



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ "MANUEL FÉLIX LÓPEZ"
◀ESPAM MFL▶
CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE PÚBLICA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERIA COMERCIAL CON MENCION ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Tema:
ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA
UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS –
CALCETA**

**AUTORES: ÁNGEL DAVID BARROS GARCIA
 MARIA LUISANA PÁRRAGA CANO**

TUTOR: ING. FRANCISCO VELÁSQUEZ ALMEIDA

Calceta, Septiembre de 2010

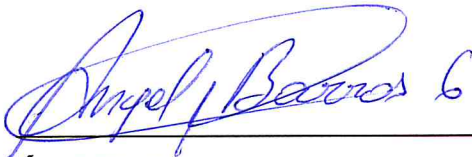
DECLARACIÓN

María Luisana Párraga Cano, Ángel David Barros García, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que se ha consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" ESPAM MFL, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



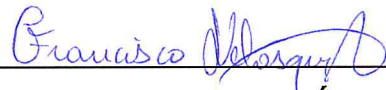
MARÍA LUISANA PÁRRAGA CANO



ÁNGEL DAVID BARROS GARCÍA

CERTIFICACIÓN

Ing. Francisco Leonardo Velásquez Almeida certifica haber tutorado la tesis titulada “**ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS – CALCETA 2010**”, que ha sido desarrollada por María Luisana Párraga Cano y Ángel David Barros García, previa a la obtención del título de Ingenieros en Administración de Empresas Públicas, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ESPAM MFL.



ING. FRANCISCO VELÁSQUEZ ALMEIDA
TUTOR DE TESIS

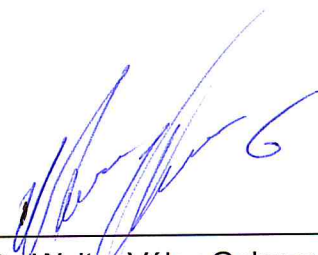
APROBACIÓN

Los suscritos, miembros de tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** la tesis titulada “**ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS – CALCETA 2010**”, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por María Luisana Párraga Cano y Ángel David Barros García, previa a la obtención del título de Ingenieros en Administración de Empresas Públicas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE TERCER NIVEL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ESPAM MFL.



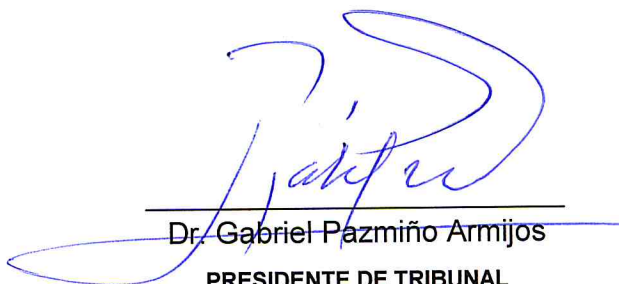
Mgs. Carlos Recalde Martínez

SECRETARIO DE TRIBUNAL



Dr. Walter Vélez Galarza

MIEMBRO DE TRIBUNAL



Dr. Gabriel Pazmiño Armijos

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente inagotable de apoyo y sabiduría.

A mis padres, de manera muy especial a mi madre Rosario Cano García, sin su apoyo incondicional, no habría culminado este triunfo profesional.

A mi esposo Edison Vera, por su apoyo y paciencia.

A los Docentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por sus conocimientos impartidos en las aulas de clases.

A mis compañeros y compañeras de estudios, por el tiempo compartido.

Luisana

AGRADECIMIENTO

Gracias a **Dios**.

A mis padres, **Ángel Barros Quiñones** y **Catalina García Pardo**, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional.

Para mis hermanos, Rocío y Daniel, para que también continúen superándose.

A toda mi familia.

A todos mis compañeros y compañeras de aula, todas aquellas personas que han sido importantes para mí, durante todo este tiempo.

A todos mis maestros que aportaron a mi formación. Quienes me enseñaron más que el saber científico, a quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

Al ingeniero Leonardo Félix López por ser la persona que me animó para terminar mis estudios.

A mi amiga y compañera de tesis Luisana Párraga Cano, que me enseñó a salir adelante para la culminación del trabajo y a nuestro tutor Ing. Francisco Velásquez y tribunal de tesis, Dr. Gabriel Pazmiño, Eco. Carlos Recalde y Dr. Walter Vélez, por su confianza y apoyo en nuestra investigación.

Ángel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo que es fruto de mi esfuerzo y sacrificio a Dios, por no dejarme claudicar.

A mi madre Rosario Cano García, por su apoyo, comprensión y amor incondicional.

A mi esposo Edison Vera, por su paciencia y apoyo continuo.

A mi abuela Libia García y hermanos Guillermo y César.

Al más grande regalo de mi vida, mi hijo Benjamín, por darme fuerzas para seguir luchando.

A mis compañeras de trabajo Dolores y Ramonita, por su ayuda, cariño y comprensión.

Luisana

DEDICATORIA

Siendo mi soporte para salir siempre adelante y el regalo mas grande que Dios me ha dado.... El desarrollo del presente trabajo es dedicado a mi esposa, Karen Yilia Vera Loor y mis hijos, Daniel, David y Damián

Ángel

CONTENIDO

DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN	iii
APROBACIÓN	lv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO	ix
RESUMEN	xiii
SUMMARY	xiv
CAPÍTULO I	1
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVOS GENERALES	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA	6
2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	6
2.1.2. MISIÓN Y VISIÓN	7
2.1.2.1. MISIÓN	7
2.1.2.2. VISIÓN	8
2.2.1. OBJETIVOS GENERALES	8
2.2.1.1. USUARIO	8
2.2.1.2. PROCESOS	8
2.2.1.3. APRENDIZAJE	9
2.2.1.4. FINANCIERA	9
2.2. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
2.2.1. PLANIFICACIÓN	10
2.2.2. ORGANIZAR	10
2.2.3. SUMINISTRAR EL PERSONAL Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS	11
2.2.4. GUIAR Y LA INFLUENCIA INTERPERSONAL	11
2.2.5. CONTROLAR	11
2.2.6. PROCESO ADMINISTRATIVO	12
2.2.6.1. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	12
2.2.6.2. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	13
2.2.7. ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	19

2.2.7.1. TIPOS DE ORGANIZACIONES	21
2.2.7.2. EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	22
2.2.7.3. LA CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN	22
2.2.7.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23
2.2.7.5. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	23
2.2.7.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2.8. DIRECCIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	27
2.2.8.1. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	29
2.2.8.2. ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN	32
2.2.9. CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	33
2.2.9.1. SISTEMAS	34
2.2.9.2. DISEÑO	35
2.2.9.3. PROPÓSITO Y NATURALEZA DEL CONTROL	35
2.2.9.4. PROPÓSITO Y FUNCIÓN DEL CONTROL	36
2.2.9.5. FASES DEL CONTROL	37
2.2.9.6. CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN	39
2.2.9.7. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	40
2.2.9.8. ELEMENTOS DEL CONTROL	41
2.3. DISEÑO ORGANIZATIVO	41
2.3.1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZACIONAL	41
2.3.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	42
2.3.2.1. ESPECIALIZACIÓN	42
2.3.2.2. ESTANDARIZACIÓN	42
2.3.2.3. COORDINACIÓN	43
2.3.2.4. AUTORIDAD	44
2.3.3. EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZATIVO	44
2.3.3.1. LA INCLUSIÓN DEL TIEMPO	44
2.3.3.2. LA CULTURA ORGANIZATIVA	45
2.3.3.3. EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZATIVO	46
2.3.3.4. LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO	46
2.3.4. FORMAS ORGANIZATIVAS	47
2.3.4.1. EVOLUCIÓN TEÓRICA DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS	47
2.4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	54
2.4.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS: PERSPECTIVA GENERAL	54
2.4.2. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS	54
2.4.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	55
2.4.3.1. IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS	55
2.4.3.2. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO	56
2.4.3.3. IDENTIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	56

2.4.3.4. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	56
2.4.3.5. APTITUDES HUMANAS Y CONDICIONES DE TRABAJO	57
2.4.3.6. NIVELES DE DESEMPEÑO	57
2.4.4. OBTENCIÓN DE DATOS	57
2.4.4.1. ENTREVISTAS	57
2.4.4.2. COMITÉ DE EXPERTOS	58
2.4.4.3. BITÁCORA DEL EMPLEADO	58
2.4.4.4. OBSERVACIÓN DIRECTA	59
2.4.4.5. EL MÉTODO IDEAL: CONCLUSIÓN	59
2.5. APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS	59
2.5.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	59
2.5.1.1. DATOS BÁSICOS	60
2.5.1.2. RESUMEN DEL PUESTO	60
2.5.1.3. CONDICIONES DE TRABAJO	61
2.5.1.4. APROBACIONES	61
2.5.2. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	61
2.5.3. NIVELES DE DESEMPEÑO	62
2.6. ¿QUÉ ES UN MANUAL?	63
2.6.1. ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE CREAR UN MANUAL DE PROCESOS?	63
2.6.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS	65
2.6.2.1. CONCEPTO	65
2.6.2.2. OTROS CONCEPTOS	65
2.6.3. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	66
2.6.3.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES	66
2.6.4. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	68
2.6.4.1. POR SU CONTENIDO	68
2.6.4.2. POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA	70
2.6.4.3. GENERAL	73
2.6.4.4. ESPECÍFICO	74
2.6.5. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	75
2.6.5.1. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEBERÁ CONTENER	76
2.6.6. CONTENIDO DE MANUALES	80
2.6.6.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	80
2.6.6.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	81
CAPÍTULO III	83
DESARROLLO METODOLÓGICO	83
3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	83
3.2. ENFOQUE	83

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	83
3.3.1. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA	83
3.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	84
3.3.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	84
3.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS	84
3.4.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.4.2. TÉCNICAS	84
3.5. DESCRIPCIÓN Y/O PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	85
CAPÍTULO IV	87
RESULTADOS	87
4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS – CALCETA	87
CAPÍTULO V	107
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1. CONCLUSIONES	107
5.2. RECOMENDACIONES	107
6. BIBLIOGRAFÍA	109
7. ANEXOS	112

RESUMEN

La tesis “Estructuración de los Procesos Administrativos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta”, fue elaborada en base a la problemática presentada en esta Institución, en lo referente a la falta de un mecanismo que les permitiera conocer en base a un documento la estructura de los procesos administrativos de las diferentes áreas, por lo que se diseñó un Manual de Procedimientos y Funciones, el mismo que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de los servidores que laboran en dicha Unidad, también se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, además de facilitar las labores de auditoría, evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizado o no adecuadamente. La investigación está estructurada en cinco capítulos: El primero que contiene los antecedentes del trabajo de tesis, en el segundo capítulo consta el marco teórico con las diferentes bibliografías consultadas para el respaldo de la investigación, el tercer capítulo contiene el desarrollo metodológico de la tesis, en el cual se detallan los métodos y técnicas de investigación utilizados para la recolección de la información, como la investigación histórica, descriptiva y de campo, además de las técnicas, como la observación directa y entrevistas, lo que permitió especificar el desarrollo y/o proceso de la investigación, el cuarto capítulo contiene los resultados obtenidos del trabajo realizado, el quinto las conclusiones y recomendaciones y en la parte final contiene la bibliografía que fue consultada y anexos.

SUMMARY

The thesis "Structure of Administrative Proceedings of the Ambulatory Care Unit IESS - Calceta" was developed based on the issues presented in this institution, with regard to the lack of a mechanism that will get a document based on the structure of the administrative processes of the different areas, this document was designed as a manual of procedures and functions that allows the unit servers know exactly their roles and responsibilities, the same unit contain a description of activities to be followed in carrying out the functions of servers who working in the unit, also this basic information is been recorded and transmitted without any distorting concerning to the operation of all administrative units, as well as facilitate audit work, assessment and internal control, surveillance, awareness among employees and their managers that the job is done properly or not. This research is been structured in five chapters. The first contains the history of this research, in the second chapter contains the theoretical framework with the several bibliographies consulted for the support of research, the third chapter contains the methodological development and the techniques used, which was the historical, descriptive and field, as well as direct observation and interview who allows development and / or investigation process, the fourth chapter contains the results, the fifth chapter conclusions and recommendations and the last part contains the bibliography and appendices.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

La Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, es un dispensario tipo “C”, es la de menor nivel de complejidad, responsable de la prevención, recuperación y rehabilitación de salud, mediante atención primaria de consulta externa

Todas las Instituciones sean éstas, públicas o privadas, necesitan contar con una herramienta que les permita establecer con exactitud, sus funciones, responsabilidad, y pertinencia, de acuerdo al cargo que ocupen, es por esto que los autores del presente trabajo han realizado la Estructuración de los Procesos Administrativos de los departamentos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos y funciones, el mismo que fue realizado gracias a la recopilación bibliográfica de diferentes autores.

Dicho documento les permitirá a los servidores de la mencionada Institución, contar con una herramienta básica para el desarrollo de sus actividades diarias.

Para la realización de este trabajo, se utilizaron métodos de investigación científica como el método no experimental, la investigación de campo que permitió observar y detectar como se llevan los procesos administrativos dentro de la Unidad. Además se aplicaron instrumentos y técnicas como la entrevista y la observación, que fueron de gran utilidad en el momento de cumplir con los objetivos planteados, los cuales fueron verificados en las conclusiones.

Las bibliografías consultadas fueron de gran utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación, que aportará para cumplir con el Plan Estratégico de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta.

1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La administración comprende diversos elementos, para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos, en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por las partes que la integran, es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Desde sus inicios hasta la actualidad los diferentes departamentos de la Unidad Ambulatoria del IESS – Calceta, han desarrollado sus funciones de acuerdo a las necesidades que se han presentado a lo largo de su actividad, sin contar con una Estructura organizativa que determine las funciones que cada departamento debe desarrollar específicamente.

Es entonces necesario aplicar un sistema que nos permita conocer detalladamente la Estructura de los Procesos Administrativos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta.

Por lo antes expresado los autores se plantean la siguiente pregunta:

¿Mediante qué mecanismo se puede realizar la Estructura de los Procesos Administrativos de los departamentos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar la estructura organizativa, para desarrollar los procesos administrativos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la pertinencia de los procesos administrativos de cada departamento de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta
- Determinar las competencias específicas de cada departamento de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta
- Establecer el perfil del servidor responsable de cada departamento de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta
- Elaborar el Manual de procedimientos y funciones de los Departamentos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta

1.4. JUSTIFICACIÓN

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

La planificación es fundamental para organizar la función pública y rescatar su eficiencia y legitimidad, es por lo expuesto, que los autores de esta tesis, diseñaron la estructura organizativa de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta a través del Manual de Procedimientos y funciones, a fin de establecer la pertinencia, competencia y responsabilidad de cada uno de las áreas que conforman esta unidad, y así desarrollar la función administrativa de una manera eficiente y eficaz.

Dicho documento servirá de soporte para que los actuales y futuros servidores de dicha Institución, tengan una herramienta de trabajo que les permita optimizar tiempo y brindar una mejor calidad en el servicio.

Con estos antecedentes se justifica el proyecto realizado por los autores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS – CALCETA

2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Unidad de Atención Ambulatoria del IESS, inicia sus actividades de atención a la clase afiliada, jubilada y beneficiarios el 20 de agosto de 1982, con la presencia de autoridades cantonales, provinciales y nacionales. Para el efecto se suscribió un contrato con el Señor Director Provincial de Salud, representante del Ministerio de Salud Pública para ocupar El edificio de lo que fue el antiguo Centro de Salud conocido con las siglas de PISMA. IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2010)

El Dr. Rolando Mendoza Vélez previo concurso de mérito ocupó el cargo de Médico-Director otorgando la atención de consulta externa, la Sra. Reynelda Mendoza Vera, encargada del servicio de farmacia, Sra. Monserrate Vera Carranza del área de Enfermería, Sra. Cruz Moreira Plaza, asistente administrativa y el Sr. Salvador Vera Cedeño, conserje. A partir de 1985, se inició también la atención en odontología a cargo de Dr. Wilton Briones Mejía.

Por gestiones iniciadas durante el gobierno municipal del señor Francisco González Álava, los representantes de instituciones y concejales de esa época, se obtuvo mediante donación un terreno municipal de 2.369 m² ubicado en la ciudadela municipal y Av. Estudiantil vía Calceta – Tosagua para la construcción de una nueva estructura para el funcionamiento de lo que sería a futuro una unidad de salud del IESS en Calceta.

Una vez iniciado el último período democrático, con la presidencia del Abg. Jaime Roldos Aguilera, el apoyo del Concejo Municipal de ese mismo período y las instituciones del cantón, se consiguió en el año de 1984 la construcción de lo que hoy es la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS en Calceta.

En el año 1989, se inicio la atención de Laboratorio a cargo de la Lic. Gipsy Zambrano Cedeño, previo al equipamiento para tal objetivo, sirviendo a la clase activamente jubilada y actualmente las diversas áreas de las unidades del Seguro social campesino.

Basados en la demanda de la atención médica se amplió el servicio de Consulta Externa requiriendo la contratación de otro médico el cual fue Dr. José Vladimir Zambrano

Finalmente en el año 2006 se implemento el servicio de rehabilitación física bajo la conducción del Lic. Ricardo Saltos Mantuano, servicio que a la fecha se sigue otorgando de forma constante.

En la actualidad se cuenta con los servicios de: Consulta Externa, Odontología, Enfermería, Laboratorio, Farmacia, Rehabilitación, Admisión - Estadística y apoyo del Área Administrativa, con un recurso humano de 12 trabajadores (3 del código de trabajo y 9 de la LOSSCA).

2.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

2.1.2.1. MISIÓN

Brindar atención de salud integral en lo físico, psíquico y social, con eficiencia, eficacia, oportunidad, suficiencia y sostenibilidad a la familia ecuatoriana.

2.1.2.2. VISION

Ser una unidad de prevención, atención y protección de salud con personal capacitado que comprenda y aplique criterios de equidad, solidaridad y universalidad, debidamente equipada con recursos tecnológicos que puedan responder al reto de competir con niveles óptimos de calidad y calidez y oportunidad.

2.2.1. OBJETIVOS GENERALES

Escribir los objetivos generales y de cada uno, sus objetivos específicos derivados del diagnostico situacional (FODA) por perspectiva: usuario, procesos, financiera y innovación y aprendizaje.

2.2.1.1. USUARIO

- Desarrollar programa de prevención de enfermedades degenerativas para los afiliados de mayor riesgo
- Prever la satisfacción de la clase afiliada, jubilada, montepío, SSC, voluntarios que concurren a la unidad

2.2.1.2. PROCESOS

- Establecer medidas para mejorar la calidad de las telecomunicaciones en la unidad de atención ambulatoria del IESS- Calceta
- Implementar una medida alternativa para la generación de energía eléctrica
- Desarrollar estrategias solicitar los medicamentos de forma periódica y mantener abastecida la farmacia

- Coordinar con las demás unidades y establecer un sistema de referencia y contra referencia eficiente
- Implementar una fuente alternativa para el consumo de agua para la unidad de atención ambulatoria del IESS Calceta

2.2.1.3. APRENDIZAJE

- Establecer un cronograma de capacitación permanente para los funcionarios del IESS
- Coordinar con la dirección general la gestión de nombramiento definitivo del personal con contrato en la unidad
- Desarrollar un manual de funciones y para los diferentes procesos que se llevan en la unidad de atención ambulatoria

2.2.1.4. FINANCIERA

- Cumplir con el envío de la información requerida por parte de la jefatura, y direcciones provincial y nacional

2.2. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración.

Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En nuestra exposición de la planificación y control de utilidades, empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prominente autor, Arthur G. Bedeian (1987) esencialmente en los siguientes términos:

2.2.1. PLANIFICACIÓN

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:¹

- a) Establecer los objetivos de la empresa
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2.2.2. ORGANIZAR

Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

¹ Fernández, E. (2010). Planificación. Consultado el 23 de marzo de 2010. Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>>

2.2.3. SUMINISTRAR EL PERSONAL Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

2.2.4. GUIAR Y LA INFLUENCIA INTERPERSONAL

Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar)

2.2.5. CONTROLAR

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

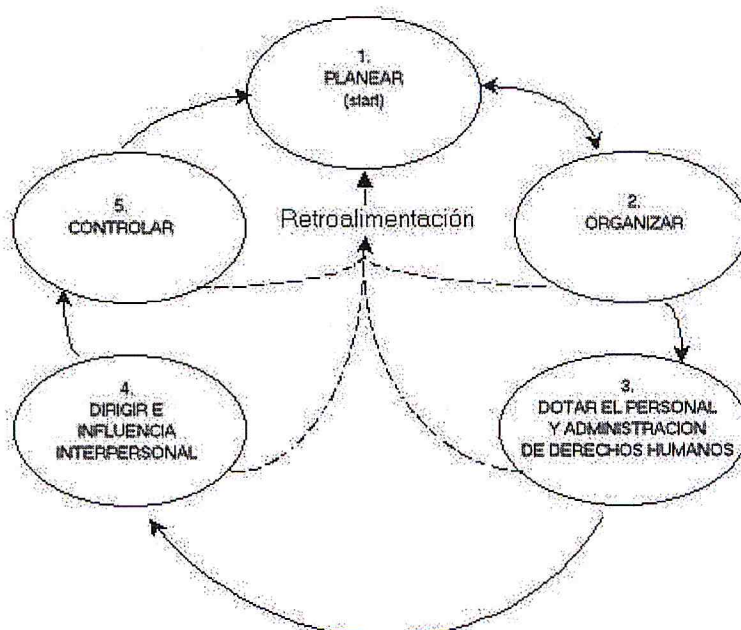
- a) Establecer metas y normas
- b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas

Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la

planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás funciones. Por tal motivo, el proceso administrativo se representa en el siguiente diagrama en el cual han de observarse:

- a) Los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y
- b) La continua retroalimentación desde las funciones 2, 3, 4 y 5 hacia la planificación.

Es esencial la continua retroalimentación para mejorar el desempeño y para la planificación. Hilton W. (1990).



Cuadro 01. Proceso de retroalimentación

2.2.6. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.6.1. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la

empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Cabrera, E. (2006).

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

2.2.6.2. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- **PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- **CONCEPTO**

La planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.²

²"Elementos del Proceso Administrativo", [citado 23 de marzo de 2010; 16:40 GTM -05:00] Disponible en internet: <<http://www.slideshare.net/dan30/elementos-de-la-planeacion>>

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos
2. Primacía de la planeación
3. Extensión de la administración
4. Eficacia de la planeación

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Para Sánchez Guzmán (1993) la planeación es: "Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos".

Según Terry, la planeación es "Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos

organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconocen la generalización de la planeación, es más fácil comprender porqué algunas personas hacen distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor". Un gerente, debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro.

Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

- Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados periodos
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos
- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas
- Formular presupuestos
- Establecer procedimientos
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones
- **IMPORTANCIA**

En las organización, la planificación es el proceso de establece metas y elegir los medio para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación

establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde. El siguiente esquema nos muestra más claramente esta división.

- PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

En la Planeación se pueden considerar los principios siguientes:

- PRECISIÓN

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

- FLEXIBILIDAD

En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisibles, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en

cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original.

De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los "sistemas" para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

- **UNIDAD DE DIRECCIÓN**

Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

- **CONSISTENCIA**

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- **RENTABILIDAD**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de

los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

- PARTICIPACIÓN

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

2.2.7. ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

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

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1) Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación
- 2) Una idea clara de los principales deberes o actividades
- 3) Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. La remuneración del capital y la organización es la ganancia.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: "Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla".

Es en este sentido en que concebimos la organización como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y
- 4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- Definición de las tareas
- Selección y colocación de los empleados

- Definir autoridad y responsabilidad
- Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

2.2.7.1. TIPOS DE ORGANIZACIONES

- ORGANIZACIÓN FORMAL

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

- ORGANIZACIÓN INFORMAL

El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. , así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número

de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no están tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz. Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

2.2.7.2. EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Principio de unidad de objeto, la estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.

Eliminar duplicidad de trabajo.

Establecer canales de comunicación.

Representar la estructura oficial de la empresa

2.2.7.3. LA CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN

La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente.

Principio del tramo de control, En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

2.2.7.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se hallan en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.³

2.2.7.5. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

- UNIDAD DE MANDO

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

³ Koontz, H.; Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. Duodécima Edición, Mc GRAW –HILL/INTERAMERICANA. México, D.F.

- **ESPECIALIZACIÓN**

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- **PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- **EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN – CONTROL**

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- **DEFINICIÓN DE PUESTOS**

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

- **PASOS BÁSICOS PARA ORGANIZAR**

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización
3. Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de ingles, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

- JERARQUÍA

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

- COORDINACIÓN

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

2.2.7.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

- FACTORES INTERNOS

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.

2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

- **FACTORES EXTERNOS**

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

2.2.8. DIRECCIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección

implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Respecto a este punto también existen ciertos principios a mencionar como:

- Principio de armonía de objetivos
- Principio de motivación,
- Principio de liderazgo,
- Principio de claridad en la comunicación,
- Principio de integridad en la comunicación, y
- Principio de uso de complemento de la organización informal.

Como se podrá observar en éste, lo que trata es el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes.

2.2.8.1. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- MOTIVACIÓN

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzable a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuáles eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salarial. Cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

- **LIDERAZGO**

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

- **COMUNICACIÓN**

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden

perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

- EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas especificas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

- PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

2.2.9. CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
2. Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)

3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
4. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

2.2.9.1. SISTEMAS

Sistema es el conjunto o montaje de cosas conexas o interdependientes y que interactúan para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún esquema o plan. En cualquier sistema debe haber fronteras que los separen de su ambiente.

La administración de operaciones debe ser vista como un sistema. En el modelo de administración de operaciones, los insumos incluyen necesidades de los clientes, información, tecnología, mano de obra y administración, activos fijos y bienes variables que son relevantes para el proceso de transformación.

El sistema de administración orgánico, se caracteriza por el desempeño individual basado en el conocimiento de la tarea de todos los interesados, una redefinición continua de las tareas mediante interacción y consultas laterales. Se afirma que este sistema es más adecuado para enfrentar condiciones inestables y cambiantes y problemas que no pueden predecirse.

En cambio, el sistema de administración mecanicista parece ser apropiado para ambientes organizacionales relativamente estables, y se caracteriza , entre otras cosas, por una diferenciación especializada de tareas, por individuos que consideran que sus tareas son distintas de la mayoría, por derechos y obligaciones definidos con

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

2.2.9.4. PROPÓSITO Y FUNCION DEL CONTROL

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- 1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada):** Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.

2. **Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño):** Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. **Control por retroalimentación:** Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras

2.2.9.5. FASES DEL CONTROL

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

1. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

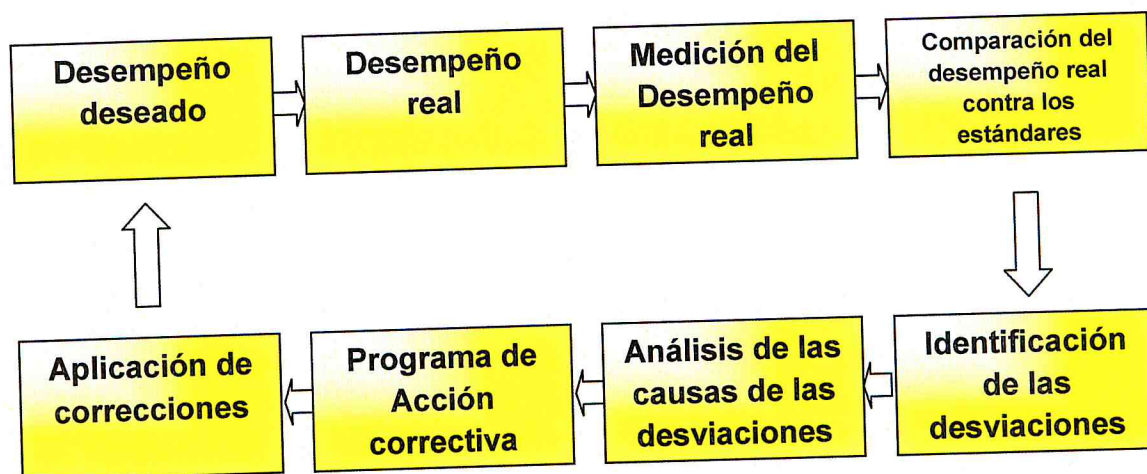
2.2.9.6. CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura.

Este sistema presenta el control en una forma mas compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.



Cuadro 02. Proceso de retroalimentación en el control administrativo.

2.2.9.7. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se ofrece un marco de trabajo conceptual.⁴

Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.

Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.

Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

⁴ Amador, J.P.; (2010), Apuntes, Proceso Administrativo. Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/

Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicaciones requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

2.2.9.8. ELEMENTOS DEL CONTROL

Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

2.3. DISEÑO ORGANIZATIVO

2.3.1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Comprende elementos de la función de organización; su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios

que deben considerarse para lograr una “correspondencia” entre estas funciones y otros aspectos de la organización.⁵

2.3.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los cuatro elementos básicos de la función de organización son la especialización, la estandarización, la coordinación y la autoridad.

2.3.2.1. ESPECIALIZACIÓN

Es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones. Por ejemplo, la División de salarios e ingreso por inversión del IRS se especializa en atender al asalariado común y cuenta con los conocimientos pertinentes para hacerlo: leyes fiscales, regulaciones del IRS, fallos de los tribunales, etc. Esta división se especializa además en tres ámbitos fundamentales de servicio al contribuyente, uno de los cuales comprende la unidad de servicio de atención al cliente (Customer Account Services, CAS). Está a cargo de las relaciones con los contribuyentes que tienen que ver con presentaciones; procesamiento de declaraciones y pagos; ofrecer información a los causantes sobre la condición de sus devoluciones, y resolver errores, problemas o incongruencias.

2.3.2.2. ESTANDARIZACIÓN

Es un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando realizan su labor. Tales prácticas tienen por objetivo general conformidad y se expresan mediante procedimientos por escrito, descripciones de puesto, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones en la organización, el desempeño en diversas tareas y el comportamiento que cabe esperar de los

⁵ Robbins, S.P.; Decenzo, D.A. (2002). Fundamentos de la Administración. Tercera Edición, Pearson Educación. México.

empleados. La estandarización permite que los gerentes evalúen el desempeño del personal en relación con las responsabilidades establecidas y los indicadores de desempeño. Los procedimientos de contratación, las descripciones de puesto y los formuladores de desempeño. Los procedimientos de contratación, las descripciones de puesto y los formularios de solicitud se emplean para estandarizar la selección de empleados. Con los programas de capacitación en el trabajo se cultivan habilidades estandarizadas y se refuerzan valores importantes con la finalidad de que la organización genere buenos resultados. Aunque este proceso pudiera parecer mecánico, si los puestos no se estandarizan en cierta medida, muchas organizaciones no podrían lograr sus objetivos.

2.3.2.3. COORDINACIÓN

Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales. En cierta medida, prácticamente todas las organizaciones recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado. Sin embargo, las capas administrativas extras y el personal adicional que resulta de ello, así como la cantidad de coordinación necesaria, hacen más lenta la toma de decisiones y aumentan los costos. Antes de la reorganización del IRS, había ocho niveles de línea y administrativos intermedios entre un empleado de primera línea y el comisionado adjunto. Ahora sólo hay en general cinco niveles.

El nuevo diseño organizacional del IRS redujo en forma sustantiva el uso de la jerarquía para lograr la coordinación. El diseño aumentó significativamente la aplicación de la comunicación bidireccional y la toma de decisiones. La alta dirección del organismo y cada división operativa consta de un jefe, un jefe adjunto y entre cuatro y seis gerentes administrativos y de línea. Además, se han creado varios consejo constituidos a partir de diferentes unidades y redes de individuos con competencias especiales (por ejemplo, recursos humanos, finanzas, recaudaciones,

evaluación, investigación, asuntos públicos, etc.). Este acento en los equipos facilita el intercambio de las mejores prácticas y la coordinación.

2.3.2.4. AUTORIDAD

Es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa. Por ejemplo, un gerente de primera línea puede tener la autoridad para hacer un gasto de hasta 2000 dólares sin la revisión previa del siguiente nivel gerencial. En comparación, el presidente de la misma organización puede contar con la autoridad para desembolsar hasta 100.000 dólares sin que medie revisión o aprobación del consejo de administración. Diversas organizaciones distribuyen la autoridad de manera distinta.

Las organizaciones deben centralizar ciertas funciones y descentralizar otras. Por una parte, el nuevo diseño organizacional del IRS, digamos, centralizó los servicios del sistema de información. Este reajuste se hizo con la idea de prestar servicios de información a través de computadoras de manera más eficaz, estandarizada y compatible dentro de las unidades y entre éstas, así como a los contribuyentes.⁶

2.3.3. EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZATIVO

2.3.3.1. LA INCLUSIÓN DEL TIEMPO

Conforme una organización crece y se diversifica la estructura evoluciona igualmente. Cuando se introduce el tiempo en el análisis se produce la transformación de un contexto estático a uno dinámico. Ahora surge un nuevo término de una gran importancia en Diseño Organizativo: el proceso. La estructura organizativo puede ser gestionada y cambiada por medio del proceso de diseño organizativo. Ahora la arquitectura organizativa (entendida como proyección y

⁶ Hellriegel D.; Jackson S.E.; Slocum J. W. (2002). Administración un enfoque basado en competencias. Internacional Thomson Editores, S.A. Bogotá, Colombia

construcción de las organizaciones) se vincula con el funcionamiento de las organizaciones en el tiempo.

Al insertar el tiempo incluimos nociones tales como transformación, rejuvenecimiento adaptación, cambio, desarrollo, reestructuración, rediseño, etc. Las organizaciones son organismos vivos que continuamente están evolucionando y en algunos momentos concretos experimentan revoluciones. Los nacimientos y desapariciones de organismos empresariales son muy habituales en nuestro sistema económico.

El Diseño Organizativo en un sentido amplio se define como el proceso mediante el cual determinados agentes diseñan, construyen y transforman la organización para su adaptación al medio y la consecución de los objetivos estratégicos.

2.3.3.2. LA CULTURA ORGANIZATIVA

Al mismo tiempo que evoluciona la estructura organizativa, evoluciona la cultura de la organización. La cultura organizativa está conformada por el conjunto de valores compartidos que permite el control de las interacciones entre sus miembros y con proveedores, clientes y otros agentes participantes de la organización. La cultura organizativa está formada por los valores y la ética reinante en la organización que a modo de intangible determina los modos de comportarse y la acción de sus miembros respecto a ellos mismo y en su relación con los demás.

Al igual que la estructura organizativa, la cultura forma y controla el comportamiento dentro de la organización, influye sobre cómo responden las personas ante diversas situaciones y cómo interpretan el entorno que rodea a la organización. Al igual que la estructura organizativa, la cultura evoluciona y puede modificarse a medio y largo plazo por medio del proceso de diseño organizativo.

2.3.3.3. EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZATIVO

Es el proceso mediante el cual los directivos seleccionan y dirigen la arquitectura, las personas, los procesos y rutinas, y la cultura de la organización para que la empresa pueda controlar y llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. El Diseño Organizativo determina cómo y por qué son elegidos unos medios y no otros. Es una tarea de los directivos que requiere equilibrio entre las presiones de su entorno externo e interno, y sus decisiones y actuaciones.

2.3.3.4. LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Una atención sobre la organización y sobre su diseño es relevante para las empresas por varias razones, ya que permite:

- a. Proporcionar una ventaja competitiva para la organización;
- b. Ayudar a conocer las contingencias de la organización;
- c. Incrementar la habilidad de la organización para gestionar la diversidad;
- d. Incrementar la eficiencia;
- e. Incrementar la habilidad de la empresa para generar nuevos bienes y servicios;
- f. Más control sobre su entorno;
- g. Mayor coordinación y motivación de los empleados, y
- h. Ayudar a la organización a desarrollar e implementar la estrategia.⁷

⁷ "El Proceso de Diseño Organizativo". [citado 23 de marzo de 2010; 11:40 GMT – 05:00] Disponible en internet: <<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoParaDise%F1oOrganizacional>>

2.3.4. FORMAS ORGANIZATIVAS

2.3.4.1. EVOLUCIÓN TEÓRICA DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

La secuencia lógica de las formas organizativas estudiadas por la economía de la organización interna ha sido la siguiente: Formas simples (equipo y jerarquías simples) y formas complejas (forma U y forma M).

- FORMAS SIMPLES

Williamson formula la pregunta de ¿Por qué la contratación autónoma podría ser reemplazada por una organización que no es de mercado y cuáles son las formas de organización interna que aparecerán primero? En este sentido, sostiene que la elección más sencilla, ajena al mercado, es el grupo de colegas (equipo). La jerarquía simple se mostrará como una alternativa viable cuando este tipo de organización plantee problemas. Por esta razón, en primer lugar se procede a la exposición de las características que definen a los grupos de iguales y, posteriormente, se abordará la jerarquía simple.

- LOS EQUIPOS

Estos grupos vienen caracterizados porque desempeñan una actividad colectiva siendo normal que esta actividad sea solidaria y cooperativa. El output (producto resultante de un proceso de producción) marginal que se obtiene a través de la cooperación en el equipo es superior al output marginal de la producción que se obtendría si la cooperación no existiese. Además, los equipos se caracterizan por el reparto justo de los rendimientos que se producen en función del esfuerzo y la aportación al grupo, y por la ausencia de subordinación, o lo que es lo mismo, por la ausencia de jerarquía en las relaciones. Son tres las razones por las que esta organización colectiva presenta ventajas frente al mercado:

- INDIVISIBILIDAD

Existen básicamente dos tipos de indivisibilidades. Unas vienen asociadas a las economías de la escala derivadas de los activos físicos y otras están vinculadas con la información. De este modo, cuando las indivisibilidades – físicas o de información – sean grandes y se prevea la posibilidad de aprendizaje en la práctica, es posible que surja la organización colectiva frente a la contratación del mercado.

- FACTORES DE TOLERANCIA AL RIESGO

El que un equipo presente ventajas frente al mercado desde este punto de vista va a depender de dos aspectos:

1. Del grado de discrecionalidad en la selección de los miembros, así como la capacidad que tenga el grupo de mitigar los problemas de selección adversa atribuibles a una información ex ante, y
2. La posibilidad que tenga el grupo de verificar comportamientos de riesgo moral ex post.

Por tanto, para que se obtengan ventajas en el grupo de iguales frente al mercado se requiere que los miembros del equipo puedan cerciorarse exhaustivamente de las características de los individuos y que se evalúe con precisión su desempeño. De ahí que Alchian y Demsetz (1972: 780) formularan explícitamente la siguiente pregunta: ¿Cómo hacer que los miembros de un equipo trabajen de forma eficiente y sean justamente recompensados? Solo si se dan los dos requisitos mencionados anteriormente se puede hacer frente a los problemas de la asimetría informativa ex ante y de oportunismo ex post.

- BENEFICIOS DE LA ASOCIACIÓN

Para que surja un equipo es condición necesaria que el output conjunto que se obtenga a través de la cooperación supere el resultado que se obtendría si la actuación fuese de forma individualizada. Por ello, cuando existen activos físicos o información que por su naturaleza sean indivisibles se preferirá una propiedad colectiva a través de un equipo antes que una actuación individual. También se puede reducir el problema de la racionalidad limitada si se desarrollan códigos que simplifiquen el contenido de los mensajes dentro del equipo, además, si los miembros del grupo de colegas coparte valores comunes y asumen el objetivo del equipo como suyo propio se minimiza la posibilidad de comportamientos oportunistas. Sin embargo no todo son ventajas en esta forma de organización. Estas limitaciones aparecen recogidas en el siguiente fragmento de Williamson (1975:64): “Los grupos de colegas pueden tener propiedades atractivas en relación al mercado al menos para algunos individuos. Sin embargo, estos grupos tienen limitaciones muy reales. En comparación con la organización del mercado y de las jerarquías, los grupos de colegas son vulnerables a los abusos, dado que poseen estructuras de medición laxas. Además, los procesos de toma de decisiones colectivas a menudo resultan relativamente caros en comparación a las opciones jerárquicas”.

- LA JERARQUÍA SIMPLE

Desde el punto de vista de la teoría de los equipos, la sustitución de una red de canales múltiples por una red en la que cada miembro está conectado sólo a una unidad central, puede dar origen a ahorros considerables en la transmisión de información y en la toma de decisiones, dado que la jerarquía lleva implícita una nueva red de canales de comunicación.

Arrow resume el caso de la centralización de los flujos de información y la toma de decisiones en las cuatro proposiciones siguientes:

1. Puesto que las actividades que los agentes interactúan entre sí – como sustitutivas o complementarias – y, a menudo, compiten por los recursos limitados, la decisión conjunta sobre la elección de las actividades de los individuos será superior a las decisiones separadas.
2. La optimización de la decisión conjunta depende de cómo se encuentre distribuida la información entre los miembros de la sociedad.
3. Dado que la transmisión de la información es costosa, en el sentido de que consume recursos, en especial el tiempo de los individuos, resulta más barato y más eficiente transmitir todas las estructuras de la información una sola vez a una unidad central que distribuir todas las estructuras de información entre todos los miembros de la sociedad o grupo.
4. Por las mismas razones de eficiencia, puede ser más barato que un agente o una oficina central tome la decisión colectiva y la transmita, en lugar de transmitir toda la información en la que se basa la decisión.

- FORMAS COMPLEJAS

Existen dos formas complejas básicas: la estructura multifuncional centralizada, también denominada forma U, y la estructura multidivisional descentralizada, que también se conoce con el nombre de forma M. Se comienza seguidamente por la exposición de la estructura multifuncional centralizada, dado que fue la estructura que primero se adoptó en la práctica por las empresas y, asimismo, fue origen y causa explicativa del desarrollo posterior de la innovación organizativa que caracteriza el diseño multidivisional.

- LA FORMA U

Al abordar el estudio de la empresa con forma U se suele diferenciar entre aquellos atributos o conjunto de características que la definen y los problemas que presenta

su gestión ante incrementos en su dimensión. En cuanto a los atributos Chandler y Williamson describen y analizan los mismos y los sumerizados como sigue:

- a. Este diseño estructural surge y se extiende en la práctica del mundo empresarial a finales del siglo XIX.
- b. Un rasgo fundamental de estas empresas es que son mono productoras.
- c. Las estructuras en forma unitaria se encuentran especializadas funcionalmente. Ello permite, en principio, la consecución de economías de escala y elevada eficiencia de la división del trabajo.
- d. Están organizadas de acuerdo a las clásicas funciones de negocios, de ahí su denominación de estructura multifuncional
- e. Son estructuras que se encuentran centralizadas y obedecen al principio de unidad de mando
- f. Es el diseño estructural que caracteriza a las empresas de tamaño medio.

De un modo sintético, se pueden destacar dos rasgos fundamentales de la estructura con forma U:

- a. Se conocer bajo la denominación de estructura multifuncional dado que este diseño organiza la actividad económica de acuerdo a las funciones directivas clásicas: ventas, contabilidad, I + D, recursos humanos, etc., y
- b. Tiende a aprovechar las ventajas derivadas de las economías de escala y de la eficiencia en la división del trabajo

Sin embargo, a pesar de las características apuntadas anteriormente, el crecimiento de la empresa va a generar ciertos problemas de gestión:

- a. Con el paso del tiempo tienen a modificar el proceso de toma de decisiones internas, favoreciendo la consecución de subobjetivos propios de los departamentos o áreas funcionales.
- b. El aumento en la dimensión lleva consigo el efecto de pérdida de control. Este problema que se origina al transmitir la información por una jerarquía multinivel se debe a dos razones fundamentales. Por un lado, tiene su origen en la manipulación y distorsión intencionada de los mensajes como consecuencia del oportunismo y de la racionalidad limitada. Por otro lado, es debido a las pérdidas naturales del contenido de los mensajes motivados por la racionalidad limitada.
- c. El diseño en forma U, cuando la empresa aumenta de tamaño genera una tendencia natural hacia la confusión entre las decisiones estratégicas y las decisiones operativas.

- LA FORMA M

La forma M se percibe como el resultado de un proceso evolutivo (de selección) que favorece la eficiencia interna. Aquella organización que sea más eficiente, en el sentido de que sea capaz de reducir en términos relativos los costes de llevar a cabo una transacción, será la que prevalezca o sobreviva. De entre las diversas alternativas, Chandler y Williamson sostienen que el predominio de la forma M refleja una eficiencia superior en relación con otras formas de organización alternativas, en concreto, la forma U. Esta cuestión se conoce con la denominación de la hipótesis de la forma M y fue planteada por Williamson.

Las características generales que definen a la estructura multidivisional son las siguientes:

- a. Los problemas que surgen a nivel operativo son asignados bajo la responsabilidad de las divisiones operativas.
- b. El personal ejecutivo de la oficina central desempeña funciones de asesoramiento y de auditoría. Estas funciones van a afectar positivamente al proceso de control sobre las divisiones operativas.
- c. La oficina central tiene como responsabilidad principal la toma de decisiones estratégicas. Estas comprenden la planificación, evaluación, asignación de recursos entre divisiones de acuerdo con criterios competitivos y el control.
- d. La separación entre la oficina central y las divisiones operativas posibilita el compromiso psicológico necesario para el desempeño global de la organización.
- e. La estructura que resulta del modelo multidivisional es una estructura racional y, además, posibilita la consecución de efectos sinérgicos: el valor de todo es superior al sumatorio de las partes.
- f. En relación a la organización en forma U, ceteris paribus, la organización de las complejas y grandes empresas en forma M posibilita reducir los efectos de la racionalidad limitada y atenuar el comportamiento oportunista.
- g. Las decisiones operativas pueden aprovechar el conocimiento local no siendo necesario que forzosamente deban estar centralizadas. Ello ofrece grandes ventajas desde el punto de vista de la información.

- h. Se reducen los costes de influencia y los efectos políticos en el proceso de asignación de los recursos entre las divisiones, al guiar sus decisiones por criterios de estricta rentabilidad.
- i. Las técnicas de auditoria y control interno, a las que tienen acceso los miembros de la oficina central, permiten sustanciales mejoras de procesamiento de la información en el proceso de control.⁸

2.4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

2.4.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS: PERSPECTIVA GENERAL

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos, el cual, a su vez, suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos.⁹

2.4.2. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función.

⁸ Galán Zao J.I. (2006). *Diseño Organizativo*. International Thomson Editores Spain. Madrid. España.

⁹ "Análisis y Diseño de Puestos". [citado el 1 de abril de 2010< 17:30 GMT – 05:00] Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>>

Es destacable que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa en general. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni proceder a señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

2.4.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como ya se mencionó, los analistas de puestos obtienen información relativa a la actividad específica de trabajo y de quienes la desempeñan.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales, respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

2.4.3.1. IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS

El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es

posible que el analista deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

2.4.3.2. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos.

2.4.3.3. IDENTIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

En el cuestionario se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de continuar, es preciso verificar esta información para:

- a. No utilizar datos atrasados (los puestos cambian mucho con el tiempo) y;
- b. No aplicar la información a otro puesto.

2.4.3.4. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de las labores.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Especialmente en los casos de puestos gerenciales, estos puestos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar

áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

2.4.3.5. APTITUDES HUMANAS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

2.4.3.6. NIVELES DE DESEMPEÑO

Especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. (La necesidad de fijar un nivel mínimo es obvia, ya que no alcanzarlo puede influir negativamente en las normas de calidad). El analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

2.4.4. OBTENCIÓN DE DATOS

Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

2.4.4.1. ENTREVISTAS

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregarse preguntas que abarquen las variantes concretas

que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema – que ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo – suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

2.4.4.2. COMITÉ DE EXPERTOS

Aunque igualmente costoso y tardado, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos *ex profeso* para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad.

Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerentes se vea sustancialmente mejorada.

2.4.4.3. BITÁCORA DEL EMPLEADO

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en su cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información.

Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto de trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información de gran exactitud. Puede constituir la única vía para la obtención de información, cuando las demás no son practicables por diversas razones.

La verificación de las bitácoras o los cuadernos de actividades de los empleados no son una alternativa común para obtener información sobre un puesto. Por lo general, implican una inversión considerable en términos de tiempo, lo cual los hace costosos.

2.4.4.4. OBSERVACIÓN DIRECTA

Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca la disciplina personal indispensable para dejar ese campo a otro tipo de experto: el ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, el método de observación directa no es aconsejable para casi ningún puesto.

2.4.4.5. EL MÉTODO IDEAL: CONCLUSIÓN

La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común constituyen la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos. ¡Ser creativo reviste importancia fundamental.

2.5. APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

2.5.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

2.5.1.1. DATOS BÁSICOS

Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

- Fecha: Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto: Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: Incluye el departamento, división, turno, etcétera, en que ubica el puesto
- Jerarquía: Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación
- Supervisor: La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: Es importante saber si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etcétera. En no pocos casos será necesario consultar la legislación correspondiente

2.5.1.2. RESUMEN DEL PUESTO

Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

2.5.1.3. CONDICIONES DE TRABAJO

No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

2.5.1.4. APROBACIONES

Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es precioso verificar su precisión. Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

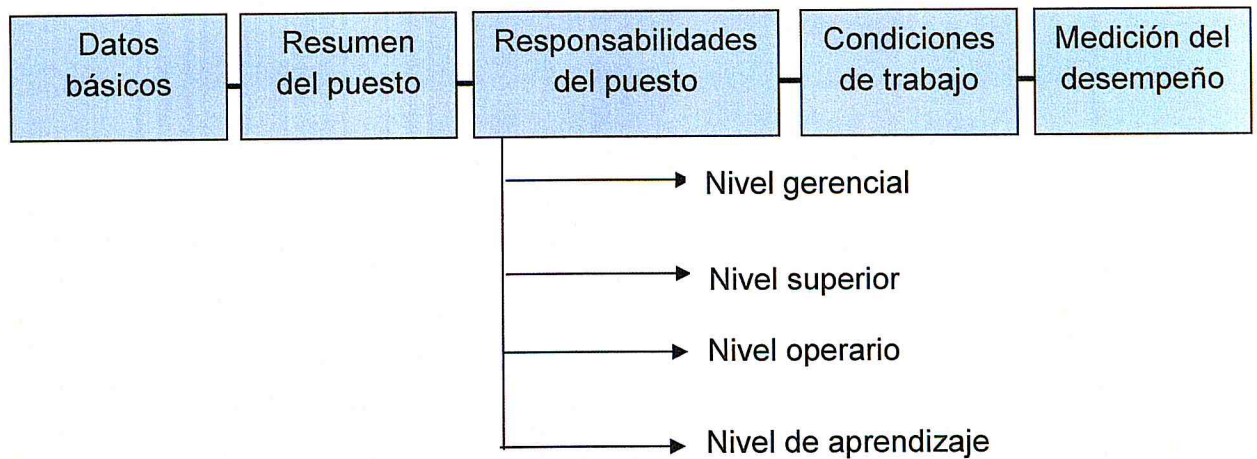
2.5.2. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto.

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

La siguiente figura proporciona una muestra de una descripción de puesto en la que también se incluyen especificaciones.



Cuadro 03. Descripción de puestos

2.5.3. NIVELES DE DESEMPEÑO

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto. Sin metas qué lograr, un empleado puede sentir que su posición es similar a la de un velero que avanza en el mar a toda velocidad., sin un puerto específico en mente. Reza un proverbio que “no hay viento favorable para quien no sabe a dónde va”.

Por otra parte los supervisores también se benefician. Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

Los sistemas de control poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas. Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Los niveles de medición de desempeño son parte vital de cualquier sistema de control. Cuando los niveles especificados no son adecuados constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.¹⁰

2.6. ¿QUÉ ES UN MANUAL?

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

2.6.1. ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE CREAR UN MANUAL DE PROCESOS?

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

¹⁰ William B.; Keith D. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. Cuarta Edición, Mc GRAW – HILL/INTERAMERICANA. México

2.6.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.6.2.1. CONCEPTO

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

2.6.2.2. OTROS CONCEPTOS

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". Reyes, A. (2000).

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog.

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". Continolo G (2007).

2.6.3. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

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

2.6.3.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos , normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- q) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.6.4. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.6.4.1. POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **MANUAL DE HISTORIA**

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

- **MANUAL DE POLÍTICAS**

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir, seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. Gonzáles, H. (1999).

- **MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE**

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

2.6.4.2. POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **MANUAL DE PRODUCCIÓN**

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

- **MANUAL DE COMPRAS**

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

- **MANUAL DE VENTAS**

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

- **MANUAL DE FINANZAS**

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **MANUAL DE CONTABILIDAD**

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

- **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

- **MANUAL DE PERSONAL**

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

- **MANUAL TÉCNICO**

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de

auditoria administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

- **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO**

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

2.6.4.3. GENERAL

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- **MANUALES GENERALES DE ORGANIZACIÓN**

Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

- **MANUALES GENERALES DE PROCEDIMIENTOS**

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

- **MANUALES GENERAL DE POLÍTICAS**

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.6.4.4. ESPECIFICO

- **MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

- **MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORIA INTERNA**

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

- **MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL**

Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

- **MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA**

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

2.6.5. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización.

Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativas.

Así pues, resulta indispensable establecer los puntos que deberán contener los siguientes documentos.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

2.6.5.1. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEBERÁ CONTENER

- CARÁTULA

Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.

- PORTADA

Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.

- ÍNDICE GENERAL

Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.

- PRESENTACIÓN

Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.

- CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL MANUAL CONTENDRÁ

Objetivos de procedimiento. Se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.

Base jurídica. Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico –administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capítulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.

Órganos que intervienen. Enumeración de las unidades, sub-unidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.

Políticas y normas de operación. Exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

- DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES

Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.

Diagrama de flujo. Representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología definida en la sección "Metodología para la integración y aplicación del diagnóstico en los procedimientos"

Formas e instrucciones. Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexarán, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

Glosarios. Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada

y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Es necesario señalar que cuando un documento incluya un solo procedimiento deberá contener instrucciones, representación gráfica y descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar una gama de operaciones.

Al igual que en el manual de procedimientos, también se deberán especificar objetivos, políticas de operación, ámbito de aplicación, descripción de operaciones y diagramas.

También se deberá verificar si existen procedimientos de enlace con el nivel central, ya que es importante analizar cómo se enlazan los procedimientos desconcentrados con los centrales, pues en este punto es donde pueden existir mayor número de anomalías que obviamente se van a convertir en fallas de control, de coordinación, de fluidez y agilidad del procedimiento.

Además, se deberá analizar el flujo del procedimiento en las unidades administrativas centrales para que las actividades se realicen con la eficacia y eficiencia que exige proceso de desconcentración.

Este análisis abarcará todo el proceso hasta la consecución del producto final.

En este tipo de procedimiento es importante verificar los tiempos de ejecución desde el inicio hasta el fin, con el objeto de captar los puntos y las unidades en donde se presentan con mayor incidencia las demoras o problemas que obstaculizan el proceso en su conjunto.

Por otra parte, resulta importante analizar los volúmenes de trabajo y la frecuencia con que se realizan los procedimientos para determinar la importancia de los mismos y sugerir medidas que hagan eficiente su operatividad.

Finalmente, se deberá verificar que el procedimiento se ajuste a las guías de desconcentración establecidas y que respete normas emitidas por el nivel central, así como que se encuentren instrumentados los controles internos necesarios de acuerdo con la materia específica de que se trata.

Los procedimientos específicos se realizan en una sola unidad administrativa; su análisis debe contemplar los siguientes aspectos:

Análisis del objetivo de la unidad en relación con el del procedimiento. Se analizará la congruencia entre ambos para verificar si el procedimiento coadyuva a la consecución del objetivo de unidad y si existe conveniencia entre ambos.

1. Se deberá relacionar el procedimiento con la o las atribución y funciones a la que sirve como instrumento de ejecución.
2. Si el análisis se refiere a un manual de procedimientos, éstos interrelacionarán con las funciones y atribuciones asignadas a la unidad administrativa para verificar si los procedimientos que se realizan se encuentran interrelacionados con la totalidad de las funciones y/o atribuciones.

También se debe comprobar si existen algunas funciones cuya ejecución aún no se ha instrumentado o bien no existen instrucciones por escrito aun cuando los procedimientos que se efectúen.

Análisis de procedimiento con las normas jurídico - administrativas. En este aspecto es importante verificar la concordancia del procedimiento con el marco existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.

Es necesario destacar la importancia que tienen el diagnóstico en los procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos, así como las técnicas de investigación documental y de campo.

Es menester que en todo diagnóstico de procedimiento y en los documentos normativos de los procedimientos, lleve un inventario inicial con el fin de detectar con claridad la existencia de los mismos y a su vez observar su aplicación y los elementos que participan en ellos al integrar el factor tiempo que se vincula en el procedimiento.

2.6.6. CONTENIDO DE MANUALES

2.6.6.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
 - 3.1. Objetivo del manual
 - 3.2. Ámbito de aplicación
 - 3.3. Autoridad
 - 3.4. Como usar el manual

4. Directorio
5. Antecedentes Históricos
6. Base legal (en caso de organismo publico)
7. Organigrama
8. Estructura funcional
9. Objetivos de cada unidad orgánica

2.6.6.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Índice
2. Introducción
 - 2.1. Objetivos del manual
 - 2.2. Alcance
 - 2.3. Como usar el manual
 - 2.4. Revisiones y Recomendaciones
3. Organigrama
 - 3.1. Interpretación de la estructura orgánica.

- 3.2. Sistemas de organización (línea, funcional, etc.)
 - 3.3. Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.).
 - 3.4. Amplitud de la descentralización y centralización.
 - 3.5. Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Gráficas
- 4.1. Diagramas de flujo.
5. Estructura procedimental.
- 5.1. Descripción narrativa de los procedimientos.
6. Formas.
- 6.1. Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).
 - 6.2. Instructivos de las formas empleadas.¹²

¹² Carreto, J.; (2010), Manuales Administrativos. Consultado el 19 de julio de 2010. Disponible en internet:< <http://pdf.rincondelvago.com/manuales-administrativos.html>>.

CAPÍTULO III

DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Ambulatoria del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS ubicada en la Ciudadela Municipal s/n y Avenida Estudiantil vía Calceta – Tosagua, Cantón Bolívar, Provincia de Manabí.

3.2. ENFOQUE

Los procesos administrativos comprenden actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo, lo cual conlleva al proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las de industrias manufactureras y a las de servicio.

Nuestro enfoque fue dirigido a estructurar los procesos administrativos en los departamentos de la Unidad Ambulatoria del IESS – Calceta.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA

Se analizaron antecedentes de cada uno de los departamentos de la Unidad Ambulatoria del IESS – Calceta, donde se obtuvo información relacionada a la

problemática planteada y a la vez se fundamentó en las citas bibliográficas como argumento para en el desarrollo de la investigación.

3.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se detallaron los procesos administrativos realizados hasta el momento por cada uno de los empleados de la Unidad Ambulatoria, los mismos que se encuentran reflejados en el Manual de procedimientos y funciones que se realizó mediante la recopilación de información en el formato de análisis y descripción de puestos. (Ver anexo No. 2).

3.3.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación se realizó a través de un tipo de estudio, de campo porque se acudió a los diferentes departamentos de la Unidad Ambulatoria del IESS – Calceta, en donde se aplicaron las entrevistas respectivas

3.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.4.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de ésta investigación se utilizó el Método No Experimental, ya que se aplicaron, para la recolección de datos, entrevistas al personal que labora en los diferentes departamentos de la unidad Ambulatoria del IESS – Calceta.

3.4.2. TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación fueron:

- Observación Directa (Postulantes)
- Entrevistas (Personal de la Unidad Ambulatoria del IESS – Calceta)

3.5. DESCRIPCIÓN Y/O PROCESOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue realizada mediante los siguientes procesos:

- Observación Directa, ya que los autores se trasladaron a la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, para conocer de cerca la problemática planteada.
- Entrevistas realizadas al personal que labora en la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, mediante el formulario de descripción y análisis de puestos.

El mismo que permitió recopilar información referente a:

- Los datos de identificación de los puestos
- Descripción específica de puestos
- Especificación del puesto

Toda la información recopilada permitió a los autores de la presente investigación, aplicar las diferentes bibliografías consultas para diseñar la estructura administrativa de los departamentos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, mediante el Manual de Procedimientos y Funciones.

Uno de los propósitos fundamentales de elaborar el Manual de Procedimientos y funciones, es para que utilice una estructura adecuada a las necesidades de la Unidad. Este manual es un documento que servirá como medio de comunicación y coordinación que permitirá registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

- 4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS – CALCETA.**

INTRODUCCIÓN

Los Manuales de Procedimientos y funciones, conforman uno de los elementos principales para el Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de los servidores de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, permitiéndoles tener una guía para el desempeño de sus actividades diarias.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procedimientos y Funciones, en el cual se definen las funciones de cada uno de los servidores de la Unidad. Dichas funciones se describen detalladamente, tomando en cuenta todas las áreas con las que cuenta la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las funciones y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de los diferentes entes de Control.

Este Manual hace parte integral de la documentación total, implementada por la Dirección Técnica de la Unidad, conociendo de antemano el compromiso de ejecución y revisión permanente para la debida actualización.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS – CALCETA

La Unidad de Atención Ambulatoria es un dispensario tipo “C”, es la de menor nivel de complejidad, responsable de la prevención, recuperación y rehabilitación de salud, mediante atención primaria de consulta externa.

Su estructura orgánica está basada en cuatro niveles los cuales se detallan a continuación:

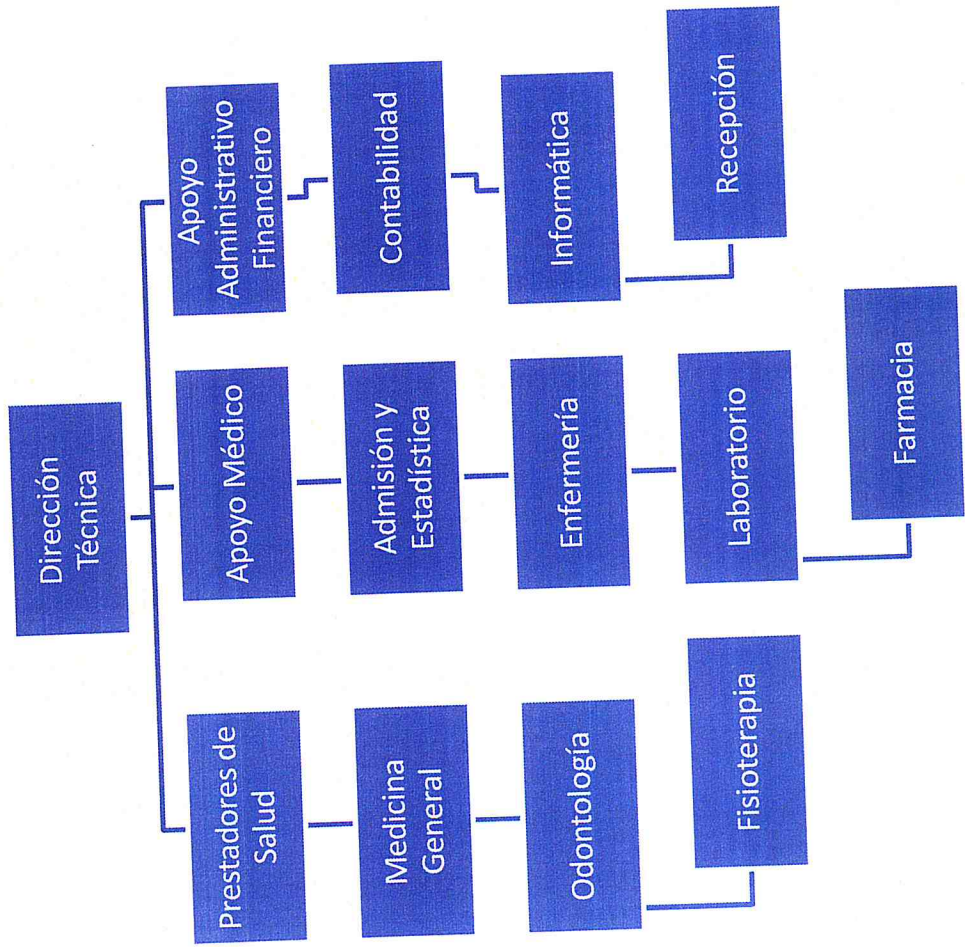
ÓRGANO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.- Es el órgano de dirección y gestión de la Unidad de Atención Ambulatoria. La Dirección Técnica de la Unidad.

ÓRGANO DE PRESTADORES DE SALUD.- Es el órgano de prestadores de salud, dependiente de la Dirección Técnica de la Unidad de Atención Ambulatoria. El área de Medicina General y Odontología.

DEPENDENCIA DE APOYO MÉDICO.- Son dependencia de apoyo médico del Área de Medicina General y Odontología. El Área de Auxiliares de Diagnóstico y la Enfermería.

DEPENDENCIA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.- Es dependencia de apoyo administrativo y financiero de la Dirección Técnica de la Unidad de atención Ambulatoria. La asistencia administrativa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS - CALCETA



LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA DEL IESS EN CALCETA.

La unidad de Atención Ambulatoria del IESS, en Calceta inició sus actividades de atención el 20 de agosto de 1982 y apenas contaba con un Área para Consulta Externa. En la Actualidad esta unidad ha desarrollado notoriamente extendiendo sus servicios para la mejor atención de los afiliados por que se cuenta con:

- 1 Área de admisión y Estadística
- 2 Áreas para Consulta Externa
- 1 Área para la atención Odontológica
- 1 Sala de enfermería
- 1 Laboratorio clínico
- 1 Área para rehabilitación
- 1 Farmacia
- 2 Oficinas donde trabaja el personal administrativo.
- 1 Sala de espera para la atención.

PERSONAL DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA.

En esta unidad laboran:

PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO

1 Médico General-Director Técnico	(6 horas).
1 médico general	(4 horas)
1 médico familiar	(8 horas)
1 odontólogo	(4 horas)
1 licenciado en laboratorio	(6 horas)
1 auxiliar de enfermería	(8 horas)

1 fisioterapeuta (6 horas)

PERSONAL ADMINISTRATIVO

1 auxiliar de contabilidad, (8 horas)

1 oficinista (8 horas)

1 auxiliar de farmacia y pagadora. (8 horas)

1 Técnico en informática (8 horas)

PERSONAL DE APOYO

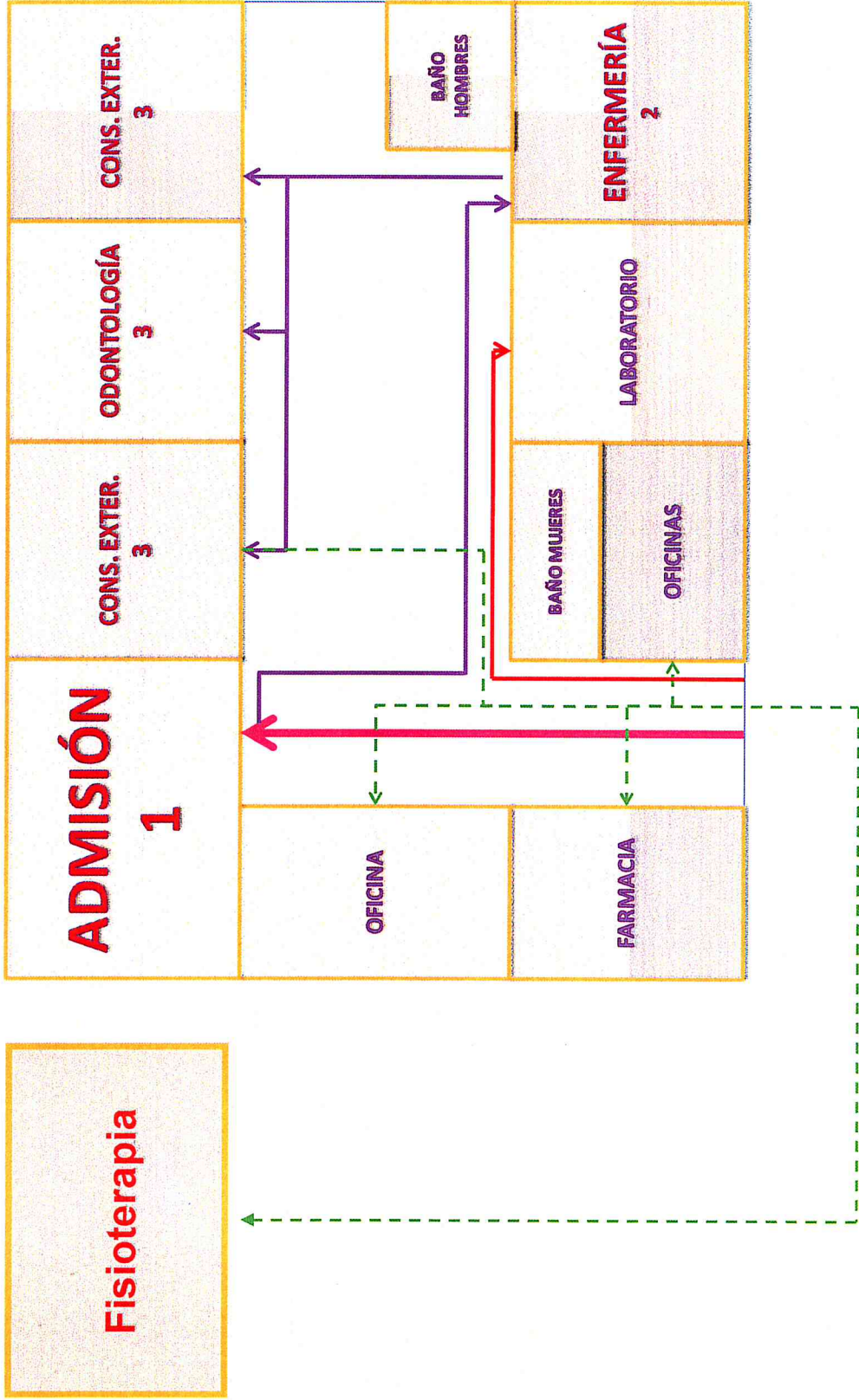
1 chofer (8 horas)

1 conserje (8 horas)

PERSONAL AMPARADOS EN EL CÓDIGO DE TRABAJO 3

PERSONAL AMPARADOS EN LA LOSCCA 10

DIAGRAMA DE FLUJO DE PARA LA ATENCIÓN EN LA UNIDAD.



FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADMISIÓN

1. Calificación de derechos de los afiliados que cumplan con los parámetros establecidos para la atención médica en esta unidad. Verificar con el aviso de enfermedad o con la clave en la página del IESS www.iess.gov.ec .
 - a) Los afiliados a los regímenes obligatorio que acrediten no menos de 180 días de aportación continua, dentro de los 6 meses inmediatamente anteriores al inicio de la enfermedad; o, en su defecto, no menos de 189 días de aportación, dentro de los últimos 8 meses anteriores al inicio de la enfermedad.
 - b) Los afiliados voluntarios deben haber acreditado no menos de 360 días de aportación continua, dentro de los 12 meses inmediatamente anteriores al inicio de la enfermedad: o en su defecto, no menos de 378 días de aportación, dentro de los últimos 16 meses anteriores al inicio de la enfermedad.
 - c) Los afiliados obligados y voluntarios, que dejaren de aportar, conservarán su derecho a las prestaciones del Seguro General de Salud para contingencias de enfermedad, hasta 60 días posteriores al cese de sus aportaciones.
 - d) No se exige tiempo de espera para contingencias de enfermedad al jubilado o jubilada en goce de pensiones.
 - e) La viuda beneficiaria no afiliada al IESS con el pago del 4,15% mensual del monto de su pensión.
2. Apertura de Historia Clínica para lo cual el afiliados deben comprobar que su adscripción zonal, corresponda a la unidad, y cumplir con la documentación requerida. Solicitar los siguientes requisitos.

- a) Carpeta Color manila para los afiliados y verde para los jubilados
 - b) Fotocopia del certificado de votación y cédula de ciudadanía
 - c) Aviso de enfermedad con los parámetros establecidos para la calificación de derecho. Y carnet en caso de jubilado o montepío.
 - d) 3 fotografías tamaño carnet
3. Entrega de turnos para medicina general, odontología, rehabilitación, laboratorio. Verificar si el afiliado está al día en las aportaciones y tiene aun derecho a la atención ya sea por el aviso de enfermedad o por la página de IESS. www.iess.gov.ec.
 4. Entrega de las historias clínicas en enfermería para su respectiva preparación
 5. Llevar registro de los turnos diarios entregados e historias clínicas abiertas.
 6. Informa por escrito a la encargada de mora patronal cuando se presenten casos al momento de entregar turno.
 7. Coordinar con otras dependencias en el área de estadística cuando se presente problemas relacionados a esta área (Números de teléfono de las diversas Unidades, Centros y Hospitales del IESS para solicitar información)
 8. Informe mensual del número de turnos por área hasta el 2 de cada mes.
 9. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos dentro del área para justificar el gasto.
 10. Cumplir con su horario de trabajo y disposiciones superiores

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

1. Receptar las carpetas entregadas por el ÁREA DE ADMISIÓN y preparar los pacientes en el orden recibido.
2. Realizar visitas domiciliar de los afiliados que por su condición no pueden acercarse a esta Unidad de atención.
3. El registro y la administración de medicamentos al paciente.
4. El registro de la historia clínica del paciente y sus archivos.
5. La asistencia profesional al personal médico en la atención médico general, cuidado materno infantil, urgencias y odontología.
6. El control de asepsia y antisepsia de los locales y equipos de la Unidad.
7. Saneamiento y la esterilización de instrumental y materiales de la Unidad, y su control biológico
8. Transferir las capetas de historia clínicas a las áreas donde se ha solicitados las atenciones.
9. Ingresar en el sistema de facturación los procedimientos administrados a los afiliados.
10. Participar en la programación anual de fármacos.
11. Entregar hasta el 2 de cada mes los respectivos informes de consumo y gasto mensual en el área.
12. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos de insumos dentro del área para justificar el gasto. En caso de equipo hacer constar

especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o la contratación de servicios destinados al área de sus competencia

13. Cumplir con su horario de trabajo y disposiciones superiores.
14. Mantener un inventario actualizado de materiales de curación con fecha de entrega y recepción, caducidad, lote, precios de adquisición.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA

1. Brindar la respectiva atención médica solicitada en el orden que se entregan las historias clínicas por el ÁREA DE ENFERMERÍA.
2. Elaborar recetas para que sean despachas en el ÁREA DE FARMACIA.
3. Emitir certificados médicos basado en el INSTRUCTIVO PARA LA EMISIÓN DE CERTIFICAS MÉDICOS EN UNIDADES MÉDICAS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS. DISPENSARIOS ANEXOS Y REVALIDACIÓN DE CERTIFICADOS OTORGADO POR MÉDICOS PARTICULARES VIGENTE.
4. Emitir órdenes de exámenes, ecografías, radiografías, etc.
5. Autorizar las perspectivas referencia para los pacientes

REFERENCIA

Cuando la unidad de atención ambulatoria de adscripción de un afiliado, no pueda solucionar su problema de salud, por carecer de los medios necesarios, o por no contar con el especialista indicado, se le referirá a una unidad de mayor complejidad.

1. Formulario de transferencia, en el que constará:
 - Motivo de transferencia
 - Resumen de historia clínica
 - Tratamiento aplicado
 - Firma y sello del médico tratante y
 - Visto bueno del director.

Una vez resuelto el problema del afiliado referido será devuelto a la unidad de origen con el formulario (contra referencia) aprobado por la Dirección Nacional Médico Social. Que contendrá:

- Diagnóstico
 - Exámenes realizados
 - Tratamiento efectuado
 - Tratamiento a seguir
 - Indicación de alta definitiva y si debe o no retornar a control.
2. Registrar de forma clara la atención en la historia clínica, el parte diario de consulta y entregar en estadística verificado y sumado
 3. Ingresar los procedimientos con su respectivo diagnóstico en el programa de facturación
 4. Participar en la programación anual de fármacos.
 5. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos de insumos dentro del área para justificar el gasto. En caso de equipo hacer constar especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o la contratación de servicios destinados al área de sus competencia
 6. Cumplir con su horario de trabajo y disposiciones superiores.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA

Brindar la respectiva atención médica solicitada en el orden que se entregan las historias clínicas por el ÁREA DE ENFERMERÍA.

1. Elaborar recetas para que sean despachas en el ÁREA DE FARMACIA.
2. Emitir certificados médicos basado en el INSTRUCTIVO PARA LA EMISIÓN DE CERTIFICAS MÉDICOS EN UNIDADES MÉDICAS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS. DISPENSARIOS ANEXOS Y REVALIDACIÓN DE CERTIFICADOS OTORGADO POR MÉDICOS PARTICULARES.
3. Registrar de forma clara la atención en la historia clínica, el parte diario de consulta y entregar en estadística verificado y sumado
4. Ingresar los procedimientos con su respectivo diagnostico en el programa de facturación
5. Realizar charlas sobre prevención de salud.
6. Participar en la programación anual de fármacos.
7. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos de insumos dentro del área para justificar el gasto. En caso de equipo hacer constar especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o la contratación de servicios destinados al área de sus competencias.
8. Cumplir con su horario de trabajo y disipaciones superiores.
9. Entregar hasta el 2 de cada mes los respectivos informes estadística, de consumo y gasto mensual en el área.
10. Mantener un inventario actualizado de materiales odontológicos con fecha de entrega y recepción, caducidad, lote, precios de adquisición.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE LABORATORIO

Recepción de órdenes de exámenes y muestras de los afiliados del Seguro General de Salud Individual y Familiar.

1. Recepción de órdenes de exámenes y muestras de los afiliados del Seguro Campesino que cumplan con los siguientes requisitos.
 - a. Ordenes de examen
 - b. Fotos copia de la cédula y carnet del Seguro Campesino del jefe del hogar y fotos copia de la cédula o certificado de nacimiento de la persona que requiere el servicio.
2. Registro estadístico y la entrega oportuna de los resultados de los exámenes producidos.
3. Ingresar los procedimientos con su respectivo diagnóstico en el programa de facturación
4. Participar en la programación anual de fármacos.
5. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos de insumos dentro del área para justificar el gasto. En caso de equipo hacer constar especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o la contratación de servicios destinados al área de sus competencia
6. Cumplir con su horario de trabajo y disposiciones superiores.
7. Entregar hasta el 2 de cada mes los respectivos informes estadística, de consumo y gasto mensual en el área.

8. Mantener un inventario actualizado de materiales y reactivos con cantidad, fecha de entrega y recepción, caducidad, lote, precios de adquisición.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE FARMACIA

Entrega de medicamento para lo cual debe solicitar los siguientes requisitos: Receta del IESS por medicamento, con firmada, sello del médico, firma y numero de cédula del paciente.

1. Mantener un inventario actualizado de fármacos existente, con cantidad, fecha de compra, fecha de caducidad, lote, precios de adquisición.
2. Ingresar la medicina entregada al programa de facturación
3. Participar en la programación anual de fármacos.
4. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos de insumos dentro del área para justificar el gasto. En caso de equipo hacer constar especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o la contratación de servicios destinados al área de sus competencias.
5. Cumplir con su horario de trabajo y disipaciones superiores.
6. Entregar hasta el 2 de cada mes los respectivos informes de gasto de mensual de medicamento en el área.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE REHABILITACIÓN

1. Atender pacientes transferido del Consulta Externa de esta y otras unidades para lo cual tendrá que solicitar la historia clínica abierta en esta dependencia.
2. Atender pacientes del Seguro Campesino para lo cual tendrá que solicitar fotocopia de la cédula, del certificado de votación y carnet del Seguro Campesino del Jefe de Familia y/o fotos copia de cédula o certificado de nacimiento y certificado de votación de la persona que requiere la atención para la correspondiente apertura de historia clínica en esta área.
3. Ingresar en la agenda de citas el día que el paciente debe acudir al tratamiento y hacerla constar en la tarjeta de citas del paciente con fecha y firma.
4. Brindar atención médica respetando los días de cita de los pacientes en el turno que se le entregue en admisión.
5. Hacer constar los procedimientos en los partes diarios de rehabilitación.
6. Ingresar en el programa de facturación los procedimientos brindados a los afiliados.
7. Realizar y entregar antes del 2 un informe estadístico mensual y un informe de gastos generados en esta área.
8. Participar en la programación anual de fármacos.
9. Solicitar por escrito sus necesidades y requerimientos de insumos dentro del área para justificar el gasto. En caso de equipo hacer constar especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o la contratación de servicios destinados al área de sus competencias.
10. Cumplir con su horario de trabajo y disposiciones superiores.

FUNCIONES DE LA CONSERJERÍA GENERAL DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA.

El encargado de esta área deberá:

1. Mantener el correcto aseo, asepsia y mantenimiento de las diferentes áreas de la unidad como son:
 - 1 Área de admisión y Estadística
 - 2 Áreas para Consulta Externa
 - 1 Área para la atención Odontológica
 - 1 Sala de enfermería
 - 1 Laboratorio clínico
 - 1 Área para rehabilitación
 - 1 Farmacia
 - 2 Oficinas donde trabaja el personal administrativo.
 - 1 Sala de esperaAdemás de los baños y las áreas colindantes de la Unidad como patio y área de paqueo.
2. Brindar facilidades para que los demás funcionarios puedan ingresar a sus áreas de trabajo en los horarios establecidos.
3. Reportar por escrito cualquier daño físico que observare dentro de la unidad para su posterior arreglo.
4. Entregar y recibir documentación y/o encomiendas que tengan que ver con la gestión de la Unidad.
5. Asistir a los funcionarios en las actividades de limpieza o arreglo de la unidad.

FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Facturación

Inventarios de activos fijos

Pagaduría

Presupuesto

Contabilidad

Estadística

Secretaría

Costos

Ingreso de certificados médicos

Pases o medías cartas

Compras

Mora patronal

Recursos Humanos

Pago de subsidios

Liquidación de viáticos

Recepcionista

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se comprobó la carencia de un documento base que contenga la Estructura de los procesos administrativos de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta.
- Mediante la recolección de información, se pudo determinar que en la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, no se cuenta con un documento que les permita a sus servidores saber con exactitud las funciones y competencias, que debe realizar cada uno de ellos.
- Existen servidores que realizan varias actividades que no están acordes a su cargo.
- Para la elaboración del Manual de Procedimientos y funciones, fue de mucha importancia la colaboración del personal que labora en la Unidad Ambulatoria del IESS – Calceta.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que el Director Técnico de la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, como máxima autoridad del mismo apruebe y aplique el Manual de Procedimientos y Funciones.
- Capacitar al personal que labora en la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS- Calceta, sobre el uso y aplicación del Manual.

- Que la máxima autoridad de la Unidad, ponga a consideración de la Matriz del IESS, la contratación de personal que se requiere, para mejorar la estructura organizativa y de servicios, de acuerdo a la realidad existente.

- Que la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", coordine acciones con la Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta, sobre el procedimiento a seguir para que dicha Institución pueda hacer uso del Manual de Procedimientos y Funciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Amador, J.P.; (2010), Apuntes, Proceso Administrativo. Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en internet:<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/>.
2. "Análisis y Diseño de Puestos". [citado el 1 de abril de 2010< 17:30 GMT – 05:00] Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>>.
3. Bedeian, A. G. (1987): Organization theory: current controversies, issues, and directions. International Review of Industrial and organizational Psychology.
4. Cabrera, E., (2006). Proceso Administrativo. Consultado el 1 de abril de 2010. Disponible en internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminilib e.htm>>.
5. Carreto, J.; (2010), Manuales Administrativos. Consultado el 19 de julio de 2010. Disponible en internet:< <http://pdf.rincondelvago.com/manuales-administrativos.html>>.
6. Continolo. G, (2007), Manuales de Dirección de una Empresa.”, [citado 17 de julio de 2010; 16:50 GTM -05:00] Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajo15/direccion/direccion/index/shtm/int erlin>>.
7. "Elementos del Proceso Administrativo”, [citado 23 de marzo de 2010; 16:40 GTM -05:00] Disponible en internet: <<http://www.slideshare.net/dan30/elementos-de-la-planeacion>>.

8. "El Proceso de Diseño Organizativo". [citado 23 de marzo de 2010; 11:40 GMT – 05:00] Disponible en internet: <<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoParaDise%F1oOrganizacional>>.
9. Fernández, E. (2010). Planificación. Consultado el 23 de marzo de 2010. Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>>
10. Galán Zao J.I. (2006). Diseño Organizativo. International Thomson Editores Spain. Madrid. España.
11. Gonzáles, H. (1999). Manual de Procedimientos Administrativos. ". [citado el 19 de julio de 2010; 12:33 GMT – 05:00] Disponible en internet: <<http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02/>>.
12. Hellriegel D.; Jackson S.E.; Slocum J. W. (2002). Administración un enfoque basado en competencias. Internacional Thomson Editores, S.A. Bogotá, Colombia.
13. Hilton W. (1990). El proceso Administrativo. Ex Prentice Hall. México.
14. Koontz, H.; Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. Duodécima Edición, Mc GRAW –HILL/INTERAMERICANA. México, D.F.
15. "Manual de procesos". [citado el 19 de julio de 2010; 12:30 GMT – 05:00] Disponible en internet: <http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm>.
16. Reyes, A. (2000). Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México.
17. Robbins, S.P.; Decenzo, D.A. (2002). Fundamentos de la Administración. Tercera Edición, Pearson Educación. México.

18. Sánchez, J. (1993). Teoría de Publicidad. Editorial Tecnos. Madrid – España.
19. Unidad de Atención Ambulatoria del IESS – Calceta .Planificación Estratégica Operativa año 2010.
20. William B.; Keith D. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. Cuarta Edición, Mc GRAW –HILL/INTERAMERICANA. México

7. ANEXOS

7.1. ANEXO No. 1

LISTA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRE	CARGO
PERSONAL DE PLANTA LOSSCA		
1	DR. CUSME SABANDO KLIFFOR	MEDICO TRATANTE
2	ING. INTRIAGO SALAZAR JOSÉ GREGORIO	OFICINISTA
3	DRA. MONTESDEOCA VÉLEZ JUANA DE DIOS	ODONTÓLOGA
4	DR. MENDOZA VÉLEZ JOSÉ ROLANDO	DIRECTOR TÉCNICO
5	SRA. MENDOZA VERA REYNELDA FILADELFIA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
6	SRA. SANTANA ARCENTALE ANA MARÍA	AUXILIAR DE FARMACIA
7	LIC. ZAMBRANO CEDEÑO GIPSY MARÍA	LIC. EN LABORATORIO CLÍNICO
PERSONAL DE PLANTA CÓDIGO DE TRABAJO		
8	SR. CHILE ORMAZA CARLOS HUMBERTO	CONSERJE LIMPIEZA
9	SR. ENDARA ANDRADE JUAN DEL JESÚS	CHOFER
10	SRA. PÁRRAGA VERA MARÍA RICARDINA	AUXILIAR DE ENFERMERÍA
PERSONAL CONTRATADO LOSSCA		
11	LIC. SALTOS MATUANO JOSÉ RICARDO	FISIOTERAPEUTA
12	SRTA. SONIA MARILÚ LOOR CONFORME	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
13	DRA. GUILLEM MARÍA CECILIA	MEDICO FAMILIAR

7.2. ANEXO No. 2

Handwritten notes on the left margin, including a vertical line and illegible scribbles.

UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DEL IESS - CALCETA

FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre del puesto: _____

2. Departamento al que pertenece: _____

3. Jefe inmediato: _____

Reporta además a: _____

_____ para _____

_____ para _____

_____ para _____

4. Puestos bajo su cargo: _____

5. Contactos permanentes

Dentro de la Unidad _____

_____ para _____

_____ para _____

_____ para _____

Fuera de la Unidad _____

_____ para _____

_____ para _____

_____ para _____

6. Jornada normal de trabajo: _____

Jornada extraordinaria de trabajo: _____

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y/o constantes

Actividades periódicas

Actividades eventuales	Página 2/3
<p>ESPECIFICACIÓN DE PUESTO</p> <p>Habilidad</p> <p>a) Nivel de escolaridad</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Primario </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Secundario </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Tercer Nivel </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Cuarto Nivel </div> </div> <p>Otra Especifique: <input type="checkbox"/> _____</p> <p>b) Conocimientos necesarios:</p> <p>Leer y escribir <input type="checkbox"/></p> <p>Manejo mecanográfico: <input type="checkbox"/></p> <p>Contabilidad <input type="checkbox"/></p> <p>Manejar paquetes computacionales. Especifique <input type="checkbox"/></p> <p>Idiomas. Especifique <input type="checkbox"/></p> <p>Otros conocimientos. Especifique <input type="checkbox"/> _____</p> <p>c) Experiencia necesaria</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Ninguna </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 3 meses </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 6 meses </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1 año </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 2 años </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 3 años en adelante </div> </div> <p>d) Capacitación que requiere</p> <p>No requiere _____</p> <p>Solo al inicio de su trabajo _____</p> <p>Periódicamente: Cada cuánto _____</p> <p>Esporádicamente: Cada cuánto _____</p> <p>Constantemente: Cada cuánto _____</p> <p>e) Iniciativa</p> <p>Debe cumplir órdenes _____</p> <p>Toma decisiones sobre el trabajo propio _____</p> <p>Toma decisiones sobre su trabajo y el trabajo de otros _____</p> <p>f) Esfuerzo físico</p> <p>Carga cosas: Especifique cuáles _____</p> <p>Bajar y subir escaleras constantemente _____</p> <p>Estar caminando de un lado para otro _____</p> <p>Permanecer en la misma postura durante mucho tiempo _____</p>	

Responsabilidad

Dirección de personas
 Manejo de dinero. Especifique
 Equipo. Especifique
 Materiales. Especifique
 Trámites y/o procesos. Cuáles
 Envío y recepción. Especifique

Condiciones de Trabajo

Dentro de la Unidad
 Fuera de la Unidad
 Ambos

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

OBSERVACIONES:

 Director de la Unidad de Atención
 Ambulatoria del IESS - Calceta

 Firma del servidor
 C.C. _____