

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA**

**“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”**

**VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO**



Pereira I. Luis E.

**Puerto Ordaz, Junio de 2009**



**ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS FAMILIALUD**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA**

**“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”**

**VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS FAMISALUD**

**PEREIRA I. LUIS E.**

Trabajo presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

---

**Ing. Emerys Albornoz**

**Tutor Académico**

---

**Ing. Asdrúbal Vera**

**Tutor Industrial**

Pereira Ibarra, Luis Eduardo

**Estudio organizacional y propuesta de manual de organización  
en la empresa de servicios médicos Famisalud**

Junio de 2009

188 pág.

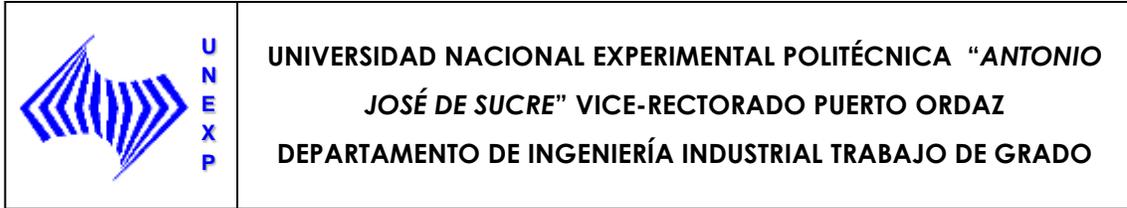
Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de  
Sucre". Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de  
Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: Ing. Emerys Albornoz

Tutor Industrial: Ing. Asdrúbal Vera

Capítulos: I El Problema. II Generalidades de la Empresa. III  
Marco Teórico. IV Marco Metodológico. V Situación Actual.  
VI Situación Propuesta. Conclusiones. Recomendaciones.  
Bibliografía. Apéndice. Anexo.



## ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros, miembros del Jurado designado por la comisión de Trabajo de Grado del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" Vice-Rectorado Puerto Ordaz para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "**Estudio Organizacional y Propuesta de Manual de Organización en La Empresa de Servicios Médicos Famisalud.**", presentado por el Bachiller: Luis E. Pereira I. C.I. 16.393.646, para optar por el título de Ingeniero Industrial, consideramos que el mismo reúne los requisitos exigidos para tal efecto, por lo tanto lo declaramos: **APROBADO**

En la ciudad de Puerto Ordaz, a los doce días del mes de Junio de dos mil nueve.

En fe de lo cual firmamos:

---

**Ing. Emerys Albornoz**

**Tutor Académico**



---

**Ing. Iván Turmero MSc**

**Jurado Evaluador**

---

**Ing. Asdrúbal Vera**

**Tutor Industrial**

---

**Ing. Andrés Blanco**

**Jurado Evaluador**



U  
N  
E  
X  
P

FAMISALUD CA



## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por estar presente en cada momento y por permitir la culminación de este trabajo.

A mis padres Miriam Esther y Luis José por haberme brindado todo su apoyo incondicional, paciencia, cariño, consejos y valores, porque sé que estoy aquí gracias todo su amor y esfuerzo.

A Yuliberth Melville por compartir conmigo mis triunfos y derrotas.

A mis mejores amigos que me apoyan dándome fuerzas para seguir adelante en todo momento.

## AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y realizar mi carrera universitaria, así como la fuerza para seguir adelante luego de cada caída en este largo trayecto universitario.

A mis padres Miriam E. Ibarra y Luis J. Pereira les doy mi más grande agradecimiento porque sé que sin ellos no hubiese podido realizar mis estudios, agradezco infinitamente todo su amor y apoyo brindado durante la realización de mi trabajo de Tesis de Grado. Realmente no tengo palabras para expresar la gratitud que siento por su generosidad, paciencia e inestimable ayuda.

A Yuliberth Melville porque siempre estuvo presente para darme su apoyo incondicional en las buenas y en las malas, gracias por ayudarme en todo y sé que nuestra amistad especial seguirá creciendo, gracias.

A todos mis Amigos de la Universidad por compartir junto a mí, todos los momentos de alegría, tristezas y ofrecerme su amistad verdadera. Agradezco a José Gregorio Rivas (El Compa) y Daniel Pereira por su apoyo y amistad en la universidad, gracias por toda la ayuda que me prestaron en los momentos difíciles.

A Todos los Profesores de la Unexpo que a lo largo del tiempo han sabido ofrecerme su amistad y han contribuido enormemente con mi formación integral.

A la Ing. Emerys Albornoz, mi Tutor Académico, por su amistad, apoyo y colaboración durante mi carrera y la realización de este proyecto, desde que lo conocí hasta la actualidad le he tomado un gran aprecio, gracias.



**FAMISALUD CA**



---

A todo el personal de la empresa, por compartir momentos de presión y alegría, por su valiosa colaboración durante mi estadía, a todos gracias.

A Famisalud, por dejarme ser parte de ese gran equipo y poder realizar mis trabajos de investigación.



FAMISALUD CA



Pereira, Luis (2009). **ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS FAMISALUD.** Trabajo de Grado. Departamento de Ingeniería Industrial. Vice - Rectorado Puerto Ordaz. UNEXPO. Tutor Académico: Ing. Emerys Albornoz, Tutor Industrial: Ing. Asdrúbal Vera.

## RESUMEN

En el siguiente Trabajo de Investigación se presentan los resultados de un estudio organizacional y una propuesta de manual de organización para la empresa Famisalud. En general dicho estudio está orientado a la definición del modelo funcional a seguir la cual se desarrolló inicialmente con un diagnóstico a la situación actual aunado a observaciones directas de las actividades, aplicación de encuestas y revisión de los formatos físicos de los procedimientos realizados en la empresa, así como el sistema de información empleado. El estudio realizado permitió identificar las deficiencias e incumplimiento de los principios administrativos y organizacionales, también permitió el establecimiento de estrategias a partir de un análisis de los aspectos externos e internos de la empresa. El manual de organización propuesto, presenta en forma detallada la estructura organizacional, relaciones, objetivos, línea de mando y recurso humano de la empresa, también las especificaciones y responsabilidades de cada unidad y cargo. Este aporte permite a la empresa cumplir con los objetivos propuestos a fin de asegurar la operatividad de la misma.

**Palabras Claves:** Estudio Organizacional, Manual de Organización, Planificación de actividades, Control de procesos, Análisis FODA, Modelo Funcional, Organigramas, Descripción de Unidades y Cargos.



**FAMISALUD CA**



## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2. OBJETIVOS .....	5
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	5
4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>8</b>
1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	8
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	11
2. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN .....	12
4. PASOS BÁSICOS PARA ORGANIZAR .....	13
4.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	13
4.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	13



4.3. JERARQUÍA .....	13
4.4. COORDINACIÓN .....	14
4.5. ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN .....	14
5. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
6. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
6.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	15
6.2. COORDINACIÓN .....	19
7. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	20
7.1. LOS ORGANIGRAMAS.....	20
7.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	24
7.3. ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN.....	25
8. EMPOWERMENT .....	27
8.1. QUE ES UN EQUIPO CON EMPOWERMENT .....	27
8.2. CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS CON EMPOWERMENT:.....	28
CAPÍTULO IV.....	29
MARCO METODOLÓGICO .....	29
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	29
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	32
4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	32
4.2. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS.....	32
4.3. ENCUESTAS.....	32
4.4. REVISIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO .....	33
4.5. PAQUETES COMPUTARIZADOS .....	33
5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A UTILIZAR .....	33



U  
N  
E  
X  
P

FAMISALUD CA



6. RECURSOS .....	33
6.1. RECURSO HUMANO .....	33
6.2. RECURSOS FÍSICOS .....	34
6.3. RECURSOS DIGITALES .....	34
7. PROCEDIMIENTO .....	34
CAPÍTULO V .....	37
SITUACIÓN ACTUAL .....	37
1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	37
2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL .....	38
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES .....	39
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS .....	40
3. FLUJOGRAMA DE PROCESO DE LA EMPRESA .....	43
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	44
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	44
4.1.1. Aspectos Estructurales .....	45
4.1.2. Aspectos Decisorios .....	52
4.1.3. Aspectos Normativos .....	57
4.1.4. Aspectos Ambientales .....	57
4.1.5. Aspectos Tecnológicos .....	64
4.1.6. Aspectos Psicodinámicos .....	66
4.2. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO .....	71
4.3. ELEMENTOS FODA .....	73
4.3.1. Aspectos Internos .....	73
4.3.2. Aspectos Externos .....	74
4.4. MATRIZ FODA .....	74
4.5. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA .....	76
4.6. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN .....	79



U  
N  
E  
X  
P

FAMISALUD CA



---

CAPÍTULO VI.....	81
SITUACIÓN PROPUESTA .....	81
1. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS FAMISALUD CA. ....	81
1.1. LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA.....	81
1.2. PROPÓSITO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
1.3. OBJETIVO .....	82
1.4. ALCANCE .....	82
1.5. VISIÓN DE LA EMPRESA.....	82
1.6. MISIÓN DE LA EMPRESA .....	83
1.7. ALCANCE DE LA EMPRESA.....	83
1.8. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA .....	83
1.9. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA .....	84
2. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA .....	85
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>92</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>178</b>



**FAMISALUD CA**



---

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Ubicación Geográfica de la Población de Guasipati.....	9
2	Empresa de Servicios Médicos, Famisalud.....	9
3	Proceso de atención al paciente.....	42
4	Deficiencias Organizacionales en la empresa Famisalud....	71
5	Procesos operativos de la empresa Famisalud.....	84
<b>Tabla</b>		
1	Matriz FODA de las estrategias a seguir.....	74



U  
N  
E  
X  
P



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Página</b>
1	Respuestas a la pregunta 1 de la encuesta.....	44
2	Respuestas a la pregunta 2 de la encuesta.....	45
3	Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta.....	45
4	Respuestas a la pregunta 4 de la encuesta.....	46
5	Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta.....	46
6	Respuestas a la pregunta 6 de la encuesta.....	47
7	Respuestas a la pregunta 7 de la encuesta.....	47
8	Respuestas a la pregunta 8 de la encuesta.....	48
9	Respuestas a la pregunta 9 de la encuesta.....	48
10	Respuestas a la pregunta 10 de la encuesta.....	49
11	Respuestas a la pregunta 11 de la encuesta.....	49
12	Respuestas a la pregunta 12 de la encuesta.....	50
13	Respuestas a la pregunta 13 de la encuesta.....	51
14	Respuestas a la pregunta 14 de la encuesta.....	52
15	Respuestas a la pregunta 15 de la encuesta.....	52
16	Respuestas a la pregunta 16 de la encuesta.....	53
17	Respuestas a la pregunta 17 de la encuesta.....	53
18	Respuestas a la pregunta 18 de la encuesta.....	54
19	Respuestas a la pregunta 19 de la encuesta.....	54
20	Respuestas a la pregunta 20 de la encuesta.....	55
21	Respuestas a la pregunta 21 de la encuesta.....	56
22	Respuestas a la pregunta 22 de la encuesta.....	57

<b>Gráfico</b>		<b>Página</b>
23	Respuestas a la pregunta 23 de la encuesta.....	57
24	Respuestas a la pregunta 24 de la encuesta.....	58
25	Respuestas a la pregunta 25 de la encuesta.....	58
26	Respuestas a la pregunta 26 de la encuesta.....	59
27	Respuestas a la pregunta 27 de la encuesta.....	59
28	Respuestas a la pregunta 28 de la encuesta.....	60
29	Respuestas a la pregunta 29 de la encuesta.....	60
30	Respuestas a la pregunta 30 de la encuesta.....	61
31	Respuestas a la pregunta 31 de la encuesta.....	61
32	Respuestas a la pregunta 32 de la encuesta.....	62
33	Respuestas a la pregunta 33 de la encuesta.....	63
34	Respuestas a la pregunta 34 de la encuesta.....	64
35	Respuestas a la pregunta 35 de la encuesta.....	64
36	Respuestas a la pregunta 36 de la encuesta.....	65
37	Respuestas a la pregunta 37 de la encuesta.....	66
38	Respuestas a la pregunta 38 de la encuesta.....	66
39	Respuestas a la pregunta 39 de la encuesta.....	67
40	Respuestas a la pregunta 40 de la encuesta.....	67
41	Respuestas a la pregunta 41 de la encuesta.....	68
42	Respuestas a la pregunta 42 de la encuesta.....	68
43	Respuestas a la pregunta 43 de la encuesta.....	69
44	Respuestas a la pregunta 44 de la encuesta.....	69



FAMISALUD CA



## INTRODUCCIÓN

Famisalud es una Empresa de servicios médicos, cuyo objetivo principal es suministrar a empresas, cooperativas, asociaciones civiles y público en general, planes corporativos y familiares, que solucionen las patologías que afectan el bienestar familiar, sin olvidar la prevención de las mismas; contado para ello con moderna infraestructura, médicos y personal especializado en medicina general, integral y familiar con el apoyo de las diferentes especializaciones medicas.

La necesidad de llevar a cabo en la empresa Famisalud un plan de desarrollo organizacional es el fundamento principal de éste trabajo de investigación, dicho plan de desarrollo es consecuente con el crecimiento que va tomando la empresa y con la aplicación de herramientas y técnicas de organización, como el análisis FODA y Empowerment (Empoderamiento); que fortalece a la empresa a través del trabajo en equipo y la motivación.

La realización de cualquier trabajo en equipo requiere del establecimiento de pautas en relación a que corresponde hacer cada quien, esta repartición del trabajo introduce la forma más simple de organización al dividir que debe hacerse y asignar responsabilidades a cada miembro del grupo, igualmente aparece la figura del líder o coordinador del grupo para satisfacer las necesidades de comunicación y armonizar esfuerzos. Este plan de desarrollo organizacional involucró y fue dirigido al personal que labora directamente en la organización, ya que siendo una empresa de servicios de salud considera entonces al personal médico, administrativo y asistencial, analizando puestos de todos los niveles entre ellos el gerente, director médico, etc.

El contenido de este estudio basado en un estudio organizacional y propuesta de manual de organización, el cual permitió a través de encuestas, diagramas y métodos de análisis de información, definir el modelo funcional de la empresa y establecer los parámetros organizacionales a seguir; se



U  
N  
E  
X  
P

FAMISALUD CA



constituyó en seis capítulos los cuales están comprendidos de la siguiente manera. El Capítulo I que contiene el planteamiento del problema, sus objetivos tanto generales como específicos. El Capítulo II expone la presentación de la empresa, y su información en general. El Capítulo III contiene el marco teórico donde se exponen las referidas bases teóricas en las que se fundamenta el estudio. El Capítulo IV explica en la metodología utilizada en el proyecto, el tipo de investigación, la población utilizada para la muestra. El Capítulo V, consiste en el análisis de la situación actual de la empresa, donde se detallan condiciones referentes a metodologías, medidas, mano de obra y materiales utilizados en el área en estudio. El Capítulo VI, donde se detalla la situación propuesta, en este se detallan todos los aspectos referentes al estudio organizacional y manual de organización.

Por último se presentan las conclusiones y las recomendaciones para implementar el proyecto y mantenerlo a lo largo de los años en aplicación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

Este capítulo define el problema, objetivos, justificación e importancia, alcance y delimitaciones del estudio realizado, las cuales contienen las terminologías clave y principios esenciales del mismo.

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Famisalud fue fundado por el médico internista Fernando Rivas, surgió como una empresa de servicios médicos orientada a ofrecer planes corporativos y familiares de atención médica al público en general, tratando y diagnosticando, en función de los medios disponibles en las empresas, las diferentes patologías de la población de Guasipati. Dicha empresa estableció una estructura organizacional definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización conocían sus funciones, pero se presentaban distorsiones en lo referente a la toma de decisiones como consecuencia de una gestión deficiente a nivel gerencial, lo que generaba desorden en las disposiciones y responsabilidades. Además no existía un diseño formal de los puestos, por lo que era un diseño conceptual y general.

El problema radica en el crecimiento vertiginoso de la empresa en los últimos años en función de una estructura administrativa deficiente, donde ha surgido el reto y la necesidad de enfrentar dicho crecimiento manteniendo la racionalidad en las funciones y generando un equipo de profesionales de alto nivel que sean líderes en sus áreas profesionales. Además de implementar una infraestructura adecuada para el trabajo que se genere considerando el aumento de actividades y funciones y el crecimiento de la organización.

Las deficiencias de la empresa en el ámbito organizacional generaban consecuencias a nivel de control administrativo, donde no se contaba con un manual de organización establecido formalmente. En este sentido no se tenía establecido la división de los trabajos a realizar en tareas y departamentos específicos, tampoco se habían asignado las tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, no se contaba con una coordinación de la diversas tareas organizacionales, no se habían agrupado los trabajos en unidades, ni se habían establecido líneas formales de autoridad, aunado a irregularidades en la distribución y organización los recursos organizacionales.

Con el designio de solucionar los problemas antes mencionados y contar con una gestión de organización y métodos de asistencia y asesoría a nivel gerencial en la empresa, lo que incrementaría la eficiencia administrativa mediante la elaboración de estudios técnico-administrativos que buscan el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo, surge la necesidad de un estudio organizacional y propuesta de manual de organización en la empresa de servicios médicos Famisalud.

## **2. OBJETIVOS**

Este trabajo de investigación está fundamentado en los siguientes objetivos:

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Estudio Organizacional y una propuesta de Manual de Organización en la empresa de servicios médicos Famisalud.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa de servicios médicos Famisalud
2. Conocer cuáles son los requerimientos y expectativas exigido por la dirección general de la empresa
3. Definir Modelo Funcional de la empresa
4. Realizar un examen minucioso de todos los elementos administrativos que se encuentran establecidos dentro de la empresa
5. Realizar una encuesta al personal de la empresa
6. Formalizar y esquematizar la información recaudada
7. Describir y evaluar los diferentes cargos en la empresa
8. Describir y evaluar las normas y procedimientos en las diferentes funciones administrativas de la empresa
9. Elaborar los diferentes organigramas.
10. Realizar un análisis FODA
11. Desarrollar y aplicar un manual de organización

## **3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Considerando las perspectivas y el proyecto integral de reorganización e implementación en la empresa, era imprescindible que la estructura organizativa sufriera cambios e incremente sus actividades y funciones, esto

debido a que el área administrativa es el soporte de las actividades operativas y de producción de la empresa de manera que fue de suma importancia que dicha área fuera debidamente preparada para brindar el soporte adecuado a una nueva estructura de producción de servicios médicos.

El Estudio de organización y métodos permitió representar el análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de la administración, con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas para el mejoramiento de sus métodos de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y por adquirir, para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

En este sentido, una propuesta de manual de organización y funciones permitió unificar criterios en lo que respecta a normas de trabajo, organización de departamentos y planificación estratégica. En él se contempla la organización, la estructura, las funciones y las tareas específicas que desarrolla el personal administrativo y directivo de la empresa Famisalud, todo con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la misma.

El manual de organización es de suma importancia ya que integra en un solo documento, la información básica relativa a los antecedentes, marco jurídico-administrativo, atribuciones, estructura orgánica, el objetivo y las funciones de la empresa; contribuyendo a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción y a la vez de la proporción de un esquema funcional a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa.



FAMISALUD CA



---

#### **4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de este estudio de organización y métodos comprendió desde los cambios estructurales de la organización, hasta las menores modificaciones introducidas en los métodos de trabajo de una pequeña unidad administrativa, fue desde la simplificación de trámites hasta la reforma total de la organización.

El estudio de toda la organización se realizó a nivel general de toda la empresa, comprendió un examen minucioso de todos los elementos administrativos que se encuentran establecidos dentro de la empresa, entre los que destacan objetivos, políticas, organización, estructura, sistemas de trabajo, recursos, etc.

#### **5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está circunscrita a la empresa de servicios médicos Famisalud ubicada en Guasipati, siendo objeto de estudio los diferentes departamentos que componen la empresa.

## CAPÍTULO II

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este capítulo presenta generalidades de la empresa Famisalud CA, mostrando una breve descripción de la misma y su ubicación geográfica.

#### **1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Famisalud es una Empresa de servicios médicos, cuyo objetivo principal es suministrar a empresas, cooperativas, asociaciones civiles y público en general, planes corporativos y familiares, que solucionen las patologías que afectan el bienestar familiar, sin olvidar la prevención de las mismas; contado para ello con moderna infraestructura, médicos y personal especializado en medicina general, integral y familiar con el apoyo de las diferentes especializaciones medicas.

#### **2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La empresa de servicios médicos Famisalud, a nivel macro está ubicada en la República Bolivariana de Venezuela, Estado Bolívar, en la capital del municipio Roscio, Guasipati (ver Figura 1). Esta población se ubica entre el

río Guarichapo y el río Macorumo, la población tiene 3 poblaciones satélites y estas son: Carapo, Tupuquén y Divina Pastora, la población se ubica casi al lado de El Callao, ciudad capital del municipio homónimo, está entre 10 y 20 km de distancia entre ambas poblaciones. La empresa está localizada en la Calle Sucre Nº 23 - cruce con Juncal. (ver Figura 2).



**Figura 1. Ubicación Geográfica de la Población de Guasipati**

Fuente: Internet, imágenes en Google



**Figura 2. Empresa de Servicios Médicos, Famisalud**  
**Fuente: Internet, Página Oficial de la Empresa**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco referencial el cual hace explícitos los conceptos y supuestos que dan origen a la investigación, y pretende dar a la misma un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.

#### **1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.**

Se trata de determinar qué recurso y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. El resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

## **2. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- Permitir el logro de los objetivos primordiales de la empresa, lo más eficientemente posible y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

## **3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

- ✓ Unidad de mando: Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, genera confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- ✓ Especialización: Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- ✓ Paridad de autoridad y responsabilidad: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- ✓ Equilibrio de Dirección – Control: Consiste en diseñar una estructura, de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- ✓ Definición de puestos: Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

## **4. PASOS BÁSICOS PARA ORGANIZAR**

Los pasos a seguir para iniciar un proceso de organización son:

### **4.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad, y por consiguiente permite la especialización, ya que cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

### **4.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

### **4.3. JERARQUÍA**

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo. Cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía.

#### **4.4. COORDINACIÓN**

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización.

#### **4.5. ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

- ✓ Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social.
- ✓ Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar; implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ✓ Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

#### **5. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## **6. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN**

El proceso de Organización esta conformación por las siguientes etapas:

### **6.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La división del trabajo, en sentido estricto, significa para la organización la base para determinar las distintas actividades que se van a realizar, los deberes y las relaciones entre ellas. Esa división y asignación de actividades y tareas es el producto de dividir el trabajo total que va a realizar la empresa, en función de los fines y objetivos. El trabajo ya dividido se le asigna al personal correspondiente. Cuando se establecen las actividades, como resultado del fraccionamiento y parcelamiento del trabajo total, surgen las unidades estructurales de la. Estas expresan una actividad o un conjunto de ellas, debidamente clasificadas y calificadas para facilitar la designación de las personas que van a realizarlas, quienes deben responder, según su capacidad y especialidades, a las características y exigencias de esas unidades estructurales de la organización.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

### **6.1.1. Jerarquización**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

✓ **Jerarquía dada por el cargo**

Este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

✓ **Jerarquía del rango**

Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

✓ **Jerarquía dada por la capacidad**

Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.

✓ **Jerarquía dada por la remuneración.**

Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo. La jerarquía de un empleado en una empresa se basa en el grado de especialización que posea pero su alta ubicación dentro de la organización también depende de la naturaleza del negocio, por ejemplo, en muchas empresas venezolanas el gerente de planta es un ejecutivo muy importante, su status llega a ser mayor que un gerente de finanzas. En cualquier compañía fundamentalmente operativa, por ejemplo, la explotación petrolera en nuestro país un campo donde generalmente existen dinámicos y poderosos sindicatos, el responsable por la función de personal es un ejecutivo de alta valía e influencia llegando a tener el cargo de vicepresidente.

### **6.1.2. Departamentalización**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.

- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

## 6.2. COORDINACIÓN

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

La coordinación nace de la necesidad de armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. Su función básica es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

Es el proceso de integrar las actividades de la organización para alcanzar las metas establecidas, dónde el grado de coordinación depende de la naturaleza de las tareas a realizar y el grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

## **7. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

### **7.1. LOS ORGANIGRAMAS**

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos. Pero tal propósito no resulta fácil, porque el organigrama es una figura plástica que tiene dificultades para expresar con claridad la verdadera organización. En consecuencia, no está exento de interpretaciones erróneas. Los colores se usan en la pintura para dar movimiento, vida y sentido a las cosas y a los hechos; pero los organigramas no pueden utilizar esos medios, por las limitaciones que les imponen las normas y condiciones que rigen su funcionamiento y elaboración.

El organigrama, aparte de los diferentes fines para los cuales se utiliza, según se ha señalado, tiene alcances mayores y otros propósitos; por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, etc.

Los organigramas tienen diversas clasificaciones de acuerdo a ciertos criterios y factores:

Según la forma como muestran la estructura, son:

- **Analíticos:** Son los específicos, los cuales suministran una información detallada; incluso, se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- **Generales:** facilita una visión muy sucinta de la Organización; se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- **Suplementarios:** se utiliza para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia, etc. Son complementos de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los organigramas estos pueden ser:

- **Verticales (Tipo Clásico):** es el de uso más frecuente. Presenta con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.
- **Horizontales:** son una modalidad del Organigrama vertical, porque representa a la estructura sin mayor alteraciones, pero con una disposición en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo. Este organigrama consiste en que los nombres de las figuras tienden a ser colocados, en el dibujo, sin recuadros o figuras geométricas (rectángulos o cuadrados). También es usual describir las funciones principales de las

unidades más importantes en forma escrita y en el mismo dibujo que muestra la estructura.

- **Horizontal con variante:** es igual que el anterior pero con el nombre de las unidades colocado en recuadros.

- **Escalar:** este organigrama no utiliza los recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres. Además, en un mismo plano se pueden colocar organigramas suplementarios de cada una de las unidades principales, si se desea. Este tipo de organigrama tiene el inconveniente de que no puede mostrar las relaciones funcionales.

- **Circulares o concéntricos:** en este tipo de organigrama los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de dentro a afuera y en orden de importancia. Se colocan en círculos concéntricos las unidades de igual jerarquía. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales y tradicionales con esa forma de disposición de las unidades, las cuales están colocadas una arriba y otra abajo.

Existen diversos criterios para clasificar los organigramas. Una gran cantidad de textos se limita a describir muchos tipos de organigramas, sin exponer la esencia y finalidad de los mismos. Son muchas las formas utilizadas y que se pueden utilizar para representar una estructura de la organización, pero se entiende que son formas caprichosas y particulares, la mayoría de ellas utilizadas por propietarios que desempeñan las formas clásicas y más conocidas.

En este caso, para la elaboración de los manuales de organización debemos utilizar:

- **Diagrama Funcional**

Establece la dirección del área estudiada, sus macrofunciones, las relaciones de estas con el contexto interno y externo a la empresa, y su objetivo funcional o razón de ser.

- **Organigrama Funcional**

Permite diferenciar las funciones básicas de dirección y de cada una de las macro-funciones que han sido determinadas.

- **Organigrama de misiones:**

Es un modelo que expresa gráficamente cada una de las áreas de línea y staff que conformarán la unidad objeto de estudio con sus respectivas misiones. El diagrama de Misiones constituye una herramienta útil para:

- Evitar solapamiento entre las misiones de las áreas definidas.
- Asegurar que todas las misiones establecidas correspondan y contribuyan al logro de la misión de la unidad, y en consecuencia, al logro de la misión de la empresa.

- **Organigrama de Posición Macro:**

Contempla los cargos con sus respectivos niveles jerárquicos, considerando las diferentes nomenclaturas para las distintas áreas de la empresa.

- **Organigrama de Posición dimensionado:**

Se presenta en forma completa la estructura organizativa del área correspondiente en todos sus niveles, incluyendo el número de personas para cada cargo.

---

## 7.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es aquel que expone en detalle los criterios organizativos que regulan el funcionamiento de la empresa, estructura, organigramas estructurales jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

En este sentido, contribuye a formular y crear la organización, así como el análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales. Tal como ocurre con la revisión de responsabilidades, evaluación de cargos, reubicación de unidades, estudios de relaciones ínter estructurales e ínter Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- 1.- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- 2.- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- 3.- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

- 4.- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- 5.- Proporcionar la información básica para la planeación e implementación de medios de modernización administrativas.
- 6.- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- 7.- Ser útil para la orientación e información al público.

### **7.3. ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN**

El establecimiento de una estructura organizativa, ya sea en una empresa por crear o en una unidad estructural en funcionamiento, es un problema que induce a realizar un estudio de organización.

Cuando una empresa presenta problemas en alcanzar sus objetivos o se perciben dificultades en el desempeño diario de las actividades es necesario revisar su forma de funcionamiento y en especial la estructura organizativa que posee. Los problemas que pueden dar aviso a la necesidad de un estudio de organización son muchos, destacan la duplicidad de funciones, conflictos entre el personal, incumplimiento de las metas y objetivos planteados, dificultades para el control de gestión. También puede ser necesario un estudio de organización por necesidades de crecimiento de la empresa o por cambios en su misión dada las nuevas exigencias del entorno.

Para dar respuesta a los diversos problemas que se presentan en la organización pueden realizarse estudios para:

- Adecuarse al proceso productivo.
- Adecuarse a los procesos especializados.

- Garantizar una carga o distribución normal del trabajo.
- Garantizar una mejor función administrativa de dirección, coordinación, planificación y control de gestión.
- Reducir costos y lograr mejor empleo, productividad y efectividad en el uso de los recursos.
- Mejorar el aprovechamiento de una infraestructura técnica o administrativa en beneficio de otras áreas, evitando así la duplicidad.
- Adecuarse a las políticas o estrategias de la empresa.
- Mejorar los métodos.
- Obedecer a planes organizacionales.

Un Estudio de Organización es la aplicación de métodos y técnicas para diseñar estructuras organizativas, eficaces y racionales, mediante el uso efectivo y económico de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones de planificación, ejecución y control, propias de cualquier núcleo organizativo. En los estudios de estructuras organizativas están involucradas importantes condiciones de tipo humano, debido a esto en los problemas de estructuras es importantes tratarlos con una metodología adecuada en los cuales se sigan unos procedimientos adecuados de análisis y síntesis.

Existen varias técnicas para recolectar la información que se necesita en un estudio de organización, a continuación se presentan algunas:

La entrevista consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener mayor información. La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área. La

entrevista debe ser una conversación formal y cordial entre el analista y los miembros de la organización que facilitaran la información.

El cuestionario es un instrumento para obtener la información deseada en forma homogénea. Este método consiste en hacer contestar por los empleados y/o supervisores una serie de preguntas relativas a los datos que según la finalidad del análisis se consideren interesantes.

La observación directa, en la observación directa el analista se dirige al lugar donde se desarrolla el trabajo y constata las labores realizadas así como la dinámica de la organización en estudio. Antes de iniciar las observaciones se recolecta información sobre el flujo del trabajo, procedimientos, y técnicas.

Las técnicas mixtas, constituye una combinación de la entrevista, el cuestionario y la observación.

## **8. EMPOWERMENT**

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

### **8.1. QUE ES UN EQUIPO CON EMPOWERMENT**

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

---

## 8.2. CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS CON EMPOWERMENT

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se exponen de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información necesaria. Se detallan minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación, donde cada aspecto está sustentado por el criterio de autores de libros de metodología. En este capítulo se evidencia el “cómo” de la investigación.

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este proyecto, se aplicaron diversos tipos de investigación en función de la naturaleza de los objetivos y el nivel de conocimiento deseado, se pueden definir los siguientes tipos de investigación:

Según el propósito, la investigación es de tipo:

- Aplicada: Sabino, C (1994), define la investigación aplicada “como un conocimiento que permite obtener los insumos necesarios para proceder luego a la acción” (p. 96). La investigación es aplicada, ya que con la información recopilada se podrá proceder a la reestructuración organizativa de la empresa.

Según la información recopilada para responder el problema se considera

- Descriptivo y Evaluativo: Se dice de carácter descriptivo porque permitirá describir, conocer y registrar la naturaleza y composición de la estructurada organizativa de la empresa. Se considera, de igual forma, de tipo evaluativo, debido a que entre sus objetivos incluye; dejar en forma precisa los niveles de jerarquía y de desarrollo de las actividades de servicio, a fin de corregir e implementar nuevas alternativas que ayuden a contrarrestar las deficiencias e introducir los ajustes necesarios.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos

- De Campo: Arias, F. (2001) determina que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48). La investigación es de campo porque la recolección y obtención de datos se obtuvieron directamente de la sede principal de la empresa, permitiendo identificar las actividades, problemática y situaciones en la que se encuentra la misma.

## **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es la estrategia adoptada por el investigador para contrastar hechos con teorías y responder el problema planteado.



- Diseño Bibliográfico: Arias, F (1999) es aquella que “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 47). Es considerada documental, puesto que se revisaron documentos relacionados con las normas, reglamentos procedimientos referidas a las diferentes técnicas de organización empresarial, permitiendo analizar la situación actual y las principales deficiencias.
- Diseño de Campo: Arias, F. (1999) determina que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48). La investigación es de campo porque la recolección y levantamiento de los datos fueron realizados en el mismo lugar donde ocurrieron los hechos, permitiendo identificar las principales necesidades de organización de la empresa.

### **3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para efectos de esta investigación se considera las definiciones de población y muestra establecidas por Hernández (2006) el cual afirma que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239). Y la muestra “subconjunto de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de la población” (p. 236). Para efectos de esta investigación la población y la muestra están constituidas por los procesos, objetivos, funciones, tecnología y personal médico, administrativo y de servicios generales de la empresa de servicios médicos Famisalud.

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la obtención de datos e información que permitieron el planteamiento del procedimiento adecuado se utilizaron las siguientes estrategias o instrumentos.

### **4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Cárdenas (1999), la define como “el uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p. 146). Basado en esta técnica se recolecta información de cómo se llevan a cabo el control de los procedimientos que se ejecutan en cada departamento.

### **4.2. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS**

Arias, F. (2001) la define como “técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado” (p. 79). Esta técnica se utiliza durante las observaciones realizadas en la empresa, estableciendo un dialogo con el personal que labora la misma, con la finalidad de obtener información no sesgada, precisa y detallada acerca de las actividades ejecutadas, su punto de vista con respecto a algunas deficiencias administrativas y la urgencia solventar dichas deficiencias.

### **4.3. ENCUESTAS**

Con esta técnica se obtienen datos estadísticos aproximados para luego de ser analizadas y lleven a realizar las propuestas con el fin de mejorar la situación actual (Ver Anexo 1).

#### **4.4. REVISIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO**

Sabino, C. (2000) es de vital importancia porque “permite realizar análisis comparativos y una revisión minuciosa para concretar lo que se denomina marco teórico de la investigación” (p. 117). La revisión del material bibliográfico permite conocer la información requerida para el desarrollo de un estudio organizacional y la aplicación de las mejoras.

#### **4.5. PAQUETES COMPUTARIZADOS**

Para el desarrollo, obtención y organización de los datos, así como la estructuración formal del proyecto de trabajo de grado, se utilizan como apoyo los paquetes computarizados Word, Power Point y Excel.

### **5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A UTILIZAR**

El análisis de esta información se realizó utilizando las herramientas de la Ingeniería Industrial adquiridas a lo largo de la carrera, entre las que se destacan, técnicas para la medición del trabajo, técnicas estadísticas, herramientas de calidad como la tormenta de ideas, matriz de selección de oportunidades de mejora, Análisis FODA, diagrama causa – efecto, entre otros.

### **6. RECURSOS**

Los recursos utilizados para desarrollar este trabajo de investigación son:

#### **6.1. RECURSO HUMANO**

- Tutor Industrial.

- Tutor Académico.
- Director General de Famisalud
- Personal administrativo y obrero de la empresa.

## 6.2. RECURSOS FÍSICOS

- Papel.
- Lápices y Bolígrafos.
- Computadora.
- Pen Drive.
- Cámara Fotográfica.
- Libros

## 6.3. RECURSOS DIGITALES

- Software (Paquete Completo de Office 2007, Internet, Encarta 2008).

## 7. PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se utilizó en la realización de este trabajo de investigación fue el siguiente:

- 1.- Definir la necesidad de realizar el estudio de organización.
- 2.- Recolectar información y datos relacionados a la organización actual de la empresa, a través de entrevistas y aplicación de encuestas.
- 3.- Describir la situación actual de la empresa, enumerando sus problemas y sus situaciones conflictivas.

- 4.- Realizar un estudio diagnóstico que incluye el análisis de esa situación en el cual se deberán considerar detalladamente todos los factores que influyen en el desenvolvimiento de la organización.
- 5.- Estudiar y analizar los factores internos y externos, a través de un análisis FODA de la situación y establecer estrategias.
- 6.- Analizar toda la información, hacer un examen crítico de todos los aspectos investigados y así identificar los problemas y plantear posibles soluciones.
- 7.- Definir el ámbito funcional que deben tener las unidades.
- 8.- Determinación de las macrofunciones de la unidad, que consiste en la agregación de actividades y funciones afines, considerando el criterio de departamentalización funcional.
- 9.- Establecer los lineamientos a aplicar para la reorganización.
- 10.- Definir a la estructura macro propuesta.
- 11.- Describir las unidades que conforman la estructura propuesta.
- 12.- Determinar y describir los cargos requeridos en cada unidad para garantizar el logro de los objetivos.
- 13.- Dimensionar los cargos, definir la cantidad de posiciones requeridas para cada cargo.
- 14.- Elaborar el manual de organización propuesto, consiste en la compilación de de cada una de las técnicas aplicadas con el fin de describir la organización propuesta, contempla la información relativa al proceso de organización de detalle en cada área y lo que deberá obtener:
  - Diagramas funcionales.

- Organigramas funcionales.
- Lineamientos de la organización.
- Organigrama de misión.
- Organigramas de posición dimensionada.
- Descripción de unidades.
- Descripción de cargos.
- Resumen de evaluación de cargos.

15.- Establecer conclusiones y recomendaciones en todos los aspectos estudiados.

## CAPÍTULO V

### SITUACIÓN ACTUAL

Este capítulo presenta la situación actual en la que se encuentra la empresa Famisalud CA. Donde se describe el proceso de gestión de la empresa, aspectos principales de los servicios, presentación actual de la organización y análisis de la situación actual en la que se reflejan los resultados de las encuestas, Diagrama de Proceso del Funcionamiento General de la Empresa y el análisis FODA.

#### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Famisalud actualmente es considerada una Empresa de Servicios Médicos en el sentido de que ofrece una atención integral y especializada para cubrir todas las patologías que se presentan. El objetivo principal de la empresa es suministrar a empresas, cooperativas, asociaciones civiles y público en general, planes corporativos y familiares, prestando servicios de Emergencias las 24 horas, Consulta externa, Hospitalización, Cirugía y maternidad, Laboratorio clínico general y especializado, Ecosonografía general, Electrocardiogramas y servicio ambulatorio y transporte

Su principal giro es el de prestación de servicio de salud, a través de aseguradoras, además de la atención a clientes particulares, en ese sentido se ha alcanzado muy buenos niveles ya que en sus primeros años de funcionamiento se logro aumentar la capacidad de atención al público, usando como únicas características principales de servicio los siguientes aspectos:

- Infraestructura adecuada.
- Personal médico y de asistencia de excelente nivel.
- Calidad en la atención.

En la actualidad, se procura reforzar y desarrollar tres aspectos primordiales para continuar el crecimiento, los cuales son:

- Aplicación de marketing directo
- Desarrollo organizativo
- Desarrollo de gestión de calidad

De acuerdo a lo ya mencionado el presente trabajo pretende servir de base en el desarrollo organizativo de la empresa y en la elaboración de un manual de organización moderno y aplicable, ya que actualmente solo se cuenta con un modelo funcional informal.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL**

Actualmente la empresa no posee organigramas que se adapte al ambiente en que se desenvuelve donde muestre las unidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, así como las líneas de mando, y por ende existe la carencia de una Coordinación o Unidad Directiva que abarque la

gestión organizativa en los servicios a nivel de mantenimiento, administración y control, quedando toda la autoridad sobre el Presidente y presentándose las siguientes complicaciones:

- Desconocimiento de las funciones o actividades.
- Inexistencia de una división del trabajo que corresponda por definición de cargo.
- Existen mucho personal y poca eficiencia
- Poco control de ingreso del personal a su sitio de trabajo.
- Los trabajadores desconocen las líneas de mando.
- Inexistencia de documentos que muestren las normas de comportamiento y procedimientos que debe seguir el empleado.
- Carencia de un espacio físico para su eficiente desenvolvimiento.
- No cuenta con un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman el procedimiento.

## 2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES

El tipo de organización que posee la Empresa es Lineo Funcional, esta estructura tiene sus desventajas ya que ocasiona complicaciones entre los órganos funcionales y lineales dando dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y la función.

La estructura organizativa de Famisalud se ha ido modificando de acuerdo a las exigencias del día a día dado el incremento del desarrollo de diversos

proyectos y programas de la empresa, sin embargo se dividen y agrupan sus actividades de trabajo en las siguientes áreas:

- JUNTA DIRECTIVA
- PRESIDENCIA
- DIRECTIVA MEDICA
- ADMINISTRACIÓN
- QUIRÓFANO
- FARMACIA
- ENFERMERÍA
- LABORATORIO
- SERVICIOS GENERALES

## **2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS**

- Presidente

Se encarga de labores mixtas como son las compras de insumos para la empresa, manejo del personal en general, su contratación y su cese respectivamente, cubre algunas guardias cuando está disponible, entre otros. Así como también del manejo de cts. Bancarias.

- Director Medico

Se encarga de todo lo referente al cuerpo médico y asistencial, laboratorio y quirófano. Hacer guardias por turno gestionando la coordinación de horarios de médicos y de enfermería.

- Analista Administrativo I

Se encarga de llevar los libros contables, nomina, control de compras, entre otros, de la empresa.

- Analista Administrativo II

Se encarga de la facturación diaria, de los casos por seguro (Hospitalización), del presupuesto solicitado y de recibir las llamadas a la empresa.

- Almacenista

Se encarga del almacén de medicamentos y alimentos de la empresa, de llevar el control del stock, de la entrada y salida de productos, se encarga de proveer de insumos a los departamentos de enfermería, quirófano y cocina.

- Técnico de Laboratorio

Se encarga de tomar muestras de sangre a los pacientes, de procesar y mantener todo lo que se encuentra y todos los procesos que se llevan a cabo en el laboratorio de la empresa.

- Instrumentista

Se encarga de organizar, planificar, dirigir y equipar todo lo referente al Departamento de Quirófano y cubrir las intervenciones quirúrgicas que se realizan en la empresa. Funciona como coordinadora de acciones conjuntas, además tiene una labor de entrenamiento a las técnicas las que se encuentran bajo su mando.

- Enfermera de Turno

Es la encargada de supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa, es decir; todo lo que son los procedimientos médicos, control de

insumos del stock de enfermería, planifica y prevé el abastecimiento de todos los materiales necesario para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo.

- Personal de Apoyo

Se encarga del mantenimiento general de la empresa, es decir; trabajo de plomería, electricidad, aseo, traslado de equipos, pintura, etc.

- Recepcionista

La recepcionista se desempeña en el área de admisión, en dicha área se abre las historias clínicas de pacientes de atención ambulatoria, se toman los datos de pacientes que se van a realizar exámenes. Además tiene funciones como la de programación de citas para cada uno de los consultorios, también dan información sobre todos los servicios que brinda la empresa a los pacientes. Se encarga de pedir clave de seguros, llamar a los doctores, mantener la papelera de los consultorios y recepción.

- Camarera

Esta encargada de la limpieza e higiene de la empresa su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa, también el mantenimiento de las habitaciones, los consultorios y los baños que son de alta circulación.

- Cocinera

Se encarga del control de todo el Departamento de Cocina, organización de toda la preparación de alimentos para los pacientes y personal de la clínica. También se encargan de la lavandería debido a que no se cuenta con una persona que desempeñe dicho cargo.

### 3. FLUJOGRAMA DE PROCESO DE LA EMPRESA

En la Figura 3 se muestra el proceso de atención al cliente de la empresa.

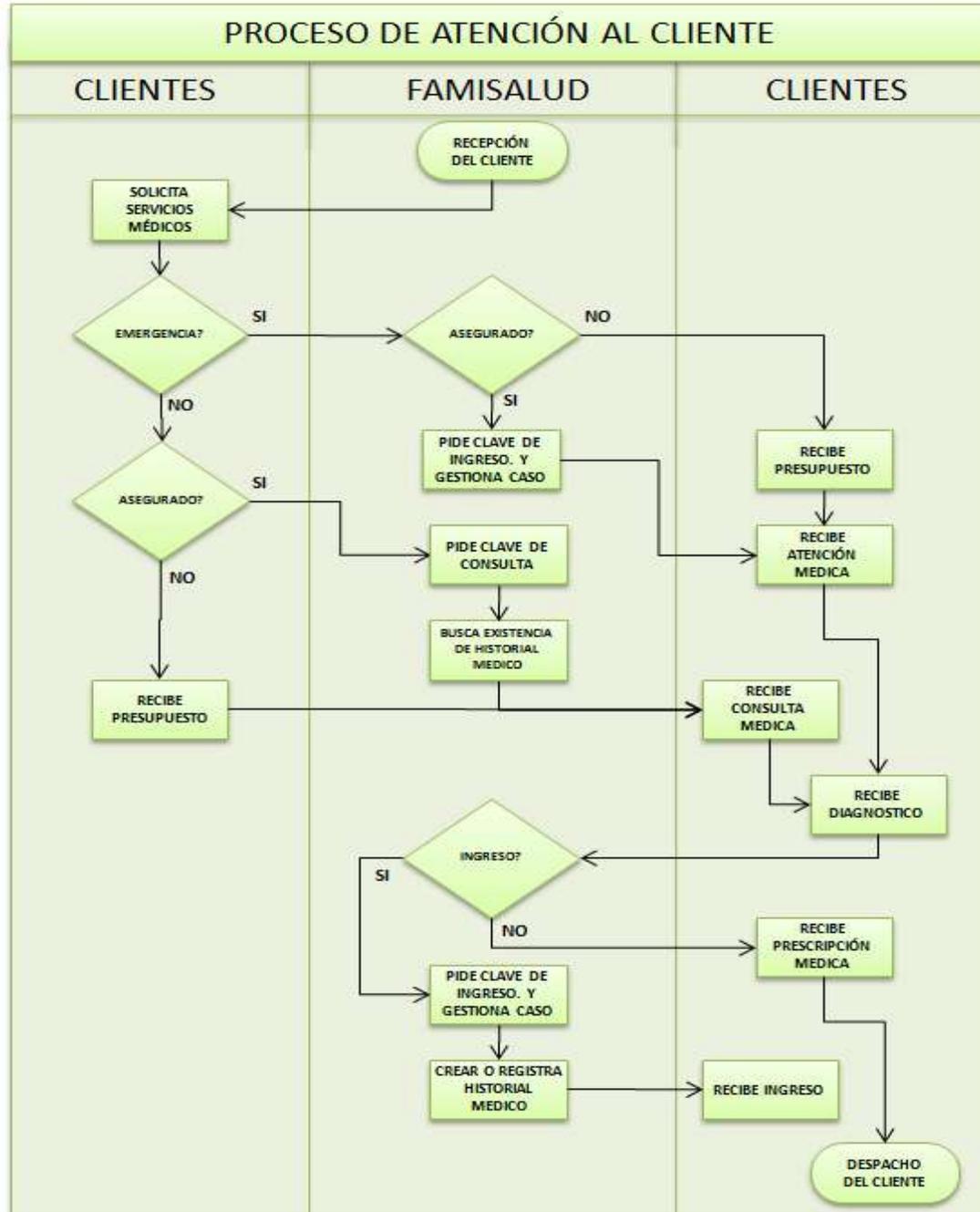


Figura 3. Proceso de atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia

#### **4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La complejidad y magnitud de los retos del desarrollo plantean la necesidad de adecuar la administración de la empresa, para transformarla en un instrumento que responda con eficacia, eficiencia y congruencia a las exigencias de la sociedad y la organización.

Se requiere una Administración con mayor capacidad de respuesta para la instrumentación de los planes y programas, con nuevas formas de organización, trámites de servicios que contemplen la desregulación y simplificación, con controles preventivos eficientes, una nueva cultura de servicio a la ciudadanía y el uso generalizado de instrumentos y mecanismos de autocontrol, así como de tecnologías de vanguardia en sus procesos administrativos.

Se requiere realizar un planteamiento de las prioridades y buscar mecanismos para racionalizar las actividades. En particular, es necesario impulsar cambios para evitar duplicidad de funciones, programas y estructura entre los departamentos, profundizar la descentralización de funciones los cargos en la empresa, promover la reorganización administrativa y mejorar las disposiciones. De esta manera, será posible racionalizar el gasto corriente y propiciar un mayor nivel de inversión para satisfacer las demandas sociales y los objetivos de la empresa.

##### **4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

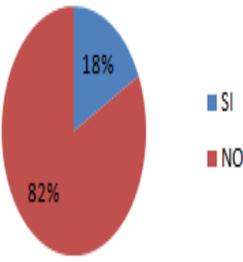
Las encuestas por muestreo constituyen una herramienta fundamental para la generación de estadísticas, a partir de datos sobre una parte o muestra de la población en estudio.

A continuación se muestran los resultados con los porcentajes logrados a partir de las encuestas efectuadas a empleados pertenecientes a la estructura organizativa de la empresa de servicios médicos Famisalud. Dicha encuesta fue tomada de un modelo establecido en el libro de “Administración de Empresas” de la Ing. Emerys Albornoz.

La encuesta realizada es de grado estructural con interrogaciones cerradas, las cuales algunas son de opciones simples (Si o No) y otras de respuestas específicas. Esta fue aplicada a 17 trabajadores de la empresa, pertenecientes a los departamentos de administración, farmacia, enfermería, quirófano, laboratorio y servicios generales.

#### 4.1.1. Aspectos Estructurales

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de conocimiento de objetivos, roles y funciones de cada unidad y cargo existentes en la empresa Famisalud. (ver Gráficos del 1 al 12).

1	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	3	14		<p>El 82% de los trabajadores no tienen claramente definidos los objetivos de la empresa, solo aquellos que están trabajando desde la fundación de la misma (el 18%).</p>
<p>¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?</p>				

**Gráfico 1: Respuestas a la pregunta 1 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

2	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	4	13		
¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Unidad?			Solo el 24% del total de trabajadores, están claros sobre las funciones que debe realizar cada unidad.	

**Grafico 2: Respuestas a la pregunta 2 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

3	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	4	13		
¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo?			Solo el 24% del total de trabajadores, están claros sobre las funciones que debe realizar cada cargo.	

**Grafico 3: Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

4	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	3	14		
<p>¿Se tienen establecidos por escrito las funciones de Unidades y Cargos?</p>				

**Gráfico 4: Respuestas a la pregunta 4 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

5	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	0	17		
<p>¿Existe un manual de organización debidamente estandarizado?</p>				

**Gráfico 5: Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

6	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	17	0		
¿Conoce las funciones que debe realizar su Cargo?			<p>RESPUESTA</p> <p>0%</p> <p>100%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>Todos los trabajadores conocen las funciones que debe realizar su cargo.</p>

**Grafico 6: Respuestas a la pregunta 6 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

7	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	12	5		
¿Considera que la carga de trabajo es correcta?			<p>RESPUESTA</p> <p>29%</p> <p>71%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>El 29% del total de trabajadores, consideran que tienen sobrecarga de funciones en el cargo que desempeñan.</p>

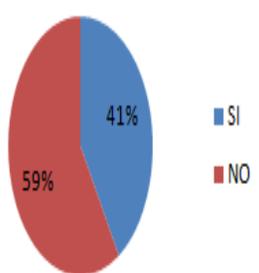
**Grafico 7: Respuestas a la pregunta 7 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

8	RESPUESTA		ANÁLISIS
Si cree que su cargo está sobrecargado explique porque			Algunos cargos están sobrecargados de funciones: La Analista I Administrativa que se encarga de la contabilidad, nomina, compras y relaciones de factura, La Camarera que realiza todas las actividades relacionadas con la limpieza y otras actividades de trabajo pesado, la Enfermera de guardia que se encarga de la recepción y los tratamientos, y la Cocinera que se encarga también de la lavandería.

**Gráfico 8: Respuestas a la pregunta 8 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

9	RESPUESTA		ANÁLISIS
	SI	NO	
7	10		
¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo?			<p><b>RESPUESTA</b></p>  <p>Solo el 41 % de los trabajadores, realizan funciones exclusivamente de su cargo, ya que algunos trabajadores sustituyen a otros en sus funciones en los casos de emergencia donde se necesita mas personal.</p>

**Gráfico 9: Respuestas a la pregunta 9 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

10	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	4	13		
<p>¿La cantidad de personas existentes se corresponden con las que realmente se necesitan?</p>				

**Gráfico 10: Respuestas a la pregunta 10 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

11	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	11	6		
<p>¿Cree que todas las funciones asignadas a su cargo, realmente corresponden a él?</p>				

**Gráfico 11: Respuestas a la pregunta 11 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

	RESPUESTA		ANÁLISIS
12			Según los resultados de las encuestas, los cambio con mas necesidad a realizar es la contratación de personal en algunas unidades y la implementación de tecnología en los puestos de trabajo, entre otros tipos de cambio como la optimización de procesos y obtención de materiales.
¿Qué cambios deben hacerse para que su cargo dé mejores resultados a la organización?			

**Grafico 12: Respuestas a la pregunta 12 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### **Análisis de los aspectos estructurales**

Con respecto a los aspectos estructurales de la empresa, la mayoría de los trabajadores no tienen claramente definidos los objetivos de la empresa, solo aquellos que están trabajando desde la fundación de la misma, también solo el Personal Directivo y el trabajador más antiguo del Departamento de Administración, están claros sobre las funciones que debe realizar cada unidad y cargo. El 18 % de los trabajadores tienen establecidos por escrito las funciones de unidades y cargos, los demás trabajadores realizan sus funciones según instrucciones dadas vía oral.

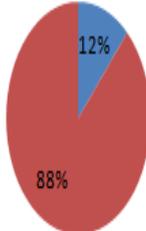
En la Empresa no existe un manual de organización debidamente estandarizado, sin embargo; todos los trabajadores conocen las funciones que debe realizar su cargo, de los cuales el 29% de los trabajadores, consideran que tienen sobrecarga de funciones en el cargo que desempeñan. Solo el 41 % de los trabajadores realizan funciones

exclusivamente de su cargo, ya que algunos trabajadores sustituyen a otros en sus funciones en los casos de emergencia donde se necesita más personal. Los trabajadores coinciden en que debería contratarse más persona para realizar funciones específicas y aligerar la carga de trabajo.

Según los resultados de las encuestas a nivel estructural, los cambios con más necesidad a realizar son la contratación de personal en algunas unidades y la implementación de tecnología en los puestos de trabajo, entre otros tipos de cambio como la optimización de procesos y obtención eficiente de insumos.

#### 4.1.2. Aspectos decisorios

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de autoridad delegada a cada cargo, incluyendo el manejo de información y facultad para controlar y verificar los procesos, también se toma en cuenta la efectividad del Sistema de Administración aplicado y de cumplimiento de las responsabilidades. (ver Gráficos del 13 al 20).

13	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	2	15		
¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?			 <p>RESPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ SI</li> <li>■ NO</li> </ul>	<p>La autoridad delegada al 88% de los cargos no es acatada como se debe, debido a que no se tiene establecido por escrito las líneas de mando, es decir, un manual de organización.</p>

**Gráfico 13: Respuestas a la pregunta 13 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

14	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	0	17		
¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización?			No existe una unidad de mando claramente establecida en la organización.	

**Gráfico 14: Respuestas a la pregunta 14 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

15	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	7	10		
¿Las órdenes e instrucciones son acatadas por los niveles correspondientes?			No siempre las ordenes son acatadas por los niveles correspondientes según el 59% de los trabajadores por no tener conocimiento de la línea de mando cuando el presidente está ausente.	

**Gráfico 15: Respuestas a la pregunta 15 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

16	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	7	10		
¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?			<p>RESPUESTA</p> <p>■ SI ■ NO</p>	La información necesaria para realizar las funciones de algunos cargos no se recibe con oportunidad según el 59% de los trabajadores.

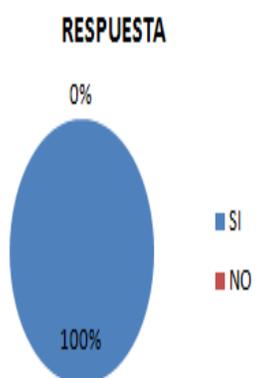
**Grafico 16: Respuestas a la pregunta 16 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

17	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	2	15		
¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control?			<p>RESPUESTA</p> <p>■ SI ■ NO</p>	El 88% de los trabajadores opinan que no se tiene una organización eficiente en las funciones a realizar.

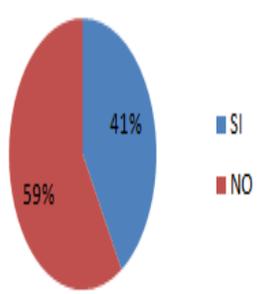
**Grafico 17: Respuestas a la pregunta 17 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

18	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		<p>Todas las áreas están debidamente relacionada entre ellas.</p>
	17	0		
<p>¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?</p>				

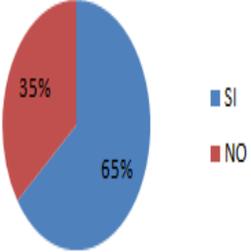
**Gráfico 18: Respuestas a la pregunta 18 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

19	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		<p>El 59% de los resultados de los cargos se ven afectado directa o indirectamente por otros cargos.</p>
	7	10		
<p>¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización?</p>				

**Gráfico 19: Respuestas a la pregunta 19 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

20	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	11	6		
¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?			<p><b>RESPUESTA</b></p>  <p>■ SI ■ NO</p>	<p>El 65% de los trabajadores tienen dificultad para alcanzar los objetivos de su cargo. Entre los principales problemas destacan la mala organización, la disponibilidad de herramientas y materiales necesarios y la obtención de información.</p>

**Grafico 20: Respuestas a la pregunta 20 de la encuesta.**

**Fuente:** Elaboración propia.

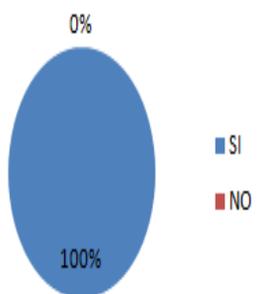
### **Análisis de los aspectos decisorios**

Con Respecto a los aspectos decisorios, debido a que no se tiene establecido por escrito las líneas de mando, es decir, un manual de organización, La autoridad delegada al 88% de los cargos no es acatada como se debe, por lo que no existe una unidad de mando claramente establecida en la organización y no siempre las ordenes son acatadas por los niveles correspondientes. La información necesaria para realizar las funciones de algunos cargos no se recibe con oportunidad y no se tiene una organización eficiente en las funciones a realizar.

Todas las áreas están debidamente relacionadas entre ellas, por lo que los resultados de algunos cargos se ven afectado directa o indirectamente por otros cargos, por consecuencia los trabajadores tienen dificultad para alcanzar los objetivos de su cargo. Entre los principales problemas destacan la mala organización, la disponibilidad de herramientas y materiales necesarios y la obtención de información.

### 4.1.3. Aspectos normativos

Este aspecto en general indica la aprobación a nivel de organización de la empresa. (ver Grafico 21).

21	RESPUESTA		ANÁLISIS
	SI	NO	
	17	0	
<p>¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual?</p>			<p><b>RESPUESTA</b></p>  <p>0% 100%</p> <p>■ SI ■ NO</p>
			<p>Todos los trabajadores coinciden en que los procedimientos deberían cambiarse, entre las principales sugerencias están la de la creación del manual de organización, mejor relación con el personal y clientes, establecer un cronograma de actividades.</p>

**Grafico 21: Respuestas a la pregunta 21 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### Análisis de los aspectos normativos

Con respecto a los aspectos normativos, se manifiesta claramente la necesidad de establecer un nuevo modelo organizacional que permita alcanzar los objetivos de la empresa, donde se sugiere la creación y aplicación de un manual de organización entre otras cosas.

### 4.1.4. Aspectos ambientales

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de organización y métodos utilizados en las tareas realizadas, condiciones de trabajo, clima organizacional, entre otros. (ver Gráficos del 22 al 32).

22	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	12	5		
<p>¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?</p>				

**Gráfico 22: Respuestas a la pregunta 22 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

23	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	7	10		
<p>¿Los métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor?</p>				

**Gráfico 23: Respuestas a la pregunta 23 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

24	RESPUESTA		ANÁLISIS
	SI	NO	
	4	13	
<p>¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?</p>			<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>Las condiciones físicas de la mayoría de los puestos de trabajo (el 76%) no son adecuados para el cumplimiento de sus tareas, principalmente por la ergonomía deficiente de los mismos.</p>

**Gráfico 24: Respuestas a la pregunta 24 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

25	RESPUESTA		ANÁLISIS
	SI	NO	
	7	10	
<p>¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo del trabajo?</p>			<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>El 59% de los trabajadores creen que se debería hacer una redistribución de algunas áreas y equipos para mejorar el flujo de trabajo.</p>

**Gráfico 25: Respuestas a la pregunta 25 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

26	RESPUESTA		ANÁLISIS
	SI	NO	
	7	10	
<p>¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su tarea?</p>			<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>Solo el 41% de los trabajadores cuentan con los equipos necesarios para hacer sus tareas, principalmente por problemas en falta de tecnología.</p>

**Grafico 26: Respuestas a la pregunta 26 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

27	RESPUESTA		ANÁLISIS
	SI	NO	
	5	12	
<p>¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?</p>			<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>Solo el 29% de los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para hacer sus tareas, principalmente por problemas en dotación de materiales.</p>

**Grafico 27: Respuestas a la pregunta 27 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

28	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		<p>Solo el 6% del personal que labora en la empresa recibieron un entrenamiento, lo cual revela la falta de un plan de entrenamiento y capacitación del personal.</p>
	1	16		
<p>¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?</p>				

**Grafico 28: Respuestas a la pregunta 28 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

29	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		<p>El 82% de los trabajadores opinan que los trabajos que realizan no son debidamente remunerado, esto debido principalmente a la sobrecarga por falta de personal.</p>
	3	14		
<p>¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?</p>				

**Grafico 29: Respuestas a la pregunta 29 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

30	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	11	6		
¿El equipo Gerencial es justo en su trato?			El 65% de los trabajadores siente que el equipo gerencial es justo en su trato.	

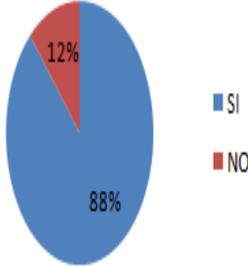
**Gráfico 30: Respuestas a la pregunta 30 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

31	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	FAVORABLE	DESAVORABLE	RESPUESTA	
	16	1		
Clasificaría el Clima Organizacional existente como:			El 94% de los trabajadores se sienten en un clima organizacional favorable.	

**Gráfico 31: Respuestas a la pregunta 31 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

32	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO	RESPUESTA	
	15	2		El 88% de los trabajadores se sienten identificados en sus cargos
¿Se siente usted totalmente identificado con su cargo?				

**Grafico 32: Respuestas a la pregunta 32 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

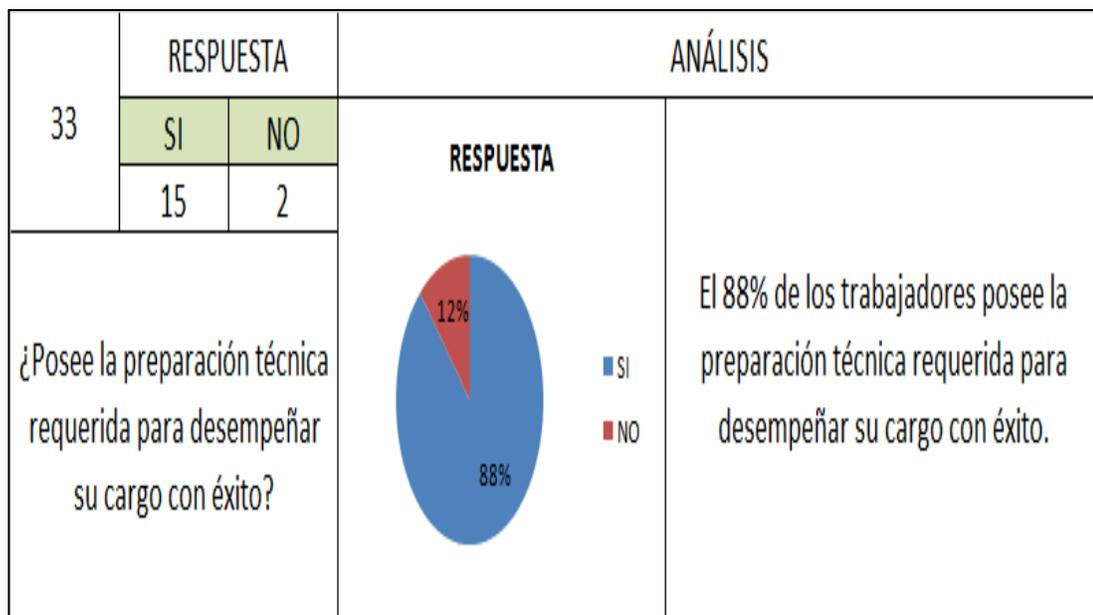
### **Análisis de los aspectos ambientales**

Con respecto a los aspectos ambientales, La mayoría de los trabajadores opinan que existe una verdadera organización de las tareas en el grupo de trabajo. Sin embargo el 59% de ellos no tienen un puesto de trabajo adecuado que le permita optimizar los métodos a utilizar, las condiciones físicas del 76% de los mismos no son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas, principalmente por la ergonomía deficiente de los mismos. El 59% de los trabajadores creen que se debería hacer una redistribución de algunas áreas y equipos para mejorar el flujo de trabajo. Solo el 6% del personal que labora en la empresa recibieron un entrenamiento, lo cual revela la falta de un plan de entrenamiento y capacitación del personal. El 82% de los trabajadores opinan que los trabajos que realizan no son debidamente remunerados, esto debido principalmente a la sobrecarga por falta de

personal, el 65% de los trabajadores siente que el equipo gerencial es justo en su trato. Los trabajadores se sienten en un clima organizacional favorable, pero solo el 88% de los trabajadores se sienten identificados en sus cargos.

#### 4.1.5. Aspectos tecnológicos

Estos aspectos se caracterizan por definir la necesidad y el nivel de desarrollo tecnológico y la capacidad técnica de los trabajadores de la empresa. (ver Graficas del 33 al 35).



**Grafico 33: Respuestas a la pregunta 33 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

34	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	15	2		
¿Recibió el entrenamiento necesario al iniciarse en sus funciones en este cargo?			<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>El 88% de los Trabajadores recibieron entrenamiento necesario para iniciarse en sus funciones, el resto de los trabajadores ya estaban capacitados para realizar sus tareas.</p>

**Gráfico 34: Respuestas a la pregunta 34 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

35	RESPUESTA		ANÁLISIS	
¿Qué mejoras propondrías para la dotación de equipos?			<p>Las sugerencias mas importantes registradas en las encuestas son la implementación de tecnología y la adquisición de equipos, materiales y accesorios nuevos. También destacan la planificación y ejecución de planes de compra, la mejora de la infraestructura para el personal de enfermería y la mejora de los puestos de trabajo para la parte administrativa</p>	

**Gráfico 35: Respuestas a la pregunta 35 de la encuesta.**

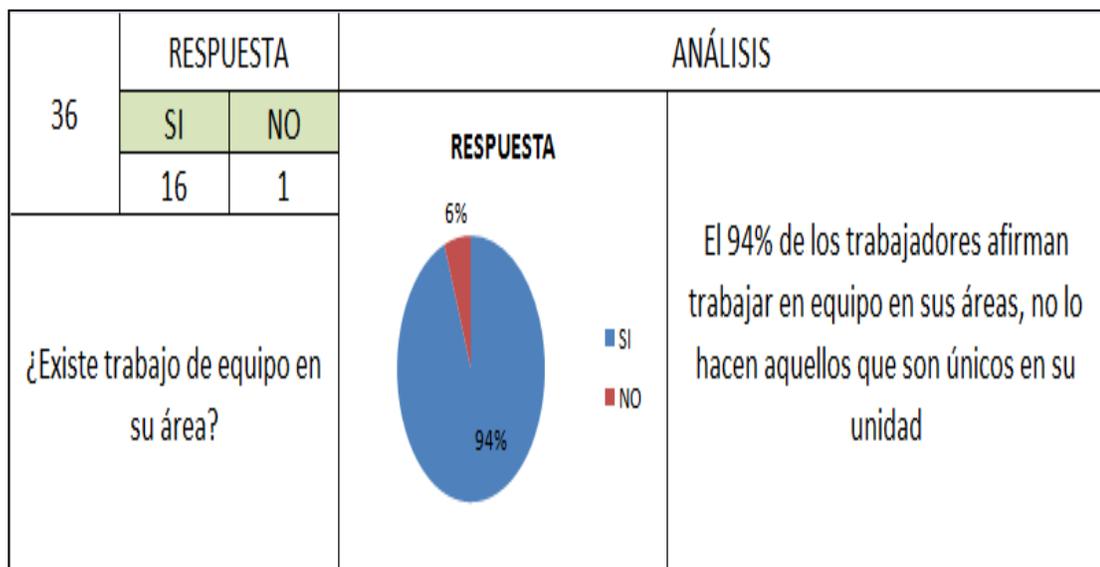
**Fuente: Elaboración propia.**

### **Análisis de los aspectos tecnológicos.**

Con respecto a los aspectos tecnológicos, el 88% de los trabajadores posee la preparación técnica requerida para desempeñar su cargo con éxito y recibieron entrenamiento necesario para iniciarse en sus funciones. Las sugerencias más importantes registradas en las encuestas son la implementación de tecnología y la adquisición de equipos, materiales y accesorios nuevos. También destacan la planificación y ejecución de planes de compra, la mejora de la infraestructura para el personal de enfermería y la mejora de los puestos de trabajo para la parte administrativa.

#### **4.1.6. Aspectos psicodinámicos**

Estos aspectos se caracterizan por definir el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa como el nivel de comunicación entre los mismos y su relación de trabajo. (ver Graficas del 36 al 44).



**Grafico 36: Respuestas a la pregunta 36 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

37	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	17	0		
¿Se siente a gusto trabajando en equipo?			<p>RESPUESTA</p> <p>0% 100%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>Todos los trabajadores se sienten a gusto trabajando en equipo.</p>

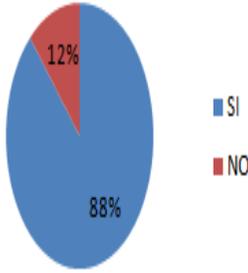
**Grafico 37: Respuestas a la pregunta 37 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

38	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	5	12		
¿Cree usted que debe hacerse algo para facilitar la integración interna de su unidad?			<p>RESPUESTA</p> <p>29% 71%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>El 29% de los trabajadores creen que deben mejorar la comunicación entre ellos para facilitar la integración interna de la unidad en que laboran.</p>

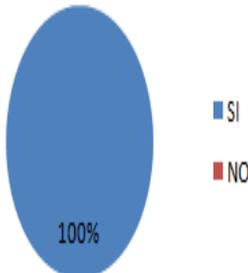
**Grafico 38: Respuestas a la pregunta 38 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

39	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	15	2		
¿Se la lleva bien con sus compañeros de trabajo?			<p><b>RESPUESTA</b></p>  <p>■ SI ■ NO</p>	<p>El 88% de los trabajadores se llevan bien con sus compañeros de trabajos, solo el 12% de los trabajadores tienen poca comunicación o relación laboral con sus compañeros de trabajo.</p>

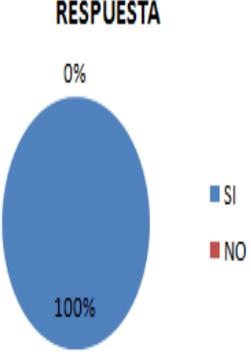
**Grafico 39: Respuestas a la pregunta 39 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

40	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	17	0		
¿Percibe una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo?			<p><b>RESPUESTA</b></p>  <p>■ SI ■ NO</p>	<p>Todos los trabajadores perciben una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo.</p>

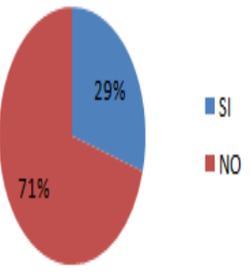
**Grafico 40: Respuestas a la pregunta 40 de la encuesta.**

Fuente: Elaboración propia.

41	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	17	0		
¿Realiza usted su trabajo con actitud positiva?			 <p>RESPUESTA</p> <p>0% 100%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>Todos los trabajadores realizan su trabajo con actitud positiva.</p>

**Grafico 41: Respuestas a la pregunta 41 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

42	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	5	12		
¿Cree usted que la organización dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?			 <p>RESPUESTA</p> <p>29% 71%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	<p>El 71% de los trabajadores creen que la organización no dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo.</p>

**Grafico 42: Respuestas a la pregunta 42 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

43	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	SI	NO		
	0	17		
¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?			<p>RESPUESTA</p> <p>0% 100%</p> <p>■ SI ■ NO</p>	Ningún trabajador recibe un reconocimiento al realizar un buen trabajo.

**Gráfico 43: Respuestas a la pregunta 43 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

44	RESPUESTA		ANÁLISIS	
	AGRADABLE	DESAGRADABLE		
	16	1		
Clasificaría el Clima Organizacional existente como:			<p>RESPUESTA</p> <p>6% 94%</p> <p>■ AGRADABLE ■ DESAGRADABLE</p>	El 94% de los Trabajadores percibe un clima organizacional Agradable.

**Gráfico 44: Respuestas a la pregunta 44 de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

## **Análisis de los aspectos psicodinámicos**

Con Respecto a los aspectos Psicodinámicos, El 94% de los trabajadores afirman trabajar en equipo en sus áreas, no lo hacen aquellos que son únicos en su unidad. Todos los trabajadores se sienten a gusto trabajando en equipo, sin embargo el 29% de los mismos creen que deben mejorar la comunicación entre ellos para facilitar la integración interna de la unidad en que laboran. Solo El 88% de los trabajadores se llevan bien con sus compañeros de trabajos, pero todos perciben una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo y realizan sus actividades con actitud positiva. El 71% de los trabajadores creen que la organización no dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo, ningún trabajador recibe un reconocimiento al realizar un buen trabajo y el 94% percibe un clima organizacional Agradable.

### **4.2. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO**

En la Figura 4 se muestra el diagrama causa – efecto de las deficiencias organizacionales que se presentan en la empresa Famisalud C.A., dicho diagrama clasifica las causas de estas deficiencias en cinco aspectos diferentes: Mano de Obra, Materiales, Métodos, Maquinas y Medidas (Método de las 5M).

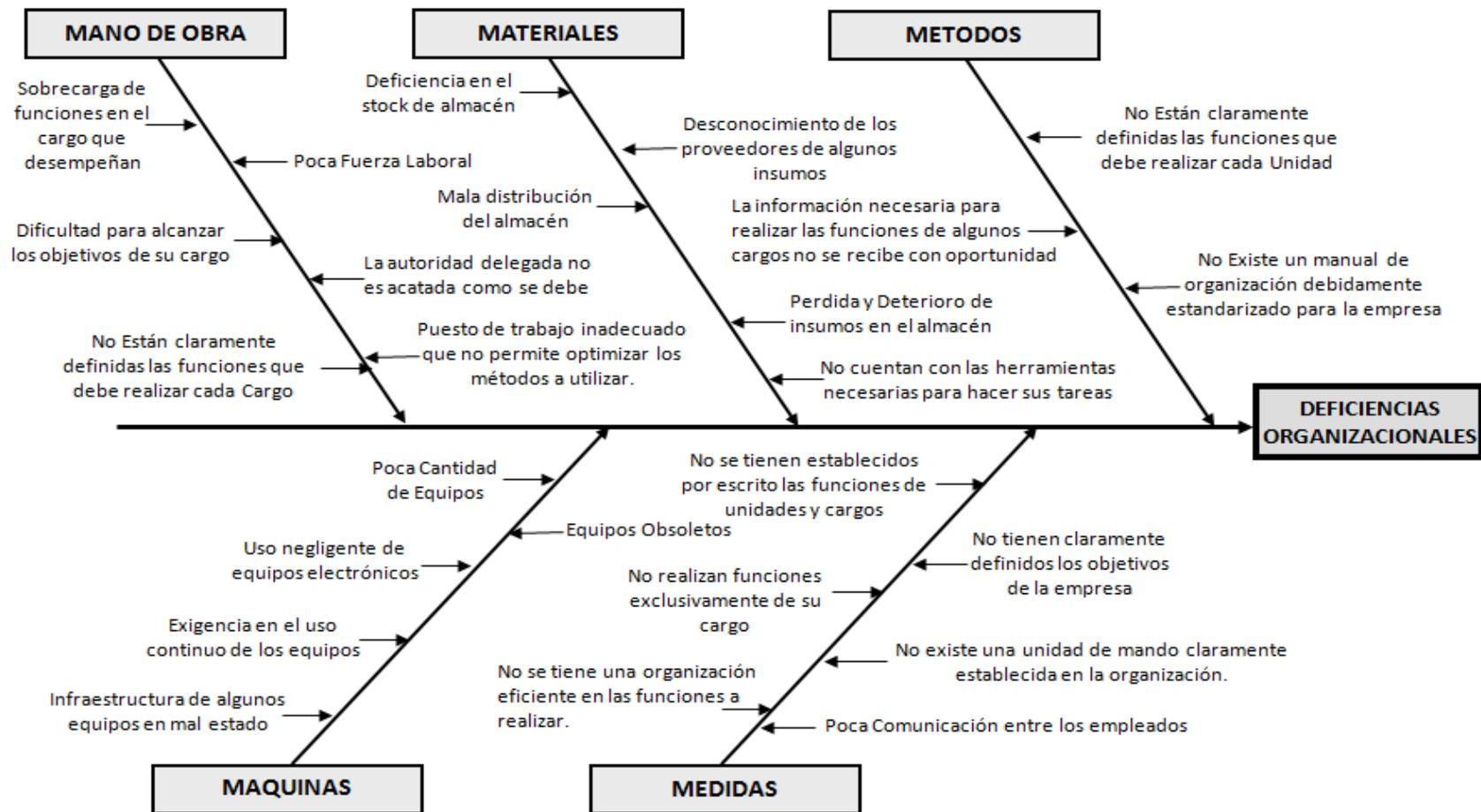


Figura 4. Deficiencias Organizacionales en la empresa Famisalud.

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3. ELEMENTOS FODA

En el proceso de análisis se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su ámbito interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.3.1. Aspectos Internos

##### ➤ Fortalezas

- Capacidad de Control y Gestión de los procedimientos con el uso de la herramienta Saint.
- Famisalud cuenta con personal capacitado, que posee amplios conocimientos sobre sus actividades.
- Amplia aceptación hacia el cambio y mejoras en las áreas por parte de los trabajadores.
- Nueva Gerencia comprometida con el cambio organizacional.
- Convenio con diferentes doctores para cubrir las diferentes emergencias.
- Inversión en investigación y desarrollo.

##### ➤ Debilidades

- La empresa no cuenta con Manuales de Procedimientos, Practicas de Trabajo Seguro, Certificaciones de Calidad y sistemas de documentación controlada.
- El suministro de insumos es deficiente.
- Emergencias criticas por inadecuado control y seguimiento de las actividades.
- La cantidad de trabajadores no corresponden con la carga de trabajo, es decir; poca fuerza laboral.
- No se realizan auditorias periódicas a los procesos administrativos.
- Espacios físicos y puestos de trabajos en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo.

### **4.3.2. Aspectos Externos**

#### **Oportunidades**

- Cambios en la estructura organizativa.
- Enlace de los objetivos de la empresa con cada uno de los departamentos.
- Disponibilidad de crédito e innovación tecnológica.
- Capacidad de Cubrir servicios para la empresa Minerven que poseen una gran cantidad de trabajadores en la zona de Guasipati.
- Es la Única Empresa de Servicios Médicos en la ciudad de Guasipati.

#### **Amenazas**

- Falta de cancelación oportuna de las facturas emitidas.
- Cumplimiento de las normativas legales del país.
- Tiempo para el desarrollo e implantación de la Propuesta.
- Falta de Pago Oportuno de los gastos fijos.
- Deudas con los proveedores.

### **4.4. MATRIZ FODA**

La matriz FODA (ver tabla 1) indica las estrategias a seguir para maximizar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas del entorno interno y externo de la empresa.

**Tabla 1. Matriz FODA de las estrategias a seguir.**

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	Capacidad de Control y Gestión de los procedimientos con el uso de la herramienta Valery	La empresa no cuenta con Manuales de Procedimientos, Practicas de Trabajo Seguro, Certificaciones de Calidad y sistemas de documentación controlada
	Famisalud cuenta con personal capacitado, que posee amplios conocimientos sobre sus actividades	El suministro de insumos es deficiente.
	Amplia aceptación hacia el cambio y mejoras en las áreas por parte de los trabajadores	Emergencias críticas por inadecuado control y seguimiento de las actividades
	Nueva Gerencia comprometida con el cambio organizacional	La cantidad de trabajadores no corresponden con la carga de trabajo, es decir, poca fuerza laboral
	Convenio con diferentes doctores para cubrir las diferentes emergencias	No se realizan auditorias periódicas a los procesos administrativos
	Inversión en investigación y desarrollo	Espacios Físicos y puestos de trabajos en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo
FACTORES EXTERNOS		
<b>OPORTUNIDADES</b>		
Cambios en la estructura organizativa.	Invertir y Mejorar el sistema de información de los procedimientos con el uso de herramientas mas actualizadas y capacitada para este tipo de empresa.	Proponer un manual de organización donde este establecido todo lo referente a las normas, procedimientos, líneas de mando y funciones a seguir.
Enlace de los objetivos de la empresa con cada uno de los departamentos	Mejorar el sistema de comunicación entre unidades y así mejorar la eficiencia de los procesos	Crear estadísticas de control de consumo de los insumos para establecer un cronograma de pedidos y asegurar el correcto suministro de los mismos
Disponibilidad de crédito e innovación tecnológica	Establecer relaciones y ofertar los servicios médicos disponibles con la empresa Minerven.	Contratar personal para realizar y complementar actividades en algunos cargos y así aliviar la carga de trabajo
Capacidad de Cubrir servicios para la empresa Minerven que poseen una gran cantidad de trabajadores en la zona de Guasipati	Establecer un nuevo sistema de información en la empresa.	Realizar un estudio para una propuesta de redistribución de áreas que puedan mejorar la disposición de los mismos
Es la única Empresa de Servicios Médicos en la ciudad de Guasipati	Invertir de recurso humano que puedan aumentar la variedad de servicios médicos al cliente y por ende la capacidad de mejorar la salud del mismo	Realizar inversiones para mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo que permitan aumentar la eficiencia de las tareas administrativas
<b>AMENAZAS</b>		
Falta de cancelación oportuna de las facturas emitidas.	Buscar asesoramiento en el marco legal para estar al día con los reglamentos y leyes establecidos	Establecer un cronograma de actividades para los puestos de trabajo con funciones fijas diarias
Cumplimiento de las normativas legales del país.	Establecer un cronograma de pagos de deudas.	Programar jornadas de supervisión de procesos administrativos, libros contables y control de inventarios
Tiempo para el desarrollo e implantación de la Propuesta.	Sincerar los estados de cuentas por cobrar	Aplicar el mantenimiento correspondiente a los equipos e infraestructura de la empresa en el momento debido
Falta de Pago Oportuno de los gastos fijos	Planificar proyectos para el desarrollo de la empresa a corto o mediano plazo	Implantar mejoras en las infraestructura que se adapten a las disposiciones legales de higiene y seguridad ya establecidas.
Deudas con los proveedores	Crear un fondo destinado a cubrir los gastos fijo de la empresa	Propuestas de redistribución de actividades de algunos cargos para aumentar el tiempo efectivo de trabajo en las instalaciones
	Establecer un sistema de pago sincronizado con los servicios cancelados para evitar un desvío de activos circulante	
	Establecer un sistema de cobranza que pueda ser controlado de forma confiable y segura.	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Las estrategias establecidas en la matriz FODA se enfocan en los aspectos internos y externos de la empresa, y se orientan al aprovechamiento de las situaciones y a soluciones de los problemas. Dichas estrategias son:

##### A) Estrategias para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades

- Invertir y Mejorar el sistema de información de los procedimientos con el uso de herramientas más actualizadas y capacitada para este tipo de empresa.
- Mejorar el sistema de comunicación entre unidades y así mejorar la eficiencia de los procesos.
- Establecer el modelo funcional de la empresa.
- Establecer relaciones y ofertar los servicios médicos disponibles con la empresa Minerven.
- Establecer un nuevo sistema de información en la empresa.
- Invertir en recurso humano que puedan aumentar la variedad de servicios médicos al cliente y por ende la capacidad de mejorar la salud del mismo

Estas estrategias corresponden al compromiso con el cambio organizacional y aceptación del mismo orientada a mejorar la Capacidad de Control y Gestión de los procedimientos con la aplicación de herramientas más actualizadas (Como por ejemplo: “Medic Software”). También corresponden con el potencial de cubrir servicios médicos que posee la empresa aunada a la ventaja de ser la única empresa en su estilo en la ciudad de Guasipati, entre otras ventajas.

## B) Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades

- Proponer un manual de organización donde este establecido todo lo referente a las normas, procedimientos, líneas de mando y funciones a seguir.
- Crear estadísticas de control de consumo de los insumos para establecer un cronograma de pedidos y asegurar el correcto suministro de los mismos.
- Contratar personal para realizar y complementar actividades en algunos cargos y así aliviar la carga de trabajo.
- Realizar un estudio para una propuesta de redistribución de áreas que puedan mejorar la disposición de los mismos.
- Realizar inversiones para mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo que permitan aumentar la eficiencia de las tareas administrativas.

Estas estrategias corresponden a la necesidad de establecer las normas, políticas y procedimientos a seguir para la operatividad eficiente de la empresa y así evitar las emergencias críticas. Se refleja también las medidas a tomar para mejorar las condiciones de trabajo usufructuando las oportunidades del entorno exterior.

## C) Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas

- Buscar asesoramiento en el marco legal para estar al día con los reglamentos y leyes establecidos.
- Establecer un cronograma de pagos de deudas.
- Sincerar los estados de cuentas por cobrar.
- Planificar proyectos para el desarrollo de la empresa a corto o mediano plazo.

- Crear un fondo destinado a cubrir los gastos fijos de la empresa.
- Establecer un sistema de pago sincronizado con los servicios cancelados para evitar un desvío de activos circulante.
- Establecer un sistema de cobranza que pueda ser controlado de forma confiable y segura.

Estas estrategias corresponden al desarrollo de sistemas de manejo de datos que a través del uso de herramientas adecuadas para el control y gestión de los procedimientos, aunados a la capacidad y calidad del recurso humano de la empresa, que permiten la planificación y programación de actividades y procesos.

#### D) Estrategias para minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades

- Establecer un cronograma de actividades para los puestos de trabajo con funciones fijas diarias.
- Programar jornadas de supervisión de procesos administrativos, libros contables y control de inventarios.
- Aplicar el mantenimiento correspondiente a los equipos e infraestructura de la empresa en el momento debido.
- Implantar mejoras en la infraestructura que se adapten a las disposiciones legales de higiene y seguridad ya establecidas.
- Propuestas de redistribución de actividades de algunos cargos para aumentar el tiempo efectivo de trabajo en las instalaciones.

Estas estrategias definen las medidas a tomar para asegurar la operatividad de la empresa, abordando los problemas referentes a las condiciones físicas, de estructura organizacional, labores a realizar y correcta distribución del tiempo para el aprovechamiento del mismo.

#### 4.6. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

A partir de la información recolectada, se pueden determinar los basamentos de organización de la empresa Famisalud CA, donde se presenta el incumplimiento de alguno de los principios de organización la cual se describe a continuación:

- Principio de Especialización: Debido a la inexistencia de división del trabajo algunos cargos no posee una limitación concreta de las actividades a desempeñar ocasionando deficiencia en la ejecución de los objetivos pautados.
- Principio de Jerarquía: Dado a que no está establecido una línea clara e interrumpida de autoridad y responsabilidades, no están constituidos los niveles o escalas de autoridad, teniendo desconocimiento de a qué cargo recurrir cuando se presentan problemas específicos.
- Principio de Difusión: Las responsabilidades se dan a conocer de manera verbal, sin utilizar ningún medio escrito.
- Principio de Formalización de Roles: Este principio no es tomado en cuenta en la Empresa, ya que no existen reglas formales preestablecidas sobre los derechos y deberes de los ocupantes de los puestos y el trabajo que habrán de desempeñar.
- Principio de Paridad de Autoridad y Responsabilidad: Debido a que algunos cargos con responsabilidades conferidas, no poseen la autoridad necesaria para realizar dichas responsabilidades. Y otros cargos con autoridad para realizar funciones específicas, no se hacen responsables de las mismas.
- Principio de Amplitud O Tramo de Control: Este principio no se cumple en su totalidad, ya que la Presidencia de la empresa posee todo la

autoridad directa a más de los subordinados permitidos ocasionando una sobrecarga e incumplimiento de actividades.

- Principio de Continuidad: La empresa Famisalud a lo largo de su trayecto ha modificado constantemente su estructura organizacional, siendo poco constante en el mantenimiento, mejoramiento y ajuste de las condiciones del medio ambiente y deficiente en la sugerencia de ajustes y modificaciones necesarias.

También se puede afirmar que los principios administrativos presentes en Famisalud, son deficientes en cuanto a la planificación, organización, mando, coordinación y control de actividades, procesos y procedimientos que se llevan a cabo internamente en la empresa.

Por otro lado, se cumplen en cierta forma con otros principios de la Organización:

- Principio del Objetivo: Las actividades establecidas en la organización están relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, todos los cargos son necesario para lograr los objetivos de la empresa.
- Principio de Unidad de Mando: Los empleados de la Empresa reportan al Presidente quien es la máxima autoridad de Famisalud CA.
- Principio de Flexibilidad: Los procesos y estados internos de la Empresa dependen de los requisitos externos y las necesidades de sus clientes.
- Principio de la Coordinación: Las unidades de la empresa siempre se mantienen en equilibrio. La estructura organizacional proporciona la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales.

## CAPÍTULO VI

### SITUACIÓN PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta de un modelo organizacional para la empresa Famisalud CA, definiendo el modelo funcional de la misma, valores, filosofía a seguir, conclusiones, recomendaciones y el manual de organización propuesto.

#### **1. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS FAMISALUD CA.**

Se lograron establecer los elementos de la propuesta, tales como los lineamientos de la misma, propósito de la nueva estructura organizacional, objetivo y alcance de la propuesta, visión, misión, alcance, valores, filosofía y mapa de procesos de la empresa.

##### **1.1. LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA**

- Orientar a la nueva organización a consolidar la autonomía de los procesos mediante una efectiva administración de las unidades.
- Delimitar las funciones y niveles de decisión y mejorar las comunicaciones, control y coordinación interna.
- Implantar una cultura organizacional a la empresa orientada hacia la mejora permanente y continua de los procesos.



**FAMISALUD CA**



- Establecer una adecuada jerarquización de las áreas en función de su aporte y desenvolvimiento en la gestión de la empresa.

## **1.2. PROPÓSITO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Proporcionar información con respecto a la estructura organizativa, la cual será base de la empresa de servicios médicos Famisalud, producto de la evolución de Gerencia General.
- Conocer y comprender la misión, visión, objetivos estratégicos y las políticas generales y específicas de la empresa.
- Contar con una herramienta para ejecutar y mejorar sus funciones.

## **1.3. OBJETIVO**

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental ser guía para establecimiento de una nueva estructura organizativa de la empresa Famisalud C.A.

## **1.4. ALCANCE**

Esta propuesta comprende el modelo de la estructura organizativa de la empresa Famisalud, abarca la misión, visión, objetivos, funciones y el manual de organización (ver Apéndice 1), que permiten tener una mirada de la estructura organizativa por la cual se guiará dicha empresa.

## **1.5. VISIÓN DE LA EMPRESA**

Famisalud CA. Busca ser reconocida a nivel nacional como una Empresa de servicios médicos que otorga a sus pacientes y familia una atención resolutive, confiable y hospitalaria. Contando para ello con una organización



**FAMISALUD CA**



flexible, con personal competente y atento a satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, buscando superar sus expectativas.

### **1.6. MISIÓN DE LA EMPRESA**

Famisalud C.A. está orientada ser la mejor y más completa institución de servicios médicos, hospitalarios y de salud para entregar a sus pacientes una atención médica integral y oportuna, al más alto nivel de excelencia por un bienestar óptimo, con un equipo humano altamente comprometido, capaz de garantizar un excelente servicio a través de sistemas de aseguramiento de la calidad, mediante métodos que superen las expectativas de nuestros clientes y proveedores, generando en los usuarios confianza, seguridad, credibilidad y fidelidad.

### **1.7. ALCANCE DE LA EMPRESA**

Lograr la incorporación e implementación de atención médica a los agentes gubernamentales y privados ubicados en las zonas de Upata, Guasipati, el Callao y Tumeremo, unidos con el sector primario, para trabajar bajo estatutos convenidos en una planificación estratégica, que permita aumentar la capacidad de atención y el desarrollo de la empresa.

### **1.8. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA**

- EL Respeto a la ley y los reglamentos
- El Respeto por los demás
- La Responsabilidad
- La Tolerancia

- La Moral y la Honradez
- El Orden y la Limpieza
- La Excelencia Profesional
- La Puntualidad
- El deseo de superación
- La Calidad
- La Eficiencia y Eficacia

### **1.9. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

#### **“Generar un entorno de seguridad, bienestar y salud para las personas”**

Las necesidades de cada persona van desde lo espiritual y emocional hasta lo puramente físico, donde todo el espectro de posibilidades comprendido entre ambos extremos, son condiciones inherentes a su estado de salud.

A partir de esta premisa, el equipo de profesionales de Famisalud C.A. fomenta la complementación e integración de las diferentes acciones y sistemas para lograr el bienestar individual., donde una enfermedad se entiende como la manifestación de un proceso que hay que resolver y no como un problema que hay que suprimir. La empresa está orientada a resolver las causas que hay detrás de los síntomas, más que los mismos. Favorecer el uso de tratamientos menos invasivos, con menos riesgos y efectos colaterales.

La labor de todos aquellos que participan de este gran equipo de salud, es facilitar el logro del bienestar individual de cada persona y hacerlas sentir segura en el entorno de la empresa. Ninguno de los sistemas existentes en

la actualidad es capaz por sí solo de abarcar toda la problemática de salud y menos de resolverla. Por eso es necesaria la integración, facilitación y complementariedad... base de la Medicina Integrativa que se desarrolla en la empresa de Servicios Médicos Famisalud C.A.

## 2. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

En la Figura 5 se muestra el mapa de procesos propuesto para la empresa de servicios médicos Famisalud CA.

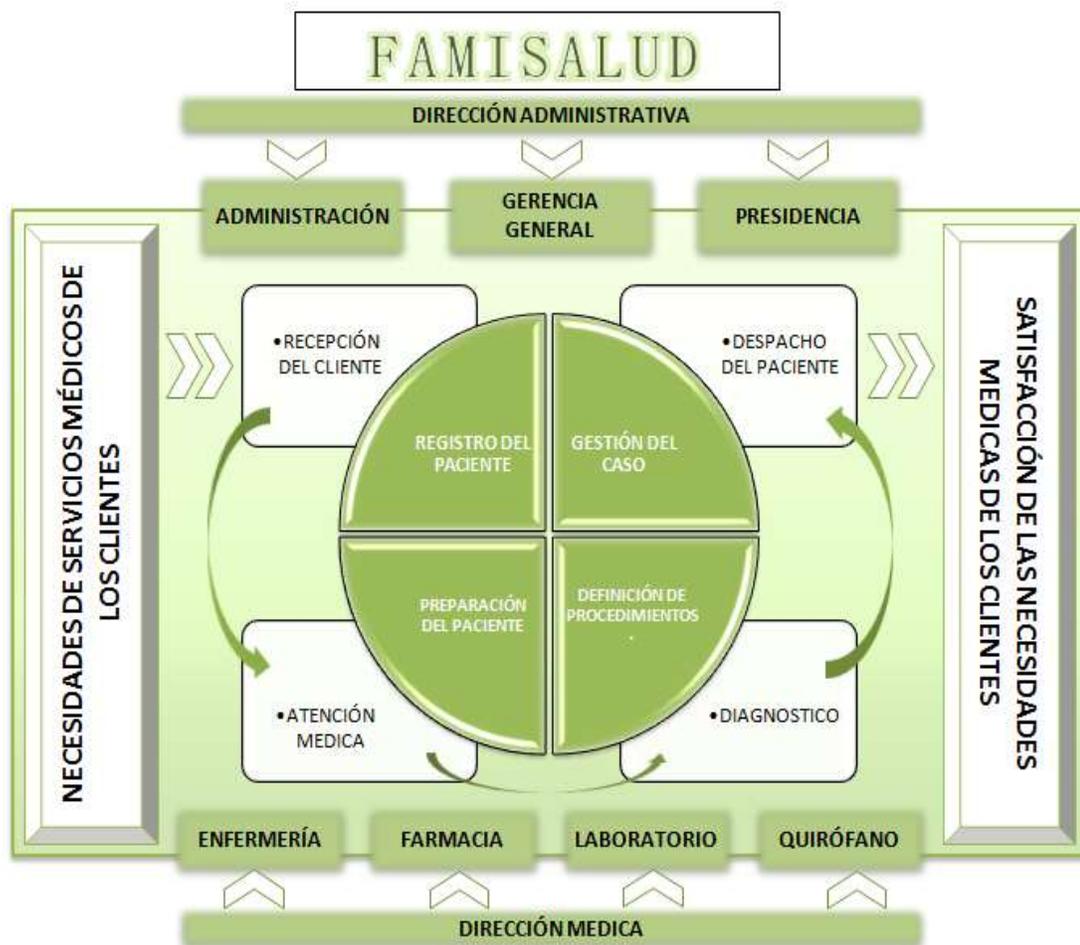


Figura 5. Procesos operativos de la empresa Famisalud.

Fuente: Elaboración Propia



Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto o servicio a un cliente interno o externo. Mientras que un mapa de procesos, es una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos.

Los procesos que se reflejan en el mapa de procesos de la empresa (ver Figura 5), son procesos operativos, lo cuales constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades de servicios médicos de los clientes para la utilización por los mismos de dichos servicios, llegando hasta la satisfacción de las necesidades.

Para elaborar el mapa de procesos se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Se determinaron cual es la entrada para el inicio de los procesos operativos, y la salida o consecuencia de los procesos ejecutados.
2. Se realizó un inventario de todos los procesos operativos de Famisalud CA.
3. Se determinaron las Unidades Estratégicas y de Apoyo de la empresa.
4. Se clasificaron e identificaron los Procesos Clave del inventario según su importancia, considerándolos Factores Clave de Éxito y reuniéndolos en un mapa de procesos.

## **2.1 ELEMENTOS DEL MAPA DE PROCESOS.**

El mapa de procesos propuesto para FAMISALUD está compuesto por una cadena de valor de los cuatro elementos o procesos clave.

Una vez seleccionados los elementos que conforman el mapa de procesos de la organización, se definieron los aspectos que garantizan la eficiencia de cada uno de esos procesos clave, así:

**Proceso clave 1:** Recepción del Cliente. El aspecto principal de este proceso consiste en el registro del cliente donde se gestionan las actividades para el ingreso y posterior atención del mismo.

**Proceso clave 2:** Atención Médica. El aspecto principal de este proceso consiste en la preparación del paciente, donde se le realizan al mismo las tareas correspondientes para la toma de datos necesarios para la posterior consulta o emergencia según sea el caso.

**Proceso clave 3:** Diagnostico. El aspecto principal de este proceso consiste en la definición de procedimientos donde se establecen las medidas a tomar para la el tratamiento de las patologías presentadas.

**Proceso clave 4:** Despacho del paciente. El aspecto principal de este proceso consiste en la gestión del caso según sea el tipo de ingreso (Asegurado o Particular) donde se llevan a cabo las tareas de procesamientos de casos y finanzas.

**Entrada:** Necesidades de Servicios Médicos de los Clientes.

**Unidades Estratégicas:** Administración, Gerencia General y Presidencia.

**Unidades de Apoyo:** La Dirección Medica la cual incluye Enfermería, Farmacia, Laboratorio y Quirófano.

**Salida:** Satisfacción de las necesidades medicas de los clientes.

---

## CONCLUSIONES

El estudio de organización elaborado en Famisalud, suministró las siguientes conclusiones:

1. Después de realizar el análisis de la de situación actual, la misma fue aplicada como una herramienta para establecer las estrategias a seguir y los cambios propuestos orientadas a la mejora de la estructura organizacional, atacando directamente en las deficiencias detectadas y fructificando las oportunidades y fortalezas de la empresa.
2. Se definieron los requerimientos y expectativas exigidos por la Dirección General en cuanto a la orientación organizacional.
3. Se estableció un modelo funcional a seguir, especificando la visión, misión, alcance, valores, principios y filosofía de la empresa, incluyendo un mapa de procesos que refleja en forma general el proceso principal de la empresa Famisalud.
4. Se puede afirmar que los elementos administrativos con que cuenta la empresa son deficientes en cuanto a la planificación, organización, mando, coordinación y control de actividades, procesos y procedimientos que se llevan a cabo internamente en la empresa.
5. Se realizó la encuestas a parte del personal de la empresa, la cual apporto información para el conocimiento real de las condiciones de trabajo a nivel estructural, decisorio, normativos, ambientales, tecnológicos y psicodinámicos. En dichas encuestas también se registro la información pertinente para la creación de la descripción de cargos.
6. Se logró formalizar y esquematizar la información recaudada mediante la aplicación de herramientas organizacionales que permitieron orientar la propuesta del estudio y establecer los lineamientos, propósito, objetivo y alcance de dicha propuesta.

- 
7. Se realizó un análisis mediante la Matriz FODA, donde se identificaron los aspectos externos e internos de la empresa y a partir de los mismos se establecieron estrategias para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades y minimizar las Amenazas y Debilidades de la misma.
  8. Se estableció una Propuesta de Manual de Organización (ver Apéndice 1) donde se definen las normas y procedimientos a seguir en las funciones administrativas de la empresa, incluyendo el propósito general, objetivo, alcance y bases legales del manual, los diferentes organigramas y descripción de unidades y cargos correspondientes a la empresa Famisalud.

---

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de este estudio de organización se pueden tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Aprobar y aplicar el Manual de Organización propuesto en el Estudio Organizacional (ver Apéndice 1).
2. Establecer un cronograma para una revisión del manual de organización cada cierto periodo para realizar las modificaciones pertinentes de ser necesario.
3. Dar a conocer el Manual de Organización a todos los componentes de la empresa: Junta Directiva, Presidencia, Gerencia General y Personal para que obtengan conocimiento de sus funciones, derechos y deberes deben cumplir.
4. Considerar las estrategias establecidas en el análisis FODA, estableciendo un rango de prioridad de acción según las consideraciones de la Directiva de Famisalud.
5. Planificar las medidas a tomar para atacar las causas de las deficiencias organizacionales de las empresas identificadas en el Diagrama Causa – Efecto. (ver Figura 4).
6. Mejorar el Sistema de Información de la empresa que permita a su vez mejorar el intercambio de información entre unidades y flujo de información en los procesos.
7. Efectuar estudios de ergonomía que permitan una mejora de los puestos de trabajo del personal que labora en la empresa, la cual aumentaría el desempeño de los mismos y la eficiencia de los procesos.
8. Realizar un estudio de redistribución de áreas que permita mejorar la disposición de las mismas y la distribución de los equipos y herramientas utilizadas en la empresa.

9. Realizar un estudio de tiempos para poder establecer el tiempo efectivo de trabajo para los cargos con sobrecarga de labores, orientado a la mejora en la secuencia de ejecución de las actividades y la disminución de tiempo de ocio.
10. Efectuar estudios de costos que permitan de manera confiable relacionar los costos Directos e Indirectos en la empresa y establecer un cronograma de pagos que asegure una óptima distribución de los egresos en el pago de las deudas.
11. Gestionar ante las instituciones oficiales las respectivas actividades para cumplir con los estatutos legales establecidos, en cuanto a las normas y procedimientos de higiene y seguridad.



FAMISALUD CA



---

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Albornoz Emerys de Cristancho. “Administración de Empresas”. Ciudad Guayana 2005.
  
- 2) Arias, Fidias. Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica. Editorial EPISTEME, Caracas 2004.
  
- 3) Diagramas causa - efecto, pareto y flujogramas. [Documento en Línea]. <http://www.Wikilearning.com>
  
- 4) Enciclopedia Encarta para “Windows XP”, (2005), Grupo Encarta Barcelona – España.
  
- 5) Organización. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>
  
- 6) Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación Editorial Mc Graw Hill, 2006.
  
- 7) Información General de La Empresa [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.famisalud.com/>



FAMISALUD CA



---

8) Sabino, Carlos A. Cómo Hacer una Tesis y elaborar toda clase de trabajos escritos. Panamericana Editorial Ltda. Primera Edición. Santafé de Bogotá D.C. 1996.

9) Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2005.

10) Vera, Armando. Metodología de la investigación. Madrid. Ed. Cincel, 1972.



U  
N  
E  
P

FAMISALUD CA



## APÉNDICE



**FAMISALUD CA**



# **APÉNDICE 1**

## **(MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO)**



U  
N  
E  
P

FAMISALUD CA



## ANEXO



**FAMISALUD CA**



---

**ANEXO 1**  
**(ENCUESTA PARA EL ESTUDIO**  
**ORGANIZACIONAL)**



**FAMISALUD CA**



---

## ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN

### Introducción

La presente encuesta servirá de instrumento para la recolección de información a fin de realizar un estudio de organización en la empresa de servicios médicos Famisalud. De la veracidad de sus respuestas dependerá la eficiencia de las recomendaciones a proponer. Le agradecemos su colaboración al contestar las preguntas

#### Datos Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad Organizativa a la que reporta: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

#### Aspectos Estructurales:

¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?

\_\_\_\_\_

¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad?

\_\_\_\_\_

¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada Cargo?

\_\_\_\_\_

¿Se tienen establecidos por escrito las funciones de Unidades y Cargos?

\_\_\_\_\_

¿Existe un manual de organización debidamente estandarizado?

\_\_\_\_\_

¿Conoce las funciones que debe realizar su Cargo?

\_\_\_\_\_



FAMISALUD CA



¿Considera que la carga de trabajo es correcta?

---

---

Si cree que su cargo está sobrecargado explique porque

---

---

---

¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo?  
¿Que otros cargos la realizan? ¿Por qué?

---

---

---

¿La cantidad de personas existentes se corresponden con las que realmente se necesitan?

---

---

¿Cree que todas las funciones asignadas a su cargo, realmente corresponden a él?  
¿Cuáles?

---

---

---

¿Qué cambios deben hacerse para que su cargo dé mejores resultados a la organización?

---

---

---

### **Aspectos decisorios**

¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?

---



FAMISALUD CA



¿Diría usted que existe una Unidad de Mando claramente establecida en la organización?

---

¿Las órdenes e instrucciones son acatadas por los niveles correspondientes?

---

¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

---

¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control?

---

¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?

---

¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización? ¿Cuáles?

---

---

¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

---

---

### Aspectos normativos

¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual? Si su respuesta es afirmativa, explique cómo.

---

---

---

---

---

---

### Aspectos ambientales

¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

---

---

¿Los métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor?

---

¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

---

¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo del trabajo?

---

¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su tarea?

---

¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

---

¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

---

¿Considera usted que su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?

---

¿El equipo Gerencial es justo en su trato?

---

Clasificaría el Clima Organizacional existente como:

Muy desfavorable

Desfavorable

Favorable

Muy Favorable

Explique:

---

¿Se siente usted totalmente identificado con su cargo?

---

### Aspectos tecnológicos

¿Posee la preparación técnica requerida para desempeñar su cargo con éxito?

---

¿Recibió el entrenamiento necesario al iniciarse en sus funciones en este cargo?

---

¿Qué mejoras propondrías para la dotación de equipos?

---

---

### Aspectos psicodinámicos

¿Existe trabajo de equipo en su área?

---

¿Se siente a gusto trabajando en equipo?

---



FAMISALUD CA



¿Cree usted que debe hacerse algo para facilitar la integración interna de su unidad? ¿Qué propone?

---

---

---

¿Se la lleva bien con sus compañeros de trabajo?

---

¿Percibe una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo?

---

¿Realiza usted su trabajo con actitud positiva?

---

¿Cree usted que la organización dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?

---

¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?

---

¿Cómo clasificaría su relación con sus superiores?

Muy desagradable

Desagradable

Agradable

Muy agradable

Explique:

---

---

Cite tres aspectos de lo que más le agrada de la organización

---

---

---

---

---

---

---



---

Cite tres aspectos de lo que más le desagrada de la organización

---

---

---

---

---

---

---

---



FAMISALUD CA



Con la finalidad de recabar información necesaria que contribuya en la realización del Manual de Organización, específicamente en las descripciones de cargos, se agradece su colaboración en responder las siguientes preguntas

¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa?

---

¿A qué Unidad Pertenece?

---

¿Qué cargo tiene la persona a la cual reporta?

---

Describa brevemente el título del puesto (cargo) que desempeña

---

---

---

¿Cuáles son las principales actividades que usted realiza? Indique con qué frecuencia

---

---

---

---

¿Cuál otras actividades realiza? ¿Con que frecuencia?

---

---

---

¿Cuáles son las actividades que usted no realiza, pero que debería realizar?

---

---

---

¿Con quién se relaciona usted para de desempeñar eficientemente su trabajo?

---

---

---



FAMISALUD CA



¿Qué conocimiento necesita tener para desempeñar eficientemente su cargo?

---

---

---

¿Cuál debe ser el grado de educación formal que se debe poseer para desempeñar el cargo actual?

---

---

¿Tiene bajo su responsabilidad algún personal? ¿Qué cargos ocupan?

---

---

---

¿De qué equipos y herramientas requiere para realizar su trabajo? ¿Estos equipos están bajo su custodia todo el tiempo?

---

---

---

¿Cuenta con instructivo, normas o manual de procedimiento para la realización de su trabajo? ¿Cuáles? Por favor detalle todos los que ha utilizado con mayor frecuencia

---

---

---

---

Nota, recomendación o inquietud:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**