

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PETAENG – MODULO MEMORIA ACADEMICA LABORAL

TITULO:

**”Reestructuración Organizacional de la Empresa
Embriovid S.R.L.”**

AUTOR: UNIV. Edwin Marcelo Villegas Paredes

TUTORES: LIC. Ana Maria Molina S.

LA PAZ - BOLIVIA



**“Reestructuración Organizacional de la Empresa
Embriovid S.R.L.”**

DEDICATORIA

A toda mi familia por la colaboración, comprensión, amor y fundamentalmente la motivación para que pueda culminar mis estudios...

AGRADECIMIENTOS

A toda la Carrera de Administración de Empresas, por permitirme soñar con un Mundo mejor.

A todos los docentes de la carrera de Administración de Empresas por su dedicación y empeño en el proceso de formación a los estudiantes, que somos el fruto de su esfuerzo.

Y a mi amada familia, por su gran apoyo.

INDICE

CAPITULO I.....	1
1. Introducción.....	1
1.2 Sector de Estudio.....	2
1.3 Implicaciones Practica.....	3
1.4 Relevancia Social.....	4
CAPITULO II.....	6
2. Generalidades de la actividad profesional.....	6
2.1 Descripción de la actividad profesional.....	6
2.2 Actividad profesional para la solución del problema.....	9
2.2.1 Identificación y descripción del problema.....	9
2.3 Objetivo General.....	10
2.4 Objetivos específicos.....	10
CAPITULO III.....	11
3. Marco Teórico.....	11
3.1 Referencias conceptuales	11
3.2 El diagnostico organizacional.....	13
3.2.1 Condiciones para llevar a cabo el diagnostico organizacional.....	13
3.2.2 Elementos del diagnostico organizacional.....	14
3.2.3 Organización de la información.....	14
3.2.4 Análisis e interpretación de la información.....	14
3.2.5 Perspectivas del diagnostico organizacional.....	14
3.3 Diagnostico funcional.....	15
3.4 Diagnostico cultural.....	16
3.5 La estructura organizacional.....	18
3.6 Puestos de trabajo.....	20
3.7 Especialización del trabajo.....	22
3.8 Departamentalización.....	22
3.9 Organigrama.....	23
3.10 Los procesos y procedimientos.....	26
3.10.1 Proceso.....	26
3.10.2 Identificación de procesos.....	26
3.11 Los manuales administrativos.....	26
3.11.1 Definición del manual de organización y funciones.....	27
3.11.2 Contenido del manual de organización y funciones.....	27
3.12 Procesos clave de negocio y de soporte.....	28
3.13 Formalización de procesos y funciones.....	28
3.14 Estructura formal.....	29
CAPITULO IV	
4. Diseño metodológico de la investigación.....	30
4.1 Tipo de intervención.....	30

4.1.1 Investigación de tipo exploratorio y descriptivo.....	30
4.1.2 Selección de métodos y técnicas.....	30
4.2 Técnica de investigación documental.....	31
4.3 Técnica de investigación de campo.....	31
4.4 Método de investigación.....	31
4.4.1 Método analítico.....	31
4.4.2 Estudio descriptivo.....	31
4.4.3 Estudio propositivo.....	32
4.5 Métodos y técnicas para el relevamiento de la información.....	32
4.5.1 Observación directa.....	32
4.5.2 Fuentes.....	32
4.5.2.1 Fuentes primarias.....	32
4.5.2.2 Fuentes secundarias.....	33
4.5.2.1.1 Encuestas.....	33
4.5.2.2.2 Entrevistas.....	33

CAPITULO V

5 Descripción de la solución al problema.....	34
5.1 Análisis organizacional.....	34
5.2 Descripción genérica del área funcional.....	34
5.2 Organización.....	34
5.2.1 Relevamiento de la información primaria.....	37
5.2.2 Identificación y clasificación de archivos permanentes.....	38
5.2.3 Definición de los objetivos de las áreas y unidades funcionales.....	39
5.2.4 Determinación de funciones y procesos.....	40
5.2.4.1 Funciones.....	40
5.2.4.2 Procesos.....	45
5.3 Conclusiones al análisis organizacional.....	47
5.3.1 Relevamiento de información primaria.....	49
5.3.2 De la identificación y clasificación de archivos permanentes.....	49
5.3.3 De la definición de los objetivos de áreas y unidades funcionales.....	50
5.3.4 De las funciones.....	51
5.3.4.1 Administrador.....	51
5.3.4.2 Asistente.....	52
5.3.4.3 Recepcionistas.....	52
5.3.4.4 Responsable de sistemas.....	53
5.3.4.5 Mensajería-Limpieza.....	53
5.3.4.6 Encargada de ventas.....	53
5.3.4 De los procesos.....	53
5.4 Recomendaciones.....	54
5.4.1 De la definición de los objetivos del area y unidades funcionales.....	55
5.4.1 De la determinación de funciones.....	55
5.4.2.1 Organigrama.....	55
5.4.2.2 De las funciones.....	55
5.5 Analisis F.O.D.A.....	55
5.5.1 Oportunidades.....	56
5.5.2 Amenazas.....	56

5.5.3 Fortalezas.....	56
5.5.4 Debilidades.....	56
5.6 Diseño Organizacional.....	60
5.6.1 Objetivo del proceso de diseño.....	60
5.6.2 Diseño organizacional Embrioivid.....	60
Conclusiones y recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	71

INDICE DE GRAFICOS Y ANEXOS

1. ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1 Diagrama de Ishikawa.....	4
Grafico No. 2 La función organización.....	12
Grafico No. 3 Diseño de organigramas.....	25
Grafico No. 4 Organigrama Antiguo Embrioivid.....	35
Grafico No. 5 Organigrama actual de Embrioivid.....	36
Grafico No. 6 Grafico encuesta.....	47
Grafico No. 7 Grafico encuesta.....	48
Grafico No. 8 Analisis FODA.....	58

2. ANEXOS

Anexo 1 Encuestas.....	65
Anexo 2 Manual de Organización y Funciones.....	68

RESUMEN

El presente trabajo de grado denominado “Reestructuración Organizacional de la empresa Embriovid S.R.L.” tiene como propósito la reestructuración organizacional de la empresa, ya que su estructura actual fue creada y desarrollada de forma empírica por los encargados de administración.

El desarrollo del siguiente trabajo incluye los siguientes aspectos:

I. INTRODUCCION, se detalla el nacimiento de la empresa Embriovid S.R.L. como un nuevo emprendimiento en el ámbito de la medicina en el País, el cual atraviesa una problemática en el área administrativa debido a que esta carece de herramientas administrativas científicas y ponen en riesgo este emprendimiento.

II. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL, se detalla las generalidades de la actividad profesional dentro del área administrativa para la resolución de la problemática de la empresa.

III. MARCO TEORICO, se detallan las teorías administrativa que definen principalmente el concepto de Organización, Estructura, Organigrama, Manuales de procesos y procedimientos, etc. Asimismo se analizan los aspectos que sustentan la reestructuración.

IV. DISEÑO METODOLOGICO, En este capítulo se desarrolla un marco metodológico narrativo, cronológico de las actividades de la empresa, igualmente se pone en práctica el método científico que nos muestra una serie de procedimientos ordenados para la obtención de la información.

V. DESCRIPCION A LA SOLUCION DEL PROBLEMA, Se realiza el planteamiento para la nueva estructura y su implementación en la empresa y donde se sustenta la propuesta de reestructuración organizacional, diseñando también la misión, visión, objetivos generales y específicos desarrollados posteriormente.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Las conclusiones están basadas en los resultados obtenidos del diagnóstico, y las recomendaciones dirigidas a la implementación de la nueva estructura organizacional en la empresa.



CAPITULO I

1. INTRODUCCION

La carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, en cumplimiento a la normativa vigente del Honorable Consejo de Carrera, convoca a los alumnos egresados y que cumplan con ciertos requisitos para el "Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes no Egresados" PETAENG 2017, 11va versión.

Al conocer esta convocatoria realice mi postulación en el mes de septiembre del año 2016, con el principal propósito de concluir mis estudios universitarios, que por razones personales tuve que dejar pendientes, este motivo hace que no pueda contar con el ansiado Título Académico, que es tan importante tanto en el ámbito laboral y profesional como en el personal.

La modalidad de "Memoria Académica Laboral" me abre la posibilidad de presentar un trabajo que describa mi experiencia laboral, como profesional dentro del área administrativa. Misma que fue adquirida con el paso de los años en diferentes empresas e instituciones.

El propósito de la presente memoria académica laboral, es de poner en práctica los conocimientos universitarios adquiridos, en la vida profesional, esto para demostrar las habilidades, destrezas, capacidades, etc. En la resolución de problemas en situaciones generales y particulares, y en este caso en la empresa Embriovid S.R.L.

Actualmente desempeño funciones en la empresa Embriovid S.R.L. primer Centro de Reproducción Asistida en La Paz y un referente a nivel nacional, donde soy parte del área Operativa como Administrativa, en las que por mi trayectoria laboral, tengo experiencia y conocimiento de ambas.

De esta manera pude observar que la empresa Embriovid S.R.L. por un lado cuenta con los mejores médicos especialistas, cirujanos, biólogos, enfermeras etc. de bastante trayectoria a nivel nacional como internacional, en todas las áreas



medicas, lo que acompaña su crecimiento empresarial, pero atraviesa por una serie de problemas en el área Administrativa ya que no cuenta con una Estructura Organizacional Establecida, pese a que ya cuenta con 10 años en el mercado formal desde el inicio de sus operaciones.

Uno de los principales problemas de la empresa Embriovid, es sin duda el poco conocimiento o desconocimiento administrativo y/o empírico de las personas que formaron parte de esta empresa, y de alguna forma la ética profesional a la que no estaban acostumbrados, sin duda esto lleva a la organización a una cadena de desaciertos como: estructura organizacional no establecida, favoritismos, poco compromiso del personal, desorganización, inadecuado uso del ambiente laboral, miedo al cambio, problemas de coordinación, etc. los que ponían en riesgo la continuidad de este gran emprendimiento.

1.2. Sector de Estudio

Embriovid S.R.L. nace como un "Centro Integral de Reproducción asistida" nuevo en Bolivia, que innova en la ámbito de la medicina en el país, instalado en el eje troncal del país; La Paz, Cochabamba, Santa Cruz. Brindando reproducción Asistida, a las personas y parejas que padecen de esta complicación.

Surge como una alternativa real a una problemática de la sociedad, que puede ser tratada desde un punto de vista medico – científico, obteniendo resultados reales que lo colocan en un sitio privilegiado con la tasa mas alta de resultados positivos en reproducción asistida en el país.

La empresa EMBRIOVID S.R.L. nace un 27 de Septiembre de 2007 como el primer centro especializado en reproducción asistida en Bolivia, en ese sentido quiere ser un referente en esta especialidad medica

Ubicado en la Zona Sur de La Paz, Calle 21 de Calacoto No. 8239 nace la empresa Embriovid S.R.L.

Se caracteriza principalmente por el respeto a la vida humana, siendo este el principal juramento Hipocrático, que proviene del célebre medico griego,



Hipócrates, nacido en Cos. (460-380 a.c.) a quien la historia reconoce como el padre de la medicina, legó junto a la ciencia los fundamentos morales a esta antigua y noble profesión.

Embriovid, prioriza la vida y la salud de cada paciente, con todo el equipo de profesionales con el que cuenta y ofrece sus servicios a la sociedad para velar por todo tratamiento que se realiza en el centro, de forma que sea totalmente seguro, protegiendo y cuidando, de esta manera la vida de todos los que acuden a nosotros.

Actualmente Embriovid S.R.L. obtuvo la Certificación de la Red L.A.R.A. (Red Latinoamericana de Reproducción Asistida) que es la más alta certificación en América Latina a los centros de reproducción que operan dentro de un estándar certificado. Embriovid es la única empresa acreditada en La Paz, y la segunda en Bolivia.

1.3. Implicaciones Prácticas

Mediante el presente trabajo de investigación se quiere analizar las deficiencias Administrativas que presentaba la empresa Embriovid S.R.L., a consecuencia de la antigua administración diseñada en forma empírica por los antiguos encargados de administración.

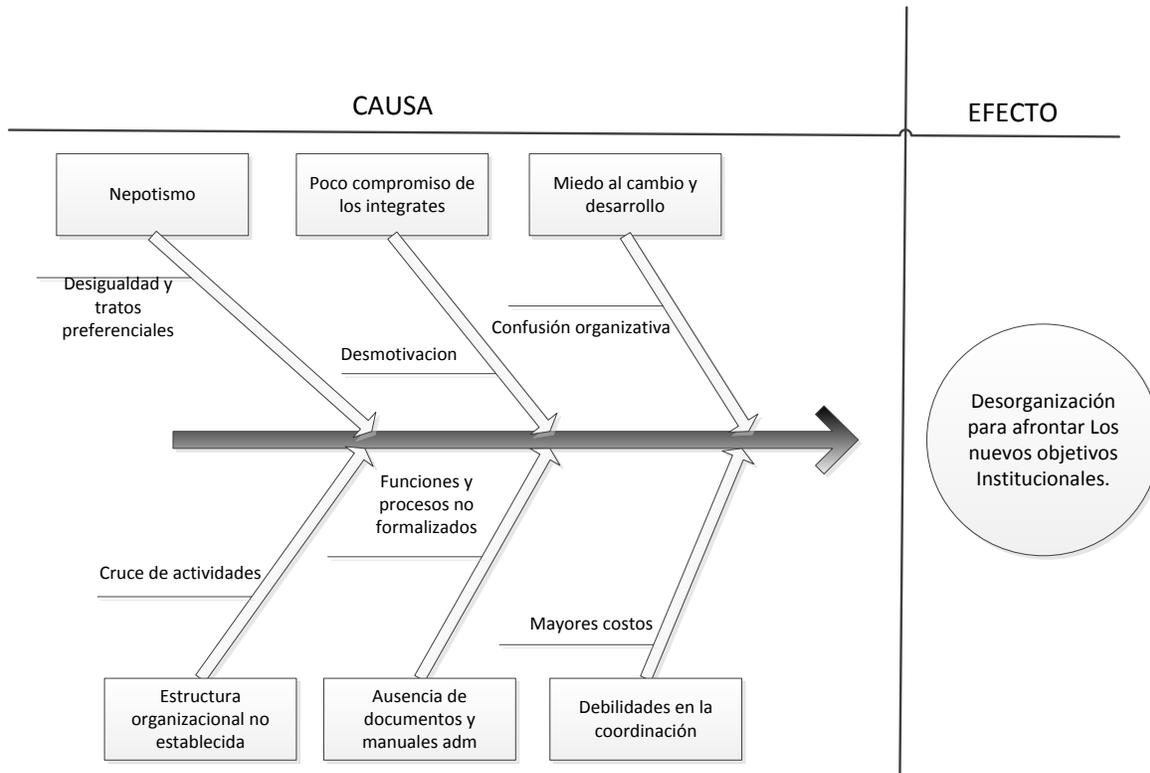
Una de las principales incidencias de esta deficiente administración, era que la anterior Administradora era de profesión, "Comunicadora Social" lo que no le permitía aplicar herramientas administrativas.

Se puede evidenciar en el diagrama de Ishikawa, gráfico que se presenta a continuación. que aplicando las herramientas administrativas como una reestructuración organizacional se quiere demostrar el mejor funcionamiento de la Empresa Embriovid S.R.L. ya que se plantea para su mejor funcionamiento, para el cumplimiento de sus nuevos objetivos de gestión.



Figura 1

DIAGRAMA DE ISHIKAWA (causa y efecto)



1.4. Relevancia Social

El 25 de Julio de 1978 nació en la ciudad inglesa de Oldham una niña singular: Louise Brown, el primer bebe probeta de la historia.

Su concepción se había producido en un laboratorio nueve meses antes mediante la técnica de fecundación in vitro. Ello quiere decir que los especialistas extrajeron un ovulo de su madre (durante su ciclo fecundo aproximadamente catorce días luego de su menstruación) y lo unieron a un espermatozoide en una placa de laboratorio. Dos días y medio después el huevo se había dividido hasta formar una pequeña masa de ocho células microscópicas, por lo que fue implantando en el útero materno y se inicio una gestación normal.

El nacimiento de Loise abrió una página totalmente nueva en el tratamiento de la esterilidad, que durante años había llevado a una enorme cantidad de parejas en



todo el mundo a llegar a su vejez sin poder formar una familia de descendencia sanguínea propia.

El éxito de la fecundación in vitro dio impulso a las actuales técnicas de reproducción asistida, que comprenden todos los tratamientos de la esterilidad en los que se manipulan óvulos y espermatozoides, así en 1984 nació en California (EE.UU) un niño concebido con un ovulo donado, y en Australia, una mujer dio a la luz un bebe procedente de un embrión congelado. En 1944 una italiana de 62 años tuvo un hijo gracias a un ovulo donado que fue fecundado con el espermatozoide de su esposo.

Desde que en 1978 naciera en Inglaterra la primera niña mediante fecundación in vitro, mas de 5 millones de niños han nacido a través de esta técnica, a continuación se explica las distintas partes de este proceso;

Tras el estudio del caso la estimulación ovárica es el primer paso

En los últimos años en el país las empresas de productos y servicios o segundo sector de la economía, ocupan sin duda el primer lugar dentro de la generación de empleos, esto debido a nuevos emprendimientos y la inversión en que incurren estas, para brindar y prestar servicios innovadores y que no se encuentran normalmente en Bolivia.

Uno de estos sectores es el de la medicina, inicialmente tratando de cumplir a una demanda que se genera a partir de los requerimientos de la misma sociedad.

Últimamente es bastante común el hecho de que varias parejas, ya sean jóvenes o con varios años de casados no puedan concebir hijos de manera natural.

Ante este hecho surge la reproducción asistida o fecundación artificial que es el conjunto de técnicas o métodos biomédicos que facilitan o sustituyen a los procesos naturales que se dan durante la reproducción.



CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

2.1. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

A continuación detallo cronológicamente mi trayectoria laboral en diferentes áreas, como empresas:

Trabajo actualmente en la Empresa **Embriovid S.R.L.** es un centro de especialidades medicas, pero especializado en reproducción asistida, desde el 10 de Junio de 2016 a la fecha en el cargo de atención al cliente y apoyando en la creación del área de recursos humanos como asistente y donde se realizara la siguiente memoria laboral.

Mi anterior empleo fue en la empresa **Andean Office S.R.L.** más conocida como Full Office, que es subsidiaria de la empresa Lara Bisch S.A y el área comercial de la misma, dedicada a la comercialización de material de escritorio en general, donde ingreso en fecha 01 de noviembre de 2013 hasta el 31 de enero de 2016, como Encargado de Recursos Humanos.

Anteriormente en la empresa **Banco Unión S. A.** reconocida entidad financiera encargada de administrar las cuentas estatales y realizar los pagos a empleados públicos desde hace algunos años también en el área de los microcréditos, donde ingreso en fecha 27 de Julio de 2011 al 31 de Agosto de 2013 inicialmente en el área de operaciones como cajero y posteriormente en el área crediticia como Oficial de Microcréditos comerciales.

Mi primera actividad laboral la realice en la empresa **Copelme S. A.** empresa nacional dedicada a la fabricación de papel higiénico, propietaria de las marcas Nacional y Excélsior, donde trabaje como asistente administrativo, y posteriormente como asistente contable desde fecha 19 de mayo de 2007 al 30 de noviembre de 2010.



ACTIVIDAD ACADEMICA

Grado Académico:

- Egresado de la carrera de Administración de Empresas 2010, UMSA.

Nivel Técnico:

- Contabilidad Básica e intermedia Instituto INFOCAL

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:

Gestión pública & Empresarial (C.G.)

- Ley 1178
- SABS

Gestión pública & Empresarial (C.G.)

- Administración de Sueldos y Salarios

Gestión Pública & Empresarial (C.G.)

- Administración de Almacenes e Inventarios

Instituto de Capacitación Orión

- Excel Intermedio y Avanzado

CURSOS Y SEMINARIOS:

Red ENLACE

- Tarjetas de Crédito y Debito, operación y seguridad

ECA Aparicio Asociados Ltda.



- Conferencia de Comunicación Oral

UMSA – Western Illinois University

- La gestión y el cambio en la Organización Siglo XXI

UMSA – Carrera de Administración de Empresas

- Primeras Jornadas Académicas

Eventos Académicos Universitarios

- Seminario Taller de ONGs

Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

- Congreso Nacional y Encuentro del ZICOSUR

UMSA – Carrera Administración de Empresas – IICCA

- Perfil del Administrador en el nuevo escenario nacional

Sociedad Científica de Administración de Empresas

- Empresarios Exitosos

CADEB – CADEC – UMSS

- Congreso Internacional de Administración de Empresas

CADEB – CADEC – UMSS

- Jornadas Nacionales de Innovación y Emprendimiento

Dentro de mi trayectoria laboral, puedo destacar que tengo bastante conocimiento en el área Administrativa, Contable y de Recursos Humanos, debido a que empecé como Auxiliar de oficina hasta llegar a ser encargado de Recursos Humanos, del mismo modo en instituciones Bancarias, empezando como Cajero y Ascendiendo hasta Oficial de Crédito.



Este perfil me permitirá desarrollar plenamente el siguiente trabajo de Reestructuración Organizacional en la empresa que hoy soy parte, acompañado de mi experiencia laboral en áreas relacionadas y con los conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas, considero que cuento con las herramientas necesarias para encarar este proceso.

2.2. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

Identificación y descripción del problema

Mediante el Directorio General de Embriovid S.R.L. y en coordinación con la nueva Gerencia General, desde el área de **Recursos Humanos**, se realizó la Reestructuración Organizacional en la empresa debido a todas las falencias, anomalías, etc. que se presentaban anteriormente.

Se llega a la conclusión que el funcionamiento de la empresa no es el óptimo, para lo cual se analiza el proceso administrativo y sus distintas fases de planeación, organización, dirección y control, también el entorno, se revisan los estados financieros, las bases legales, los perfiles de los jefes de área, como todos los sistemas y procedimientos que se realizan, la comunicación, la percepción de la clientela en cuanto al servicio.

El resultado de este estudio preliminar, efectuado en el diagnóstico general presenta las dificultades enmarcadas en los siguientes aspectos:

1. La actual Estructura Organizacional no es la adecuada encarar de los nuevos objetivos de gestión.
2. Identificación de unidades sin una percepción clara de sus objetivos.
3. Unidades con sobrecarga de funciones, es decir unidades que realizan trabajos pertenecientes a otras áreas, como el área de ventas que registra conciliaciones o el área de atención al cliente que realiza tareas de otras áreas exclusivamente médicas.
4. Existen puestos en la organización, que no cuentan con su respectiva formalización y generan dualidad de funciones.
5. Unidades descoordinadas.



Es por eso que mediante la Reestructuración Organizacional de la empresa Embriovid S.R.L. pretende adecuar y actualizar el plan estratégico (P.E.I.) para mejorar las especializaciones y división del trabajo reasignando funciones a las unidades específicas,

Entonces nos planteamos la siguiente problemática:

La actual estructura organizacional de la empresa Embriovid S.R.L. (Centro Integral de Reproducción y Especialidades Médicas) no le permite cumplir con sus objetivos Institucionales de gestión, ni compromete a sus servidores con la misión, visión y no permite satisfacer las necesidades de los pacientes.

2.3. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar una nueva Estructura Organizacional, acorde a las necesidades actuales de la empresa y exigencias de los clientes.

2.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Con el presente trabajo se pretendía alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Desarrollar medios de comunicación en la organización, para que todos los empleados se sientan comprometidos con la visión, misión, los objetivos, principios y valores de la institución.
2. Elaborar y diseñar manuales de organización y funciones adecuados a la nueva estructura propuesta.
3. Desarrollar un Organigrama.
4. Desarrollar la Misión y La Visión.



CAPITULO III

ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN, MARCO TEORICO – REFERENCIA TEORICA – MARCO TEORICO.

Dentro de las Ciencias Administrativas existen un sin fin de autores que definen de alguna forma a la función Organización:

3.1. Referencias conceptuales

Organización definiciones:

"Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

"La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

"Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa".

"Es la estructura intencional formalizada de papeles o puestos. En este sentido, se piensa en la organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y 4) las medidas para coordinar.

¹ REYES, Agustín., ponce "Administración de Empresas" . Editorial Limusa, México 1978 – 2000

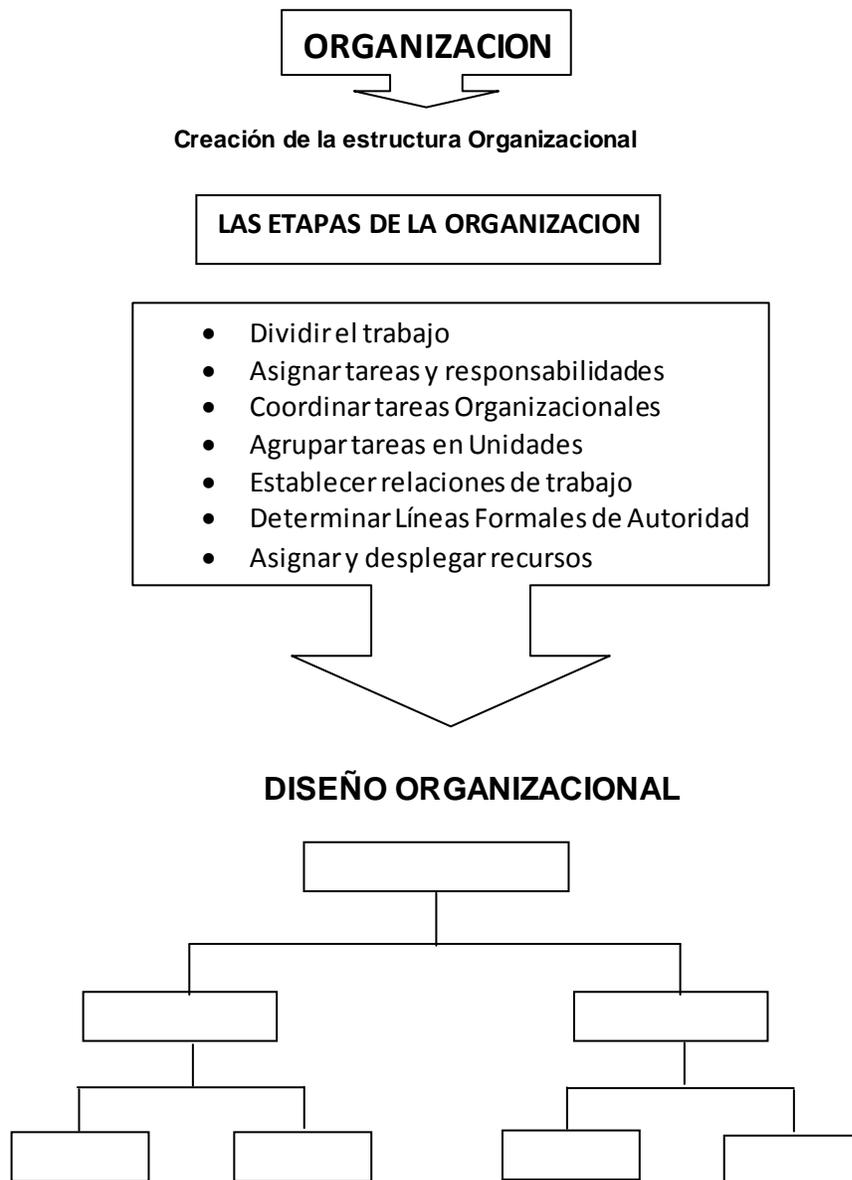
² GUZMAN, Isaac V. "Visión de la Administración" México, UNAM, 2007 - 2012

³ HAROLD. Koontz, HEINZ. Weihrich y M. Cannice, "Administración, una perspectiva global y empresarial" Mc Graw Hill, decimotercera edición, año 2009



Horizontalmente en la estructura organizacional". En términos simple la función organización busca relacionar eficientemente los recursos de una organización social, sea esta publica o privada, para tener una estructura organizacional que permita lograr un máximo beneficio social o económico, en razón de los objetivos propuestos.

Grafico No. 1 La Función Organización



Fuente: Koontz y Weihrich (Administración una Perspectiva global)



3.2. El diagnóstico organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los medios comunicacionales de una organización tales como revistas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la comunicación en la organización.

3.2.1. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de todos los actores de la empresa. (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. La empresa deberá dar amplias facilidades para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.



3. Se manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de la empresa y del cumplimiento de los acuerdos que se hagan con los empleados.

3.2.2. Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el personal (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el punto de vista de la administración (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

3.2.3. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3.2.4. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

3.2.5 Perspectivas del diagnóstico organizacional



El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

3.3. Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.



Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

3.4. Diagnóstico cultural



El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas



que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos.** Se reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario¹.

3.5. La Estructura Organizacional

¹ Adriana Meza y Patricia Caballada, Ciencias de la Comunicación, México - 2013



Para comprender con mayor claridad el concepto de estructura organizacional se definirá el concepto de Estructura:

“Elemento o conjunto de ellos distribuidos y dispuestos interrelacionada mente, que forman la parte resistente y sustentante de una construcción.”(Alejandro Cesar Géli; Sistemas Administrativos, Bs. As. 1998).

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, conocer los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

El secreto del éxito en cualquier campo está en la organización, lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

Realizando la analogía entre la estructura y la construcción, es más fácil de comprenderla. Los edificios tienen estructuras en forma de vigas, paredes interiores, corredores, techos y así en lo sucesivo. La estructura de un edificio es indeterminante principal de los movimientos y actividades de la gente en su interior. Se supone que los edificios en estructuras que se ajustan a las actividades que se desarrollan en su interior².

Las organizaciones no son construidas por arquitectos sino por la gente en su interior. Esta gente no necesariamente está de acuerdo acerca de la forma en que

² RICHARD Hall. "Organizaciones", Editorial Trillas 1996 .



debe asegurarse la organización. Desde luego, al final que el diseño de los edificios, las estructuras organizacionales pueden ser copias de otras organizaciones. También reflejan las modas o novedades populares en el momento de su construcción. Y, así como los edificios se renuevan, igualmente las organizaciones se rediseñan.

a. Definición de la estructura organizacional

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

Mintzberg, realiza una definición acerca de lo que es Estructura, al decir que "la estructura de un organización puede ser definida como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas, y lograda la coordinación entre las mismas". Por su parte, Drucker dice "que una estructura es el diseño con el que se administra la empresa"³.

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

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un "modelo" es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin. "En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica"⁴.

3.6. Puestos de trabajo

³ GIBSON James, Ivancevich John, Las Organizaciones.

⁴ FULAO, Gómez Juan; Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos.



La idea de puesto de trabajo se aplica, en principio, al espacio físico donde se realiza una actividad laboral. Sin embargo, en algunos oficios no hay un lugar concreto donde se efectúan las tareas laborales (pensemos en un policía, un conductor o un pastor). En consecuencia, el concepto de puesto de trabajo también se refiere a la actividad en sí misma.

Hay trabajos en los que es necesario realizarlos en un lugar concreto. Las personas que trabajan en el comercio, en la administración o en un recinto específico necesitan que estos lugares estén habilitados y en correctas condiciones para ejercer su profesión. La legislación laboral obliga a que el puesto de trabajo se encuentre en unas correctas condiciones de seguridad y de tipo higiénico. Estos aspectos son importantes, tanto para el trabajador como para el empresario.

Hay oficios donde la noción de lugar físico es irrelevante, ya que muchos oficios se realizan de manera itinerante.

En los últimos años ha habido una auténtica revolución en la valoración de lo que es un puesto de trabajo. La irrupción de las nuevas tecnologías permite que sea viable una nueva modalidad de empleo: el teletrabajo. Se trata de un planteamiento que va a más, en el cual las tareas se ejecutan mediante un ordenador fijo o portátil y, por lo tanto, es irrelevante el sitio, sino que lo único que importa es la función que se lleva a término. Esta transformación tiene efectos diversos. Pensemos en la tienda tradicional, que está perdiendo su función y poco a poco aparecen los comercios on-line, en los que el consumidor realiza sus compras sin necesidad de desplazarse.

Cuando se habla del puesto de trabajo también se hace mención a una aspiración personal, al deseo de incorporarse a una profesión. Los índices de desempleo son elevados en la mayoría de países y en este sentido es un problema conseguir un empleo. Ante esta circunstancia, las personas que no trabajan intentan formarse



permanentemente. De esta manera, estarán en mejores condiciones para lograr al ansiado puesto donde sea posible tener un salario y una estabilidad económica. Décadas atrás los oficios se realizaban durante toda la vida profesional y no había cambios sustanciales. Un individuo empezaba como aprendiz e iba mejorando su cualificación hasta consolidarse en su empleo, el cual podía durar muchos años. Esta situación ya no es habitual y la idea de puesto de trabajo es inestable y cambiante.

3.7. Especialización del Trabajo

La especialización del trabajo o división del trabajo es el grado en el cual las funciones de una organización social están divididas en trabajos especializados.

Su aspecto esencial, radica en que un trabajo no se asigna del todo a una sola persona, sino que se divide en varios pasos o fases, cada uno de los cuales es realizada por una persona diferente, es decir los empleados o funcionarios de una organización pública o privada que se especializan en una determinada actividad y no en la actividad completa.

Una aplicación muy conocida de la división del trabajo, corresponde a la línea de ensamblaje de automóviles creada por Henry Ford a principios del siglo XX. Cada uno de los obreros tenía asignada una función específica, de carácter repetitivo. Una persona se dedicaba a colocar la rueda delantera derecha, alguien ensamblaba la puerta delantera derecha y otro ensamblaba el asiento. Al dividir el trabajo en funciones específicas, Ford logró fabricar un automóvil al ritmo de cada 10 segundos cada uno.

3.8. Departamentalización

La departamentalización involucra la división o especialización del trabajo, en función al producto (bien o servicio), clientela, procesos, ubicación geográfica, etc. De una organización pública o privada.

Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización, es necesario volver a agruparlos para que sea posible coordinar las funciones



comunes. Por lo tanto, la base sobre la cual se agrupan las funciones con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales se denomina departamentalización.

En este sentido, la departamentalización consiste en agrupar personas y funciones dentro de unidades funcionales concretas denominadas departamentos, que contribuirán al logro de los objetivos planteados por la organización social.

Históricamente, una de las formas más utilizadas para agrupar actividades y personas ha consistido en hacerlo de acuerdo con las funciones que realiza una organización social, es decir, aplicando la departamentalización funcional.

3.9. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes, esto en un momento determinado de vida de la organización. Son llamados también: "Organogramas", "Diagramas de Estructura", "Cartas de Organización", etc.

Como herramientas de comunicación el organigrama puede ser utilizado para:

- Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación con el resto de la estructura.
- Proveer un cuadro global de la estructura.
- Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura misma.
- Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la estructura organizativa.
- Informar a terceros interesados, proveedores u otros, como se encuentra estructurada.

Y como herramienta de análisis, el diagrama permite detectar fallas de estructuración como:

- Fallas de control Interno
- Departamentalización inadecuada
- Falta de Unidad de mando



- Superposición de Funciones
- Relación de dependencia confusa
- Situaciones de subordinación unitaria
- Indefinición de los niveles
- Confusión sobre el tipo de autoridad
- Estructura desequilibrada
- Indeterminación del alcance
- Inadecuada asignación de niveles
- Designación confusa de funciones

Por lo general existen dos tipos que organigramas que son los más utilizados:

Organigrama Vertical

Su lectura es de arriba hacia abajo.

Ventajas:

- Son simples en su elaboración.
- Su uso es generalizado.

Desventajas:

- Confusión respecto a la Jerarquía dependiendo de la opción a utilizar
- Se produce el efecto de triangulación a medida que crecen los niveles jerárquicos.

Organigrama Horizontal

Su lectura es de izquierda a derecha.

Ventajas:

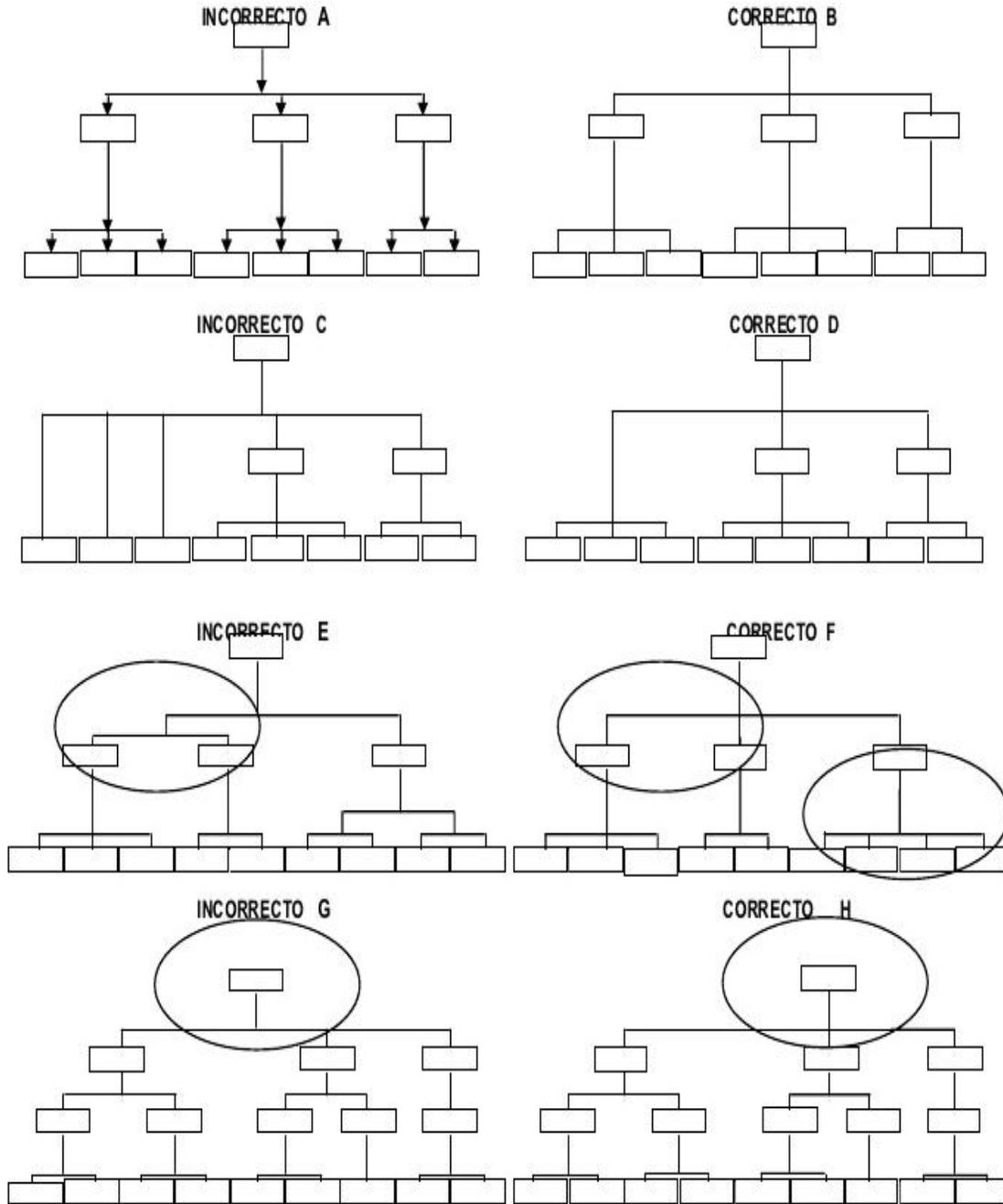
- Reduce pero no elimina la confusión de la jerarquía.
- Son de lectura cómoda y se puede apreciar la extensión de los canales de autoridad formal

Desventajas:

- Son poco Usados



Grafico No. 2 Diseño de Organigramas



Fuente: Cencap



3.10. Los procesos y procedimientos

3.10.1. Proceso

El proceso es el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que integra la participación coordinada de las diferentes unidades responsables de la estructura orgánica, y que convierte insumos en productos y servicios pertinentes en su calidad y oportunidad para el éxito del Proceso, asegurando el cumplimiento de la misión y el logro de la visión⁵.

3.10.2. Identificación de procesos

Como se había comentado, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- a. **Procesos Estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
- b. **Procesos Clave:** atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la organización, su razón de ser.
- c. **Procesos de Soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio y/o producto en la organización⁶.

3.11. Los Manuales Administrativos

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

⁵ Fuente: www.itvillahermosa.edu.mx

⁶ Fuente: www.itvillahermosa.edu.mx/programas/modelo/glosario.



procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo

3.11.1. Definición del Manual de Organización y Funciones (MOF)

Duhalt Krauss, lo define como "Aquel documento que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

3.11.2. Contenido del Manual de Organización y Funciones (MOF)

- Declaración de los objetivos de la empresa.
- Políticas generales de la empresa.
- Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- Glosario de términos de organización
- Nombre de las unidades administrativas y de los puestos.
- Procedimiento de organización
- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- Cartas de Organización
- Descripciones de puestos
- Descripciones de actividades de los comités

El proceso para la elaboración de los manuales administrativos inician con la identificación de la necesidad de estos y las ventajas que otorgan a la empresa, y terminan con la revisión de los mismos por el área administrativa, se deben tomar en cuenta estas fases:

- Presentación del proyecto
- Recopilación de Información sobre el contenido del manual



Los datos que se deben recopilar para cada uno de los apartados del manual de organización se indican posteriormente:

- Las fuentes de información para el manual de organización.
- Las fuentes documentales.
- Las personas
- La realidad Administrativa

3.12. Procesos clave de negocio y de soporte

Todos los procesos de una organización son importantes, pero no todos son igual de importantes. Existen dentro de la empresa un tipo de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos son más importantes que otros.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios farmacéuticos. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización⁷.

3.13. Formalización de procesos y funciones

⁷ Domingo Rey Peteiro, Ayecue S.A., Autol (Logroño) La Rioja, España.



Comprender el concepto de una organización formal o informal, puesto que es de gran importancia dentro de la estructura de la empresa. Identificar los diferentes elementos que integran el puesto y su relación con el desempeño en el trabajo y su relación con la efectividad de la organización, para desarrollar sistemas de trabajo productivos.

3.14. Estructura formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel⁸.

Es generalmente aprobada por la dirección general y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

⁸ Fuente: CHIAVENATO Idalberto; Administración General.



CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de intervención

El método que se utilizará en el presente trabajo de investigación es el método descriptivo narrativo. Definiendo primero; Método es un medio para alcanzar un objetivo; Seguidamente se define el Método Científico. Se entiende como método científico al procedimiento riguroso y sistemático orientado a extraer información empíricamente verdadera de cualquier objeto de estudio.

El método científico necesariamente se basa en una serie de procedimientos rigurosamente ordenados, los que validen la obtención de la información y análisis de los datos.

Según Lourdes Munch y Ernesto Ángeles el Método Científico es la explicación, descripción y predicción de fenómenos.

El término "diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

4.1.1. Investigación de tipo exploratorio y descriptivo

Porque no experimentará con el objeto de estudio, sino simplemente la observará y registrará los hechos; será descriptivo porque describirá el comportamiento del fenómeno de estudio para comprenderlo y registrarlo.

4.1.2. Selección de métodos y técnicas

Las técnicas de investigación, son técnicas, métodos, o formas de recolectar datos de información para realizar una investigación.

¹ SIERRA, v ALVAREZ c, "Metodología de la investigación científica" Bolivia, Grafica Soliz 1999.

² AVENDAÑO, Ramiro Osinaga, "Metodología de la investigación" II Edición Edit. Educacion y Cultura, 2005

³ HERNANDEZ SAMPLIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Lucio " Metodologia de la Investigacion" quinta edición Ed, Mc Graw Hill. Edicion 1999.



4.2. Técnica de investigación documental

La investigación documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos, incluyen el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

4.3. Técnica de investigación de campo

La investigación de campo permite el contacto directo con el objeto de estudio y la recopilación de testimonios que permitan comparar la teoría con la práctica en busca de una verdad objetiva.

4.4.1. Método de investigación

4.4.1.1. Método analítico

Método mediante el cual un todo se descompone en diversas partes. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.

Mediante este método se analizan las diferentes variables del presente estudio, como ser el estudio de la organización y los procesos diseñados por la fundación para el logro de sus objetivos de gestión plasmados en el Plan Trienal.

A continuación, se muestra la definición de cada tipo de estudio según los autores y se describe la aplicación de los mismos al presente proyecto de grado.

4.4.2.1. Estudio descriptivo

Según Ramiro Avendaño. Este tipo de investigación tiene como objetivo central lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio dentro un contexto socioeconómico.

Según Hernández Sampieri, los Estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente

³ HERNANDEZ SAMPLIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Lucio "Metodología de la Investigación" quinta edición Ed, Mc Graw Hill. Edición 1999.



pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a investigar.

- En primera instancia el presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que pretende detallar la situación actual de la empresa Embriovid S.R.L. antes de la aplicación de su Plan Estratégico Institucional.

4.4.2.2. Estudio propositivo

Este tipo de estudio según Naghi, lo señala como una actuación crítica y creativa, caracterizada por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación. [Naghi. 2000]

Por lo que el estudio es además de tipo Propositivo, debido a que se propondrá una alternativa de solución al problema de: La estructuración de la Empresa Embriovid S.R.L. y la implementación de su plan estratégico Institucional.

4.5. Métodos y técnicas para el Relevamiento de la Información

4.5.1. Observación directa

Observación científica del fenómeno objeto de estudio para tomar nota de comportamientos no recabados en formatos establecidos de encuestas y entrevistas y que ayuden a corregir desviaciones de información.

4.5.2. Fuentes

Para la recolección de información, se ha seleccionado las siguientes fuentes para obtener resultados coherentes y de manera eficaz

4.5.2.1. Fuentes primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Son documentos originales, entrevistas, apuntes de investigación, registro de testigos oculares, autobiografías, historias orales, noticias, diarios, cartas o discursos. La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de



información que permita reflejar de manera adecuada la realidad de la investigación.

4.5.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son datos que ya han procesado información de primera mano, mismos que pueden ser resúmenes, libros, artículos, entre otros documentos relevantes al tema de investigación.

4.5.2.2.1. Encuestas

Ramiro Avendaño dice que la encuesta es una pesquisa o averiguación que se utiliza como herramienta, los cuestionarios y su aplicación para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas.

4.5.2.2.2. Entrevistas

Para Lourdes Much la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante esta una persona (entrevistador) solicita información de otra (entrevistado).



CAPITULO V

DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA – DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS

5.1. Análisis Organizacional

Los resultados del proceso de estructuración contenida en la Ley 1178 – Ley Safo, referente al Sistema de Organización Administrativa (SOA) y los diferentes instrumentos metodológicos aplicados desde el punto de vista del enfoque cuali-cuantitativo fue el siguiente:

5.1.1. Descripción genérica del área funcional

La Empresa Embriovid S.R.L. posee una estructura funcional, simple pero desordenada, según documento otorgado por el área Administrativa, ésta empresa tiene una estructura sencilla actualmente pero que debe ser proyectada a fin de cumplir con las metas establecidas en un plan estratégico institucional, y los objetivos de gestión 2017 como los requerimientos de su clientela.

La estructura responde en la actualidad a dos áreas: El Área Médica y el Área Administrativa.

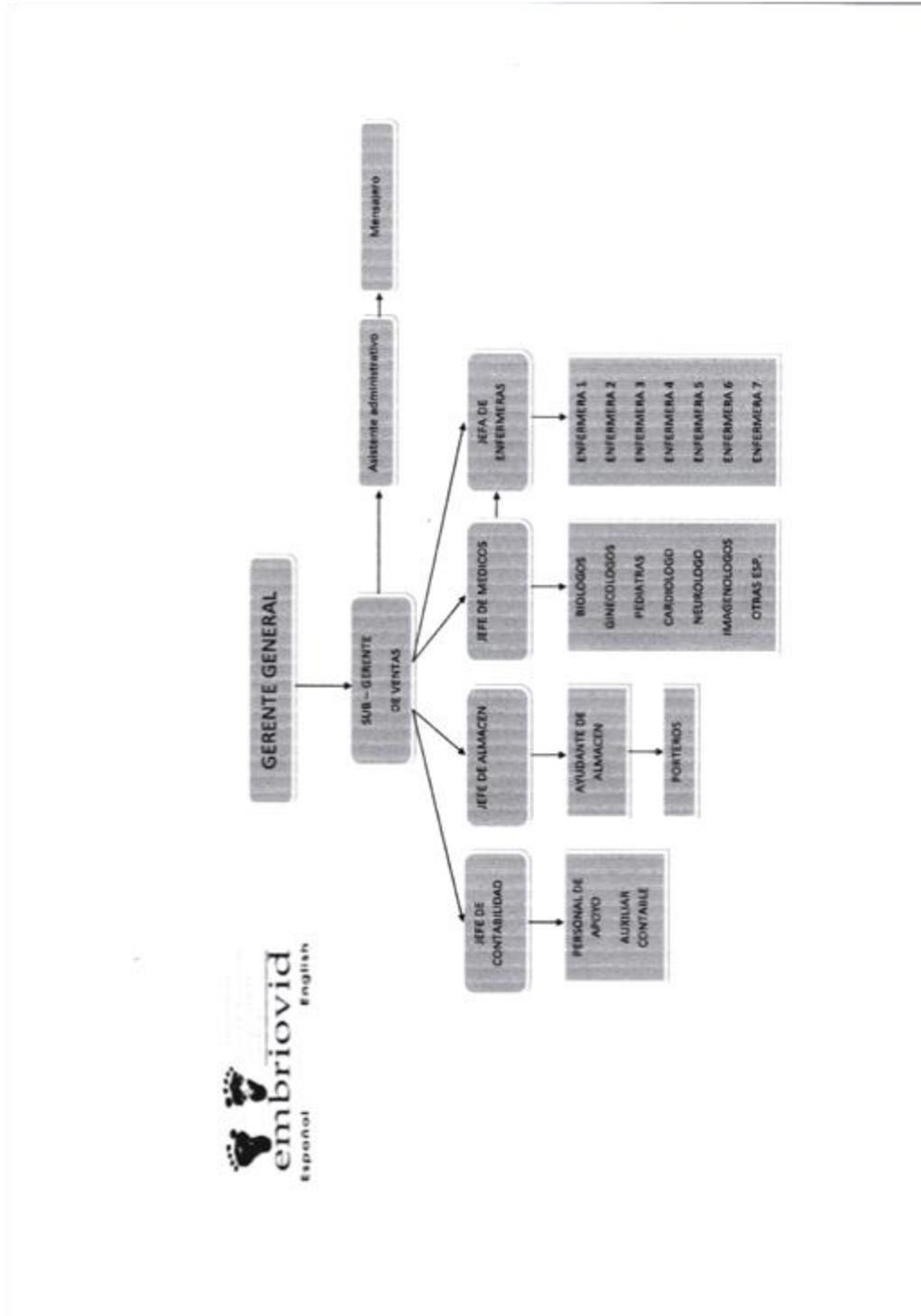
5.2. Organización

La antigua organización era es departamentalizada funcionalmente y no existía un documento legal o aprobado por resolución que respalde su conformación, anteriormente solo se tenía un organigrama otorgado por el área Administrativa, el cual trataba de mostrar cómo debería conformarse la estructura fruto de su crecimiento a futuro,

A continuación se observa gráficamente la antigua estructura administrativa de la empresa Embriovid.



IMAGEN 1 (Antiguo Organigrama Embriovid)



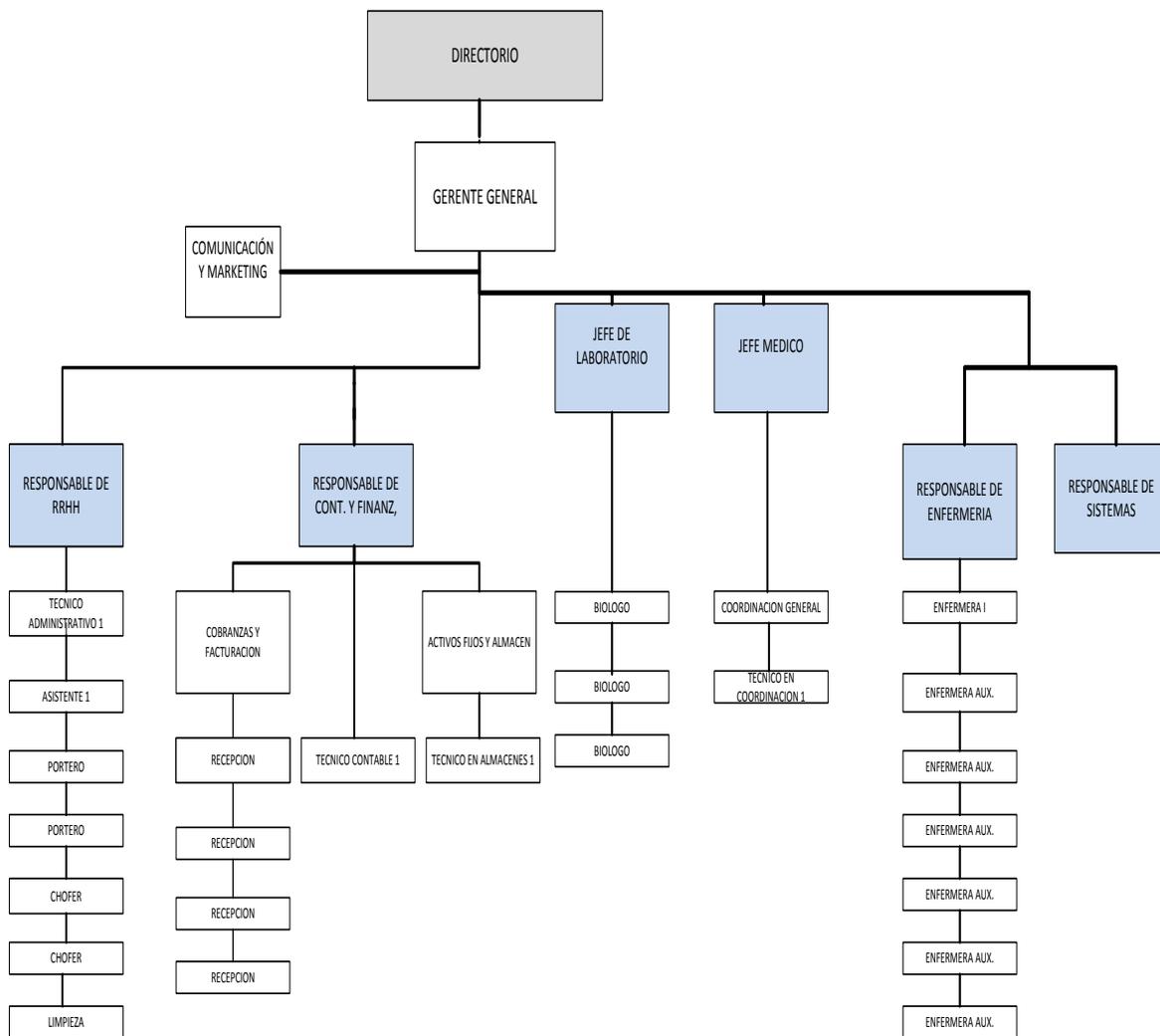
Fuente: Archivos Gerencia Embriovid 2013



Actualmente se cuenta con un organigrama diseñado con las herramientas administrativas que nos permiten ver con claridad la conformación de los niveles jerárquicos como de las áreas y los medios de comunicación.

A continuación se muestra la actual estructura de la empresa:

GRAFICO 2 (Actual Organigrama Embriovid)



Fuente: Diseño propio



a. Nivel Directivo.

Conformado por un Director Ejecutivo y Principal Societario.

a. Nivel Ejecutivo

Conformado por la Gerencia General.

b. Nivel Operativo

Conformado por las áreas de: Administración, Contabilidad, Marketing, Recursos Humanos, Sistemas, Almacenes, Recepción, Portería, Mensajería y limpieza.

5.2.1. Relevamiento de la información primaria

Es el desarrollo para obtener información inicial acerca de la conformación de las unidades de dicha empresa, por ejemplo tipo de información que manejan, actividades más frecuentes, etc.

El estudio requiere combinar una serie de técnicas para lograr mejor y mayor calidad de información. Se basa en el método inductivo que parte de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales, de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo.

Para este cometido se emplearon las siguientes técnicas metodológicas:

- a. Información primaria.- Técnica con las que se aborda a las personas de las diferentes unidades de la empresa, en sus niveles jerárquicos y entrevista a los clientes internos acerca del servicio que otorgan,
- b. Información secundaria.- Técnica mediante la cual se realiza la recopilación y acopio de documentación concerniente a las unidades investigadas, tales como: Informes, Reglamentos, Resoluciones, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Estatutos, normativa aprobada, instructivos, comunicados, POA de la empresa o presupuestos, etc.
- c. Observación directa.- Esta técnica es utilizada a lo largo de la investigación para obtener datos complementarios e información de los hechos y fenómenos que están ocurriendo.



5.2.2. Identificación y Clasificación de archivos permanentes.

Esta sección tiene que ver con la identificación de documentación y registros que guardan las diferentes unidades o al menos que deberían conservar las unidades para la disponibilidad inmediata de información.

Director Ejecutivo.

- Material bibliográfico concerniente a sus labores, revistas, publicaciones nacionales e internacionales, Balances financieros pasados, etc.

Gerencia General.

- Legajo Permanente (etiqueta correcta)
- Correspondencia recibida y enviada (etiqueta errónea)
- Caja, AFPs, Subsidios (etiqueta correcta)
- Pago de Impuestos 2016 (sin etiqueta)
- Registros de asistencia (sin etiqueta)

Área de Ventas.

- Informes de ventas gestión 2010,2011,2014,2015,2016.
- Archivos de ventas institucionales.
- Files de pacientes con procedimientos

Recepción:

- Correspondencia pasada sin registro, recibida y entregada.
- Files de Pacientes
- Presupuesto de almacenes
- Archivos de pacientes no llenados.
- Carpeta de Proveedores 2016



- Cuaderno de correspondencia recibida y entregada interna – con etiqueta

Contabilidad:

- Empastes: comprobantes de egresos 2015, 2016 – etiquetado
- Empastes: mayores ,2011,2012,2014,2015– etiquetado
- Empastes: diarios – etiquetado
- Empastes: Estados Financieros - etiquetado
- Empastes: conciliaciones bancarias - etiquetado
- Carpeta 1: comprobantes de egreso – etiquetado debidamente
- Carpeta 2: correspondencia del area contable - etiquetado
- Carpeta 3: comprobantes de diario – etiquetado
- Files del personal solamente con contratos laborales y boletas de pago.

Sistemas.

- Carpeta: varios – sin etiqueta
- Carpeta: Trabajos y cotizaciones – sin etiqueta
- Carpeta: control de accesorios – etiquetado “sistemas”
- Archivo electrónico en Hotmail (e mails Gerencia General)

5.2.3. Definición de los objetivos de las área y unidades funcionales.

Los objetivos son proposiciones concretas de orden cualitativo y/o cuantitativo respecto a lo que se desea en el futuro a partir de una situación dada.

En la definición de los objetivos se ha considerado el orden según la estructura jerárquica de la empresa.

Son tomados en cuenta inicialmente los objetivos generados por los ámbitos de acción de la empresa embriovid en su presupuesto 2016 que son:

- 1) Ser el principal centro de reproducción asistida y atención integral del país.



- 2) Desarrollo integral de las especialidades medicas.
- 3) Mejoramiento continuo en la atención al paciente.
- 4) Ampliar y consolidar nuevos especialidades medicas
- 5) Alcanzar capacidad institucional suficiente para el crecimiento del área administrativa de la mano del área medica de la empresa.

5.2.4. Determinación de funciones y procesos

5.2.4.1. Funciones:

(Que tienen que ver con el objeto de estudio y que corresponden al relevamiento de información a los funcionarios de planta).

Con la utilización de formularios diseñados (Anexo 1) para conocer las funciones que viene desempeñando el personal administrativo y operativo de la fundación se detalla las funciones que el personal indica que realiza cotidianamente:

Cargo: Encargada Contable Financiera

Antigüedad: 1 año

Nivel académico o de preparación: Licenciatura

Funciones que desempeña:

Diarias:

- Revisión de documentación contable
- Elaboración de presupuestos
- Registro de transacciones
- Pago a proveedores
- Pagos por servicios
- Otros.

Mensuales:

- Pago de haberes



- Pago de aportes a las AFPs
- Pago de aportes al CNS
- Pago de impuestos

Inmediato superior:

Gerente General

Cargo: Asistente de Administración

Antigüedad: 3 años y 1 mes

Nivel académico o de preparación: Universitario

Funciones que desempeña:

Diarias:

- Apertura de oficina
- Control y recepción de almuerzos
- Recepción y despacho de correspondencia
- Revisión de correspondencia
- Despacho correspondencia externa
- Recepción y distribución de llamadas
- Depósitos bancarios
- Apoyo en diferentes áreas

Semanales:

- Revisión de facturas para el RC-IVA del Director General
- Apoyo al áreas de recepción los fines de semana
- Registro de proveedores
- Entrega de material

Inmediato superior:

Gerente General

Cargo: Recepcionista – Atención al Paciente



Antigüedad: 3 años y 7 meses

Nivel académico o de preparación: Universitario (Lic. en Comunicación)

Funciones que desempeña:

Diarias:

- Manejo de Agendas de Doctores
- Programación de horarios y atención al Paciente
- Cobros por servicios
- Manejo de caja chica
- Recepción y atención al público
- Atención del control de documentación
- Registro y entrega de correspondencia
- Entrega de agendas diarias a las enfermeras

Semanales:

- Control de documentación Interna y externa
- Coordinación y confirmación de Horarios de pacientes

Inmediato superior:

Encargada de Ventas

Cargo: Responsable de Sistemas

Antigüedad: 4 meses

Nivel académico o de preparación: Ingeniero de sistemas

Funciones que desempeña:

Diarias:



- Soporte del Sistema SAP
- Asistencia técnica
- Mantenimiento de PC's
- Servicio de red e Internet
- Monitoreo de antivirus
- Prestación de activos computacionales

Semanales:

- Manejo de la página Web Embriovid
- Actualización de la página Web
- Copia de CD's
- Copia de DVD's

Mensuales:

- Mantenimiento de PC's
- Control de equipos médicos
- Control de cámaras de seguridad
- Reporte del sistema de RR.HH.

Inmediato superior:

Gerente General

Cargo: Limpieza - Mensajería

Antigüedad: 6 años y medio

Nivel académico o de preparación: Básica (Secundaria)

Anterior puesto: Limpieza

Funciones que desempeña:

Diarias:

- Limpieza en general del Centro.



- Mensajería (Pago de servicios: agua, luz, teléfono)
- Lleva documentación ministerios, sedes, etc.
- Compras en general
- Atiende servicio de té
- Atiende Refrigerios
- Apoya en el área Medica
- Embala y desembala paquetes
- Encargado
- Apoyo a todas las áreas.

Semanales:

- Limpieza en general del Centro
- Manejo de residuos Tóxicos
- Lavado de Uniformes
- Esterilización de instrumentos médicos

Inmediato superior:

Gerente General

Cargo: Encargado de Almacenes

Antigüedad: 9 años

Nivel académico o de preparación: Técnico medio en Contabilidad

Anterior puesto: Asistente

Funciones que desempeña:

Diarias:

- Compras mayores, Medicamentos e insumos Médicos.
- Coordinación con proveedores
- Elaboración de presupuestos de compra



- Control general de almacenes insumos médicos, medicamento y hormonas
- Dotación al centro médico, y a las sucursales Cochabamba y Santa Cruz
- Coordinar actividades constantemente con el área de enfermería
- Coordinación con el área contable para la compra de insumos.

Semanales:

- Supervisar y controla las salidas de almacén
- Ingreso y revisión de saldos de insumos en el Sistema SAP

Mensuales:

- Elaboración de informes de rotación de inventario.
- Arqueos mensuales de almacén.

Inmediato superior:

Encargado Financiero Contable

5.2.4.2 Procesos:

A decir de los actuales funcionarios, los procesos que ellos manejan serían los siguientes:

Encargada Contable Financiera.

- Elaboración de comprobantes contables
- Elaboración de cheques
- Registros contables
- Conciliaciones bancarias
- Revisión de descargos,
- Elaboración de planillas salariales
- Pago de aportes CPS, AFP's
- Pago de impuestos
- Pago a proveedores
- Reposiciones de caja chica.
-



Asistente de Administración.

- Depósitos y retiros de efectivo de entidades bancarias
- Canaliza eventos
- Canaliza entrega de libros
- Canaliza la correspondencia recibida y despachada
- Distribución de material bibliográfico
- Elaboración de invitaciones a eventos.

Recepcionista

- Realiza la programación de pacientes
- Coordina y programa las agendas de los médicos
- Atención al público y por teléfono
- Archivo de correspondencia
- Apertura nuevos files de pacientes
- Controlar la documentación de los pacientes
- Coordina constantemente con el área de enfermería
- Manejo de efectivo, cuadro de caja y reporte final.

Responsable de sistemas.

- Soporte constante del Sistema SAP.
- Mantenimiento equipos de computación
- Mantenimiento equipos en general, teléfonos IP
- Mantenimiento de equipos médicos
- Mantenimiento del sistema de control biométrico del personal
- Mantenimiento de la página Web institucional
- Conversión de archivos

Encargado de Almacén.

- Compras mayores
- Negociación con proveedores
- Elaboración de presupuestos



- Control y supervisión de almacenes
- Monitoreo y seguimiento de existencias en el centro medico
- Coordinación con el área de enfermería
- Coordinación y seguimiento en las sucursales

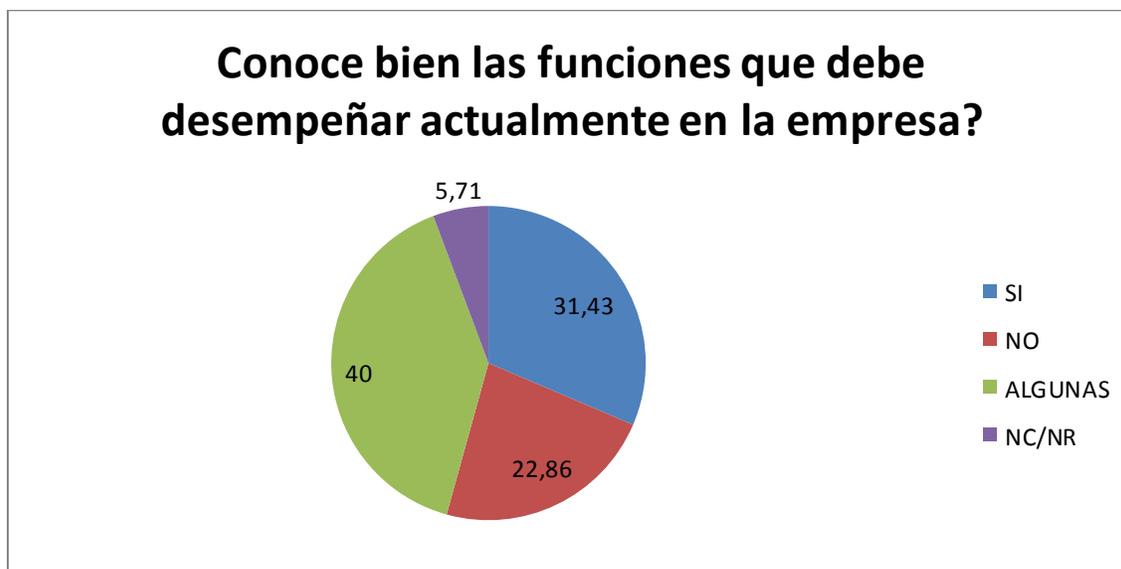
Limpieza – mensajería.

- Realizar la limpieza general del centro.
- Apoyo a la área de enfermería
- Enviar y dejar correspondencia, realizar pagos se servicios en los bancos
- Manejo de caja chica para compras menores
- Atención de refrigerios y servicio de té

5.3. Conclusiones al análisis organizacional

Posterior al relevamiento de información estrictamente organizacional, se pudo establecer que el personal conoce sus funciones en forma genérica, asimismo su organización se basa en el cumplimiento de actividades cotidianas delegadas por sus superiores o asumidas por la necesidad de cumplir y apoyar a las diferentes actividades que desarrolla la empresa.

Grafico 3



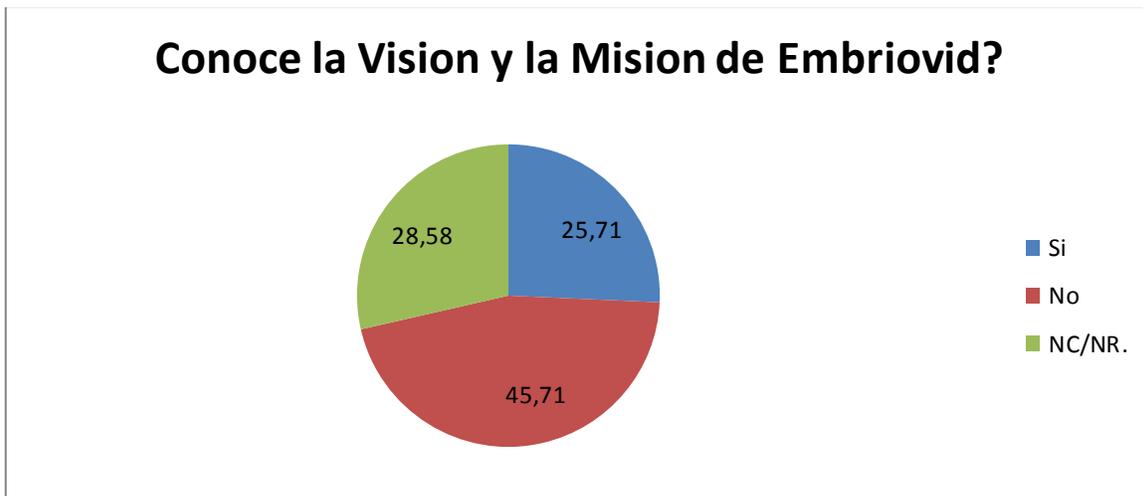


RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
si	11	31,43
no	8	22,86
algunas	14	40,00
nc/nr	2	5,71
TOTAL	35	100,00

RESULTADOS

Explicando en porcentajes de las personas que respondieron a la primera pregunta de la encuesta un 31% conoce bien sus funciones, un 23% no conoce sus funciones, un 40% conoce algunas de sus funciones y un 6% no responde a la encuesta.

GRAFICO 2



RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	9	25,71
No	16	45,71
NC/NR.	10	28,58
TOTAL	35	100

RESULTADO

Podemos ver que el 25.71% si conoce la visión y misión de la empresa, el 45.71% no conoce y el 28.58% no contesta acerca de la misión y visión.



5.3.1. Del relevamiento de información primaria:

- a. No se encontró mayor dificultad en obtener la información pertinente para desarrollar el presente diagnóstico, excepto en el área de ventas, esto debido a que la funcionaria indica que no puede mostrar documentación que es confidencial y de interés único de la empresa.
- b. Se observa que no existe Manual de Funciones, de Cargos, procedimientos, etc.
- c. Tampoco se pudo encontrar un Reglamento Interno oficial, o de uso de fondos y Caja Chica.
- d. No se pudo obtener una copia del presupuesto 2016, debido a que a decir del Administrador, no contenía una calificación porcentual del cumplimiento de objetivos de gestión con relación al mismo.
- e. Se cuenta con el plan anual de actividades de periodos 2007, 2009, 2010, 2012, 2015 y 2016.
- f. Se cuenta con una copia sencilla de descripción de funciones del personal actual más otros que detalla solo actividades generales para todos los cargos.

5.3.2. De la identificación y clasificación de archivos permanentes:

Durante el relevamiento del manejo de archivos se quiso determinar cómo se manejaba y archivaba la información por parte de cada uno de los empleados de la fundación.

- a. Se encontró inicialmente bastante desorden y descuido por parte del personal, especialmente de Sistemas, seguido por los archivos del área de Recursos Humanos, en relación a su documentación del personal y laboral.
- b. La mayoría de las carpetas de archivo NO se encontraban debidamente etiquetados y en varios casos presentaban una mezcla sin orden de documentos, copias y otros (sin orden cronológico, pestañas, divisiones).
- c. En el caso del almacén, se pudo encontrar un kárdex de existencias y tarjetas de control, los paquetes se encontraban acumulados y en orden. Asimismo no se pudo establecer quien estaba a cargo del almacén de



limpieza (Almacén o Mensajería/Limpieza), porque ambos mencionaron ser los encargados.

- d. En las gavetas de archivos de documentación, se encontró algunos equipos fuera de servicio: como impresoras y faxes, archivos pasados, folleteria antigua en gran cantidad, y tarjetas personales.
- e. Asimismo, se pudo evidenciar que en el area de Recepción se recibe cierta correspondencia y que en otras ocasiones pasa a ser recibida directamente en Administración.
- f. También se pudo observar que el Oficial de Proyectos guarda algunos archivos de los documentos de proyectos.
- g. En cuanto al archivo del área Administrativa, se evidenció que guarda y archiva específicamente material bibliográfico concerniente a sus labores.
- h. El Responsable de sistemas guarda archivos electrónico de e mails, pasados de la anterior administración pero sin un orden cronológico, en relación a supuestas contrataciones.
- i. Se notó que no se utiliza el correo corporativo, siendo que éste ya está listo para ser utilizado, presuntamente por el desconocimiento de la mayoría de los empleados, @embriovid.com
- j. No se encontró archivos específicos de la empresa (deberían ser varios los documentos archivados en esa carpeta)

5.3.3. De la definición de los objetivos de áreas y unidades funcionales:

Como otra pregunta del cuestionario de diagnóstico organizacional, se preguntó a los funcionarios si tenía establecido formalmente el objetivo de su cargo.

No se pudo establecer de parte de los funcionarios un objetivo formal de su cargo, básicamente ellos conocen el objetivo de lo que deben hacer en relación a lo que se les ordena que hagan o en relación a lo que les fue delegado, pero no existe en algunos casos evidencia escrita de ello.

Como parte del proceso de formalización en la empresa, se establecerá más adelante el objetivo de cada cargo, el cual figurará en el respectivo Manual de Organización y Funciones.



5.3.4. De las funciones:

5.3.4.1. Administrador:

Existen labores administrativas en las que el Administrador debe profundizar en su gestión, sin embargo es comprensible debido a que es nuevo en el cargo, cabe indicar que algunas áreas como el área contable financiera están siendo manejadas adecuadamente por la encargada contable, aunque con algunos ajustes a aplicar en el control y supervisión administrativa específicamente.

Las labores administrativas tienen que ver con:

Bienes y servicios: Presupuestos, compras, adquisiciones, etc.

- La principal observación es que se estarían realizando las compras, contrataciones y adquisiciones en forma directa, sin emplear un método de cotizaciones mínimo para garantizar la transparencia del proceso.
- A falta de un funcionario oficial de RRHH, se están ejecutando procesos de contratación no acordes a una metodología establecida, pese a que ésta se aplica a una convocatoria por capacidades.
- Igualmente para toda compra, no se pudo establecer la utilización de un cuadro comparativo de ofertas de los potenciales proveedores.
- No se abrió un kárdex oficial de existencias en el almacén sin embargo la persona encargada encuentra la forma para tener stock suficiente y garantizar todos los procesos médicos, como llevar un control adecuado de existencia.
- Supervisar las actividades del centro en relación al personal de enfermería que es de tuición del área administrativa, debido a los conflictos que se presentan diariamente en la atención a pacientes e problemas internos.

Servicios Generales: Portería, limpieza, mensajería.

- No se pudo establecer que se guarde control cronológico acerca del seguimiento al mantenimiento mínimo de activos de la empresa.
- No supervisa ni controla actividades de mensajería



- No supervisa ni controla actividades de limpieza
- No aplica control y supervisión a el encargado de limpieza

Personal: Administración de recursos humanos

- Se hace necesario establecer formalmente un encargado de RR.HH.
- Se hace necesario complementar los files del personal

5.3.4.2. Asistente de administración:

Pudo evidenciarse por observación directa y entrevista, que el asistente tiene funciones sobrecargadas, se pudo evaluar que atiende las labores de ventas y administrativos, es decir, el manejo de la información institucional y además atiende las actividades de eventos de la empresa hacia sus clientes.

- Atiende actividades del área de ventas, los cuales le quitan tiempo para poder atender eficientemente los asuntos administrativos y el manejo de la información.
- No se pudo establecer un manejo óptimo de la parte información del paciente, porque no se vio un registro o seguimiento a los mismos.
- Pese a que la actividad es ocasional, es continua y merece un especial cuidado de parte del personal encargado.

5.3.4.3. Recepcionistas:

Los Recepcionistas tiene varias labores, que las encaran organizándose y colaborándose, pero la principal es la de recepción al paciente y programación/manejo de agendas, desde luego el manejo de documentación de los pacientes es esencial para el éxito del área medica, otro aspecto importante es la calidez y calidad en la atención a los clientes de la empresa, debido a que ese aspecto marca la diferencia con relación a otros centros.

- La atención no es eficiente y de calidez en muchas ocasiones.
- Mantener un orden especifico de la documentación de pacientes



- Necesita apoyo para mejorar la atención, por ejemplo en horario pico registrando mejor a los pacientes
- No reciben toda la documentación correctamente.
- Tiene predisposición a apoyar mayores labores.

5.3.4.4. Responsable de Sistemas:

Actualmente al funcionario le cuesta un poco el manejo del sistema SAP, debido a que otro era el encargado del área y el hizo la adquisición de las licencias, actualizaciones del sistema e instalación de este programa.

5.3.4.5. Mensajera/limpieza:

El encargado de mensajería y limpieza cumple sus funciones a cabalidad en forma parcial, aunque debido a reemplazos temporales por los trámites de mensajería debe descuidar la función de limpieza principalmente.

- Debe analizarse si está bien que administre la Caja Chica.
- Debe realizar mas tareas en el centro.

5.3.4.6 Encargada de Ventas:

Debe considerarse su experiencia y aporte para mayores avances, especialmente pensando en coordinar y supervisar proyectos a futuro para la empresa. Lamentablemente la encargada no brinda mucha información ni colabora con este cometido.

5.3.4. De los procesos:

Los principales procesos están relacionados a los servicios que debe prestar el Centro de salud a su público, principalmente: Pacientes de reproducción asistida y pacientes del centro en todas sus especialidades.

El personal confunde en algunos casos procesos con funciones, pero es natural, porque es la primera vez que se les pregunta.



Se considera que debe mejorarse y formalizarse los procesos de Publicidad y Marketing de servicios como las promociones mensuales, como un plan estratégico a futuro.

5.4. Recomendaciones.

De la identificación y clasificación de archivos permanentes:

1. Se recomienda a la Dirección Ejecutiva, instruir que cada funcionario ordene adecuadamente sus archivos personales etiquetando debidamente sus carpetas y ordenando cronológicamente sus documentos.
2. También se recomienda el uso de divisiones, carátulas y pestañas para darle un aspecto más profesional y que además sea de uso práctico a la hora de su manejo.
3. Se recomienda Instruir al personal el destinar un espacio específico para el resguardo de los archivos de documentación de la empresa y que estos estén a su alcance.
4. Se recomienda crear o abrir kárdex de existencias del almacén en el sistema SAP, paralelamente con el gerente general para tener un mejor control de stock sobre los mismos.
5. Es recomendable que se establezca el manejo adecuado de inventarios, se calcule adecuadamente la relación de stock, tanto de material medico como de oficina y otros de limpieza.
6. Es recomendable que el Área de Marketing y publicidad coordine de mejor manera con la el Área de ventas y el Administrador las promociones mensuales debido a que estas generan bastante expectativa en los clientes y su afluencia es significativa en cuanto a ganancias.
7. Se recomienda establecer en definitiva la instancia de Atención al paciente y cambiar la de recepción, debido a que la gente tiene mas perspectivas en relación a la atención como a los reclamos asignándole así un mejor nombre como propósito a esta área.
8. Se recomienda poner en vigencia la utilización del *e mail corporativo*, para que sea de uso obligatorio de todo el personal debido a que la utilización de



otros canales no formales, no garantiza de hecho la confidencialidad y seguridad de la información.

9. Es recomendable mantener un archivo exclusivo de la organización , donde se encuentren los respaldos y contratos de empresas proveedoras, la lista general de la clientela, etc. (también se recomienda guardar los principales datos en una base de datos)

5.4.1 De la definición de los objetivos del área y unidades funcionales

Mediante este trabajo se recomienda establecer los objetivos aprovechando la puesta en vigencia de un organigrama como los manuales de organización y funciones de la empresa.

5.4.2 De la determinación de funciones

5.4.2.1 Organigrama

Se debe diseñar urgentemente un organigrama en función a las áreas existentes, y en función a los objetivos de la empresa, para afrontar los nuevos desafíos como la consagración en el mercado.

5.4.2.2 De las funciones

Las funciones deben ser redistribuidas coherentemente entre el personal operativo, aplicando para ello la teoría general de la organización y el benchmarking de prácticas en otros centros de salud, además deben estar acorde a los objetivos que se buscan cumplir.

4.8 ANALISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa,



Consiste en:

Análisis Externo: Dentro del cual se analizan Oportunidades y Amenazas

4.8.2.1 Oportunidades:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar.

Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

4.8.2.2 Amenazas:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición

Análisis Interno: Se analizan las Fortalezas y Debilidades.

4.8.2.3 Fortalezas:

Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La organización puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado.

4.8.2.4 Debilidades:



Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la organización, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar con relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. (ANEXO 1)



ANEXO 1: ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>ENTORNO EXTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de financiamiento para la realización de diversos proyectos. - Establecimiento de normas de control interno en lo concerniente a manejo financiero. - Optimización de la aplicación de recursos provenientes del presupuesto aprobado para nuevos proyectos - Optimización de procesos para cada área en relación al todo (sistemas) - Mayor participación de la empresa en actividades de expansión. - Realización de convenios interinstitucionales de apoyo. - Cursos de capacitación a personal interno. - Crear una cultura y clima organizacional altamente positivos para el cumplimiento de objetivos. - Contar con mayor y mejor personal para coadyuvar al cumplimiento de sus metas institucionales. - Posibilidades de expansión geográfica fruto de la actuación en el eje troncal. - Optimizar la estructura organizativa con la inclusión de nuevo personal. - Optimizar sus procesos internos a fin de obtener productos y servicio de mejor calidad. - Implementar un plan estratégico en base un plan a largo plazo. - Obtener mayores y mejores recursos tecnológicos y de sistemas de salud para incrementar el desempeño. - Empezar a utilizar ampliamente la Web de la empresarial, para posicionar mejor a la Empresa Embriovid S.R.L. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes cambios en las políticas y sistemas de salud. - Ausencia de expansión geográfica puede restarle participación y protagonismo. - Modificaciones constantes a las normativas y leyes marco del Estado. - La demora en la optimización de procesos de atención a sus clientes. - Mayor control en los gastos de la empresa para que estos sean utilizados eficientemente. - Sufrir sanciones por los entes reguladores por no contar con documentación formal necesaria para la empresa. - Perdida de pacientes e ingresos por no contar con la propaganda necesaria para que conozcan a la empresa. - Incumplimiento de objetivos y proyectos debido a falta de personal especializado. - Incumplimiento de objetivos y proyectos debido a falta de la utilización de las Tic's en el área financiera contable. - La ausencia de estrategias claras puede determinar el obrar sin rumbo fijo y gastando mayores recursos. - Recesión en los ingresos por falta de los profesionales médicos indicados. - Ausencia de un plan estratégico que acompañe los objetivos a largo plazo. - La instauración de gobiernos nefastos que vayan contra el sector salud.



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ENTORNO INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los primeros centros de reproducción asistida en el país que cuenta con certificaciones internacionales, - Cuenta con profesionales reconocidos y con estudios en el exterior. - Inversión constante en tecnología de punta. - Institución de asistencia privada, no depende de fondos gubernamentales. - Se tiene una nueva pagina Web actualizada y buscan potenciarla para llegar a muchos segmentos de mercado. - Se cuenta con nuevos proyectos de planificación y objetivos – Plan Estratégicos. - La actual estructura organizacional de la Embriovid le ha permitido cumplir adecuadamente con sus funciones, en virtud principalmente al compromiso de su personal, capacidad de adaptación al cambio y grado de flexibilidad. - Se cuenta con documentos de seguimiento y evaluación en relación a el proyecto de una la nueva clínica . - Los procesos contables y presupuestarios cuentan con instrumentos documentales de apoyo, existe un sistema informático para la administración contable de Embriovid S.R.L.. - Se cuenta con recursos humanos altamente involucrados y motivados. - Se cuenta con infraestructura adecuada para la organización de diferentes procedimientos y estudios de alta complejidad.. - Embriovid produce material, videos, textos, publicaciones y otros para difundir sus actividades. - La empresa participa también de diferentes eventos culturales y de salud.. - Poseen una interesante bolsa de proyectos a aplicar y desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente personal para supervisar adecuadamente las actividades del centro. - Insuficiente coordinación entre áreas organizacionales y entre el personal. - No contaba con una estructura organizacional determinada. - No todos los indicadores establecidos para realizar seguimiento cumplen con parámetros de evaluación, como ser: viables, consistentes, cuantificables, verificables, temporales, participativos y cualitativos. - Los procesos internos no están debidamente formalizados. - En un futuro y en la medida en que los establecimientos de salud se hagan más complejas, la ausencia de procesos formalmente establecidos podría ocasionar reducción de eficiencia y efectividad con la que trabaja actualmente. - Se deben establecer políticas de contratación. - Se debe establecer políticas de Atención al cliente. - Se deben establecer políticas generales. - No cuentan con un sistema de evaluación del desempeño. - Las oportunidades que brinda la empresa para la capacitación interna del recurso humano son escasas. - La carga excesiva de trabajo en algunos funcionarios podría generar ineficiencia en su desempeño. - Hay que mejorar algunas instancias de la cultura y el clima organizacional. - Falta de participación de embriovid a nivel nacional.



4.9 DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.9.1 Objetivo del proceso de diseño.

Definir la estructura organizacional de la entidad de tal manera que permita el logro de los objetivos de gestión en forma eficiente y eficaz.

4.10 Diseño organizacional Embriovid.

Los resultados del diagnóstico organizacional, son la referencia que permite identificar los requerimientos que aún no son atendidos por la empresa.

A partir de ello y de la Programación del presupuesto anual, el Objetivo de gestión 2017, la empresa Embriovid S.R.L. debería realizar los siguientes ajustes estructurales.

Tomando como base las observaciones y recomendaciones resultantes del Análisis Prospectivo y conforme a lo recomendado por este trabajo de investigación, se consideran las siguientes etapas.

a. Identificación de los usuarios de la Empresa y las necesidades de servicio.

Se considera público usuario (cliente) a toda persona, unidad, empresa, sistema o entidad que utiliza los productos que se desarrollan en el centro de reproducción asistida Embriovid S.R.L.

a.1. Identificación usuarios de Embriovid

Los *usuarios (pacientes)* principales identificados por en este trabajo son:

- Usuarios internos (clientes internos), constituidos por los empleados de la empresa, Proveedores, Profesionales médicos.
- Usuarios externos (clientes externos) constituidos por clientes del centro, o el público en general.



a.2. Identificación de los segmentos de atención

- Principalmente: pacientes mujeres, parejas u otros con problemas de infertilidad como pacientes en general para distintas especialidades medicas como: ginecología, pediatría, neumología, urología, cardiología, neurología, fisioterapia, etc.

Identificación de las *necesidades*:

Las necesidades de sus públicos usuarios se enmarcan en sus objetivos institucionales y se asume que están relacionados bajo un análisis de la situación y realidad del entorno al que atiende el centro de especialidades, y están en función a la satisfacción de los objetivos como empresa y basados en la atención a su segmento o público en general .

b. identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.

Se elabora a continuación un detalle de los servicios que ofrece el centro de especialidades medicas, esta información se ajustará a todos los servicios ofrecidos de manera que cumplan con los requerimientos especificados en cada segmento de atención, estos a su vez, serían los procesos *clave o centrales* de la Empresa.

Reproducción Asistida:

- Difundir sistemáticamente el proceso de reproducción asistida y todas sus generalidades como los diversos métodos.

Investigación Biológica:

- Poner en conocimiento general los procesos Biológicos que se desarrollan en la empresa como los estándares y certificaciones de calidad con los que



cuentan, certificados por los entes mas prestigiosos a nivel mundial de biología.

Especialidades Medicas:

- Desarrollar integralmente todas las especialidades medicas que ofrece embriovid,

Gestión de Reproducción Bibliográfica:

Difundir y hacer conocer los diversos aportes sobre la reproducción asistida en el país y los procesos con los que trabaja la empresa.

Para ello se deberían producir: Notas de prensa, boletines, documentos y otros.



DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA – DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS

CONCLUSIONES

En el tiempo de la realización de este trabajo, dirigido al centro de especialidades medicas embriovid S.R.L. , se pudo concluir lo siguiente:

- La estructura Organizacional no responde a los requerimientos ni a los cambios que requiere esta empresa, ocasionando la ineficiencia, descoordinación, personal poco comprometido, unidades que no se encontraban en el organigrama, funcionarios administrativos poco comprometidos con los objetivos del centro.



RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del presente trabajo se realizan a continuación:

- La realización de los cambios hechos en los manuales de organización y funciones, debería ser entregada a cada unidad de la institución con el propósito de darle a conocer a cada funcionario las tareas que tendrá que cumplir.
- Se debería dar a conocer la visión y la misión a todo el personal de la institución y escribirla en un cuadro o Banner en un lugar visible donde tenga acceso a la luz de tal manera que conozca el público en general.
- Se recomienda a la institución, capacitar y contratar al personal idóneo para determinados cargos en su caso capacitarlos en su lugar de trabajo al menos unos días para el cargo y área de trabajo.
- Se debe proveer la salida de vacación del personal y capacitar al que va ocupar o suplir el puesto al menos una semana antes de la salida del titular.
- Se deberá crear un puesto de control de personal, que colabore al encargado de recursos humanos, cuando esta área sea creada, para evitar el ocio del personal en momentos de trabajo y sancionar de acuerdo a normativa de la institución.



ANEXO 1



EMBRIOVID

EMBRIOVID S.R.L. y su área de Recursos Humanos pretende desarrollar Manuales Administrativos en general, para lo que necesitamos la colaboración de todos los miembros de la Organización .

Los Manuales Administrativos nos permitirán delinear claramente las funciones que debemos desarrollar dentro de la Empresa, describe las obligaciones principales, generales, personales, etc. Como también determina responsabilidades de todos y cada uno de los actores de la empresa, todo para un objetivo en general.

Datos Personales:

Nombre del Empleado.....

Área de trabajo.....Puesto de trabajo.....

Le reportan.....

Reporta a

ENCUESTA

INSTRUCCIONES. En esta parte marque con una x la respuesta seleccionada y escriba en letra imprenta lo que quiera explicar.

1. Conoce bien las Funciones que usted tiene que desempeñar en la empresa?

Si No Otros.....

EXPLIQUE.....

2. Conoce la Visión y la Misión de la empresa Embriovid?

Si No Otros.....

EXPLIQUE.....



A. Describa de forma breve todas las actividades que realiza en su puesto de trabajo Empresa

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....
- 11.....
- 12.....
- 13.....
- 14.....
- 15.....
- 16.....
- 17.....
- 18.....
- 19.....
- 20.....

B. Describa OTRAS ACTIVIDADES concernientes a su puesto de trabajo, si existieran

B. a. Actividades Semanales



- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

B. b. Actividades Mensuales

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

El manejo de la Información Interna es parte vital de una Organización en proceso de desarrollo, esta información es importante para determinar los canales de comunicación que serán establecidos mediante la creación de estos documentos administrativos. Muchas gracias por tu colaboración!!!!



	RESPONSABLE DE SISTEMAS			Vigencia:	Año 2017
				Modificación:	
Responsable:	Miguel Jallasa			N° de Pagina:	1
UNIDAD: AREA DE SISTEMAS					
Reporta a: Gerente General					
Le Reportan: Oficina Central La Paz, Sucursal Cochabamba, Sucursal Santa Cruz.					
Oficina: Central La Paz					
Alcance: Nacional					
DESCRIPCION DE LA FUNCION					
I. Finalidad del Cargo					
Tiene la responsabilidad de dar servicio integral y soporte técnico en su ámbito de responsabilidad, planifica, organiza y controla la implementación de los sistemas informáticos y evalúa el desarrollo de los mismos, asegura el buen funcionamiento de las aplicaciones, atiende y resuelve consultas de los usuarios, brindando apoyo y asesoría a todos los usuarios.					
II. Funciones					
1. Realizar soporte tecnico a todas las areas de la empresa.					
2. Realizar mantenimiento correctivo, preventivo, de equipos de computacion, red, comunicación, impresión e internet					
3. Revisar, administrar y actualizar el Software y Hardware de la empresa cotidianamente.					
4. Adminitracion del sistema SAP y otros sistemas a implementar.					
5. Verificar el equipamento tecnologico de la empresa.					
6. Realizar la adminitracion de sistemas informaticos y servidores.					
7. Realizar copias de seguridad y restauracion de datos.					
8. Realizar el respectivo mantenimineto y consultas al SQL.					
9. Administrar e implementar, servicios de datos, servicios, red y comunicaciones.					
10. Desarrollar de Sistemas informaticos.					
11 Implementar del Portal Web.					
12. Adecuar el historial clinico de la empresa al sistema SAP y otros.					
13. Innovar constantemente con tecnologias emergentes a la empresa.					
14. Revisar periodicamente la infraestructura de red, datos y comunicaciones en Internet.					
15. Administrar el Sistema Web.					
16. Administrar los Servicios de Red.					
17. Desarrollar Tecnologia movil.					
18. Instalar y configurar los equipos de computacion, red, comunicaiones y servicios de internet Internet.					
19. Realizar y resguardar copias de seguridad y restauracion de datos					
20. Realizar el control de los servicios de datos, red y comunicación					
Elaborado por:			Aprobado por:		
Encargado de Recursos Humanos			Director General		



	RESPONSABLE DE SISTEMAS		Vigencia	Año 2017
			Modificación	
Responsable:	Miguel Jallasa		N° de Pagina	2
III. Funciones comunes a todos los Cargos				
* Adecuarse a la estructura organizacional, los principios de la organización y a los canales de comunicación establecidos por la empresa				
*Velar por la seguridad de los activos a su cargo, informando cualquier anomalia a su superior.				
*Promover entre los compañeros, una actitud de lealtad y espíritu de trabajo.				
*Regir su actuacion de acuerdo al reglamento interno de la Empresa.				
*Hacer uso correcto delas herramientas de trabajo que le proporciona la Empresa				
*Mantener ante terceros una imagen adecuada de la Empresa.				
*Mantener en orden su puesto de trabajo.				
*Atender sugerencias y reclamos de los sectores que se encuentran bajo el area de dependencia de su trabajo.				
*Proponer cambios en los procedimientos y practicas vigentes del aresa, con la finalidad de reducir los tiempos de ejecucion de las tareas y que sean de mayor eficiencia para el cumplimiento de las mismas.				
*Permitir y facilitar la labor de control y revisiones, que se desee efectuar, al desempeño de sus tareas.				
*Llevar un archivo adecuado de toda comunicación inherente a la empresa.				
*Mantenerse constantemente informado, acerca de aspectos y novedades tecnicas de la profesion, legal y reglamentaria.				
*Buscar autocapacitacion constante a los efectos de mantener un nivel profesional adecuado.				
IV. Requisitos				
(Lic. En Informatica, Ingeniero en sistemas u otros de relativo nivel academico)				
Experiencia minima de 1 año en cargos de similar nivel de responsabilidad.				
Solidos conocimientos de Manejo del sistema SAP, hadware, Software y otros				
Buenos conocimientos de manejo de Microsoft Office (word, Exel, Lenguaje de programacion)				
V. Perfil de Competencias				
Resolucion de Problemas, Trabajo bajo presion, Perseverancia, Dinamismo, Toma de Decisiones, Habilidad de planificar y Organizar, Orientacion a Resultados, Liderazgo, Habilidad de comunicación, Vision estrategica, Adaptabilidad a los cambios, Otros...				
Elaborado por:			Aprobado por:	
Encargado de Recursos Humanos			Director General	



ANEXO 3

Misión

“Brindar a nuestros pacientes, atención de calidad y un servicio Integral en Reproducción Asistida y especialidades medicas, fundamentadas en la competitividad de nuestros recursos humanos, empleando tecnología de punta con enfoque en mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes”.

Visión

“Ser un centro integral de reproducción y especialidades medicas con capacidad de gestión eficiente, líder a nivel nacional e internacional”.



BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto "Introducción a la teoría General de la Administración" Colombia: Mc Graw Hill, Quinta Edición, 1999.
- REYES, Agustín., ponce "Administración de Empresas" . Editorial Limusa, México 1978 – 2000
- SAROKA FERRARI, "Organigramas diseño e interpretación" Argentina: Ediciones Macchi, 1971 – 2015.
- GUZMAN, Isaac V. " Visión de la Administración" Mexico, UNAM, 2007 - 2012
- HAROLD. Koontz, HEINZ. Weihrich y M. Cannice, "Administración, una perspectiva global y empresarial" Mc Graw Hill, decimotercera edición, año 2009.
- Lourdes Munch, Ernesto Ángeles, " Técnicas de Investigación", Ed Trillas pág. 13
- RICHARD Hall. "Organizaciones", Editorial Trillas1996.
- GIBSON James, Ivancevich John, Las Organizaciones.
- FULAO, Gómez Juan; Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos.
- BENJAMIN, Franklin Enrique, "Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura, Editorial Mc Graw Hill, Mexico 1998
- MEZA Adriana, CABELLADA Patricia, Ciencias de la Comunicación, México - 2013
- AVENDAÑO Osinaga, Ramiro" Metodología de la Investigación" Segunda edición Ed. Educación y Cultura Pág.27
- HERNANDEZ Samplieri, Roberto Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio " Metodología dela Investigación" Quinta edición Ed. Graw Hill Pág.4
- PETEYRO, Domingo Rey, Ayecue S.A., Autol (Logroño) La Rioja, España. 1999.
- SIERRA V. Álvarez C. Metodología, Investigación científica: Cochabamba: Grafica Soliz; 1999; pag.54)
- LOURDES Munch, Ernesto Ángeles, " Técnicas de Investigación" Ed Trillas pág. 13 , 1999



- AVENDAÑO Osinaga, Ramiro "Metodología de la Investigación" Segunda edición Ed. Educación y Cultura 2009, Pág.27
- Ibídem, Sampieripg, 245
- Guía de procedimiento para realizar el Perfil de Proyecto, de Grado, 2011, pg.8
- <http://www.wikipedia.com>
- <http://monografias.com/trabajos02/reestructuracionesorganizacionales.html>.
- www.ministeriodesalud.org.bo , Extractado del documento: "Análisis de la situación en salud de Bolivia 2004", p 154.