencia, y;
- Las demás que de manera expresa le confiera

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VIGENCIA: SI

Sandra Villafuerte

Dr. Vladimir Castro

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

SERVICIO TÉCNICO DE COLABORACIÓN

Auxiliar de Enfermería

Objetivo:

Ejecutar labores básicas de asistencia a pacientes.

Funciones:

- Desarrollar las actividades técnico que sean programadas.
- Colaborar con los profesionales de la Salud en la atención de pacientes, proporcionando medicamentos y curaciones sencillas.
- Realizar el aseo y dar alimentos a pacientes imposibilitados.
- Efectuar la limpieza del ambiente, arreglar camas y preparar o transportar pacientes para su atención.
- Efectuar guardias hospitalarias nocturnas.
- Asistir al personal técnico en tratamiento especializado y registrar datos de acuerdo a instrucciones de los profesionales de Salud.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ÁREA ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Lograr que la administración de recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales y mantenimiento se desarrollen efectivamente, coadyuvando al funcionamiento integral del Hospital.

Funciones:

- Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales y mantenimiento con el fin de asegurar el óptimo funcionamiento del Hospital.
- Coordinar y elaborar el programa de trabajo de su área, así como los que le sean encomendados.
- Participar en la integración para la elaboración del Anteproyecto del Programa Presupuesto Anual y vigilar la aplicación del mismo.
- Gestionar los pagos y salarios del personal adscrito al Hospital, así como conciliar los procedimientos administrativos para el otorgamiento de las prestaciones laborales a que tiene derecho.
- Vigilar que los pagos a proveedores y acreedores por los bienes y servicios adquiridos se realicen de acuerdo a los mecanismos establecidos para tal fin.
- Coordinar la elaboración y actualización de reglamentos instructivos, sistemas de control, circulares y demás información indispensable para el desarrollo armónico y equilibrado de las funciones del área de su competencia.
- Gestionar la oportuna radicación de recursos ante el Departamento de Recursos Financieros y vigilar que el suministro de bienes e insumos necesarios para el buen funcionamiento del Hospital sea oportuno y suficiente.
- Supervisar al departamento de recursos humanos en la administración técnica del personal, referente a selección, contratación, introducción y desarrollo de los trabajadores, así como de conciliar los procedimientos administrativos vigentes con las prestaciones laborales a que tienen derecho los mencionados trabajadores.
- Evaluar y supervisar la correcta aplicación de los programas

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VIGENCIA: SI

Sandra Villafuerte

Dr. Vladimir Castro

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ÁREA ADMINISTRATIVA

Asistente administrativo

Objetivo:

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Funciones:

- Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
- Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
- Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Elaborar proyectos de compromiso por concepto de: alquileres, pago de condominios, pago de asignaciones a la Federación de Centros Universitarios, Centro de Estudiantes y otras asignaciones varias.
- Realizar los descargos o pagos contra cada proyecto de compromiso.
- Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controlar los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.
- Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
- Llevar registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.
- Realizar registro contable.
- Controlar los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VIGENCIA: SI

Sandra Villafuerte

Dr. Vladimir Castro

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ÁREA ADMINISTRATIVA

Departamento de Contabilidad

Objetivo:

Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Funciones:

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Llevar a cabo la contabilidad del Centro en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	VIGENCIA: SI
Sandra Villafuerte	Dr. Vladimir Castro	Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ÁREA ADMINISTRATIVA

Recaudador

Objetivo:

Percibir ingresos, por prestaciones detalladas en el arancel, multas por el código sanitario, control deudas por multas Sanitarias, contabilización ingresos diarios, responsable de las custodias comprobantes de Recaudaciones, Licencias Médicas

Funciones:

- Emisión de comprobantes de recaudaciones.
- Control de los ingresos percibidos diariamente.
- Venta de talonarios de Licencias Médicas.
- Emisión de Arqueo diario y entrega de los dineros recaudados a la Tesorera en Forma Diaria.
- Control y archivo de los comprobantes ingresos por Multas del Código Sanitario.
- Control, Archivo e informe al COMPIN de las Licencia medicas vendidas.
- Control de las deudas por el código sanitario.
- Contabilizaciones de los ingresos diarios.
- Participar en labores de apoyo al Departamento de finanzas.

ELABORADO POR:

Sandra Villafuerte

APROBADO POR:

Dr. Vladimir Castro

VIGENCIA: SI

Fecha : 14/08/2010

Ficha de Descripción del Cargo o Puesto de Trabajo

ÁREA ADMINISTRATIVA

Servicios Varios

Conserje

Ejercerá por delegación de la dirección o administración, la jefatura del personal de Ordenanzas, Porteros y Vigilantes, y ordenará y dirigirá el cumplimiento del cometido de los mismos. Vigilará la limpieza de los accesos y dependencias comunes del Centro.

Portero

Se consideran incluidos en esta categoría los que, a las órdenes inmediatas de los Conserjes, efectúan la vigilancia de puertas y acceso a los distintos establecimientos del Centro. Cuidarán de que se cumplan las instrucciones, directas de la administración general y regularán igualmente la entrada del personal y visitantes.

Cocinero

Integran este grupo aquellos profesionales que, con los conocimientos suficientes para desempeñar este cargo, actúen a las órdenes inmediatas del Jefe de Cocina. Elaborarán los menús y de ellos dependerá, si los hubiere, empleados de inferior categoría.

Costureras

Son las empleadas que, con conocimientos específicos de costura, realizan trabajos específicos de esta categoría.

Planchadoras

Son las empleadas que se dedican al planchado y doblado de tejidos y ropas.

Lavanderas

Son las empleadas/os que realizan las funciones propias de su categoría a mano o mecánicamente.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VIGENCIA: SI

Sandra Villafuerte

Dr. Vladimir Castro

Fecha : 14/08/2010

MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Recopila la información	El investigador	Recopilación de la Información	Humanos: Materiales Empresariales.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	El investigador	Procesamiento de la Información	Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Redacta Manual de Funciones	El investigador	Redacción del Manual de Funciones	Humanos Materiales Económicos Empresariales	Estilo e redacción el Manual de Funciones
Elabora del Manual de Funciones	El investigador	Elaboración del Organigrama Funcional y Estructural	Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionabilidad de los Organigramas Estructural y Funcional
Establece formato del Manual de Funciones	El investigador	Establecimiento del formato del Manual de funciones	Humanos Materiales	Facilidad de lectura y/o consulta. Que permita hacer referencias rápidas y precisas. Respirar confianza por su apariencia y
Revisa y aprueba Manual de Funciones	Gerente	Revisión y Aprobación del Manual de Funciones	Humanos Materiales Económicos	Revisión objetiva del Manual
Actualiza Manual de Funciones	Gerente	Actualización del Manual de Funciones	Humanos Materiales Empresariales	Revisión permanente del manual para su actualización

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de esta propuesta estará a cargo del Gerente de la Clínica Popular, mismo que estará en capacidad de seleccionar al personal acorde a los requerimientos tanto para el campo laboral como para la capacitación tomando en cuenta las necesidades de la misma, el Gerente también estará en capacidad de la toma de decisiones para adquisición e implementación de programas y equipos tecnológicos que se requiera para la ejecución de esta propuesta.

Se deberá aplicar este manual de funciones que permitirán un buen desarrollo de la misma y constarán las diferentes actividades que tienen que cumplir los miembros de la empresa.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

Una de las actividades fundamentales será el de socializar el organigrama funcional y estructural de la empresa a todos los empleados, con el afán que se difunda, conozca, analice y discuta para aportar positivamente para el crecimiento empresarial.

RECURSOS

RECURSOS	COSTO
1. Humanos	100
2. Materiales	200
3. Tecnológicos	300
4. Financieros	1008
TOTAL	1608

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Clínica Popular
¿Por qué evaluar?	La implementación de algo nuevo implica resistencia al cambio y la evaluación permitirá tomar correctivos
¿Para qué evaluar?	Para una toma de decisiones efectiva
¿Qué evaluar?	La implementación del manual de funciones y la respuesta que del mismo
¿Quién evalúa?	Gerente o un delegado del mismo.
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con qué evaluar?	Por medio de la aplicación de ficha, encuestas o instrumentos medibles.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, G. (1980). *Administración de recursos Humanos*. Editorial Trillas.

BATEMAN, Thomas- SCOTT, A. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. 4a. Editorial Mc Graw Hill. México.

BOHLANDES, Byars-RUE. *Administración de Recursos Humanos*. 12 a edición.

CARRASCO, Santiago y otros. (2006). *A que te atreves, Manual para emprendedores*. Editorial Pantone. Quito.

CHAVEZ, J. (2003). *Finanzas*. Editorial Abya-Yala. Quito.

CHIRIBOGA, Luis. (2007). *Sistema Financiero*. Editorial Publigráficas Jokama. Quito.

DAQUI, Rodrigo. (2006). *Administración de Riesgos Financieros*. Editorial CEDECOOP. Ecuador.

DESSLER, GARY. (2001). *Administración de Personal*. 8ª. edición Pearson Education. México.

FAYOL. (1994). *Administración Moderna*. Editorial México

HURTADO, Jacqueline. (2003). *El diseño de la Estructura Orgánica Funcional para mejorar las Funciones Administrativas de la Empresa de Calzado Torino*. Facultad de Ciencias Administrativas. UTA.

HAROLD, Koontz. (2004). *Administración una perspectiva Global*. 12a. Editorial McGraw Hill. México.

KOONTZ, H. (2001). *Elementos de Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México.

LERNER, J. (1984). *Introducción a la administración y organización de empresas*. Editorial Mc Graw Hill. México.

MARTINEZ, María Esthela. (2005) *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa para la empresa de servicios FUMICEM CIA LTDA*. Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

<http://www.mailxmail.com/curso-stioempresarial/organizacionempresarial>.(25/02/2010, 8:20) Contenido Proceso Administrativo.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/Contenido. Organigramas

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA AL PERSONAL DE CLINICA POPULAR

Estimados señores, por favor pudiesen colaborar contestando el siguiente cuestionario acerca de cuales pueden ser los factores que afecte al desempeño en cada uno de sus lugares de trabajo. Muchas gracias.

!ATENCION! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Tiene la empresa un manual de funciones? Si
 No

2. ¿Existe teóricamente la estructura organizacional? Si
 No

3. ¿Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa? Si
 No

4. ¿La empresa cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted? Si
 No

5. ¿El sistema de control existe pero no se aplica adecuadamente? Si
 No

6. ¿Existe un sistema de control gerencial funcionando? Si
 No

7. ¿Considera Ud. Que la aplicación de los procesos en la empresa mejorará la misma? Si
 No



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

8. ¿Qué tipo de actitud y motivación asumen los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades?

Muy buena

Buena

Mala

9. ¿Conocen los trabajadores de la empresa, sus funciones y responsabilidades?

Si

No

10. ¿Tiene Ud. una definición clara de la estructura organizacional de la empresa?

Si

No

Gracias por su colaboración

Tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad

Grados de libertad (GI)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209