



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL

TÍTULO DEL PROYECTO

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE UN MANUAL  
ORGANIZATIVO DEL CONSULTORIO OFTALMOLÓGICO UBICADO EN  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

AUTOR

IVANA JARA GOMEZ

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013

ECUADOR



## UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE:

INGENIERIA COMERCIAL

### CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro.

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Ivana Jazmín Jara Gómez, para optar el título de Ingeniera Comercial y que acepto tutorial la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación evaluación y sustentación.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre del 2013

---

Msc.HuberEcheverria



## DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que este referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre del 2013

---

Ivana Jazmín Jara Gómez

CI: 092921711-5



## UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

### CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de ING COMERCIAL otorga al presente proyecto de la investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitir el haber llegado hasta este momento tan significativo de mi formación profesional.

A mis padres Sr. Wilson Jara y Sra. Blanca Gómez por su comprensión incondicional, su esfuerzo entregado a mí por sus ejemplos dignos de superación y entrega, gracias por enseñarme a seguir luchando por mis metas.

A mis hermanos porque de una u otra forma me han apoyado en mis estudios.

A mi novio por incentivar me para finalizar mi carrera universitaria y ahora como profesional.

IVANA JARA

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal de Milagro por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

De igual manera agradecer a mi profesor de investigación de tesis de grado Msc. Huber Echeverría.

También me gustaría reconocer a mis profesores durante toda mi carrera profesional ya que ellos han aportado todos sus conocimientos en mí.



## CESION DE DERECHOS DEL AUTOR

MASTER

JAIME OROZCO HERNÁNDEZ

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procede a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi título de Tercer Nivel, cuyo Tema fue ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZATIVO DEL CONSULTORIO OFTALMOLÓGICO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas.

Milagro, 27 de septiembre del 2013

---

Ivana Jazmín Jara Gómez

CI: 092921711-5

# INDICE GENERAL

## Contenido

ECUADOR.....	i
CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TUTOR .....	ii
DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION .....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CESION DE DERECHOS DEL AUTOR.....	vii
INDICE DE CUADROS .....	xi
INDICE DE GRAFICOS .....	xii
INDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCION.....	xv
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1    Problematización.....	1
1.1.2    Delimitación .....	3
1.1.3    Formulación del Problema .....	3
1.1.4    Sistematización del problema.....	3
1.1.5    Determinación del tema.....	4
1.2    OBJETIVOS.....	4
1.2.1    Objetivo general de la investigación .....	4
1.2.2    Objetivos específicos de la investigación .....	4
1.3    JUSTIFICACION .....	5
1.3.1    Justificación de la Investigación .....	5
CAPÍTULO II .....	6
MARCO REFERENCIAL .....	6
2.1    MARCO TEORICO.....	6



2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	7
2.1.3 FUNDAMENTACION.....	10
¿Qué es la estructura organizativa?.....	11
¿Por qué crear una estructura para la organización?.....	12
¿Cuándo fundar una estructura para la organización?.....	12
Elementos de la estructura.....	13
2.2 MARCO LEGAL.....	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	22
(SASTRE CASTILLO, 2009).....	22
2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	24
2.3.1 Hipótesis General.....	24
2.3.2 Hipótesis Particulares.....	24
2.3.3 Declaración de las Variables.....	25
2.3.4 Operacionalización de las Variables.....	26
CAPITULO III.....	27
MARCO METODOLOGICO.....	27
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....	27
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA.....	29
3.2.1 Características de la Población.....	29
3.2.2 Delimitación de la Población.....	29
3.2.3 Tipo de Muestra.....	29
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	30
3.2.5 Proceso de la Selección.....	31
3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS.....	31
3.3.1. Técnicas E Instrumentos De La Investigación.....	32
3.4 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION.....	33
CAPITULO IV.....	34
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	34
4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	55

4.3 RESULTADOS .....	57
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS .....	60
CAPITULO V .....	61
PROPUESTA .....	61
5.1 TEMA:.....	61
5.2 FUNDAMENTACION .....	61
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	63
NIVELES DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	64
5.3 JUSTIFICACION .....	65
5.4 OBJETIVOS .....	66
5.4.1 Objetivo General .....	66
5.4.2 Objetivos Específicos .....	66
5.5 UBICACIÓN.....	67
5.6 FACTIBILIDAD.....	68
5.6.1 Factibilidad Administrativa.....	68
5.6.2 Factibilidad Legal.....	68
5.6.3 Factibilidad Económica.....	68
5.6.4 Factibilidad Técnica.....	69
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA .....	69
Misión: .....	87
5.7.1 Actividades .....	107
5.7.2 Recursos, Análisis Financieros .....	108
5.7.2.1 Recurso Humano:.....	108
5.7.2.2. Recursos y medios de trabajo. ....	109
5.7.2.3. Recursos Financieros. ....	109
5.7.3 Impacto .....	110
5.7.4. Cronograma .....	110
5.7.5 LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA.....	111
CONCLUSIONES.....	1
RECOMENDACIONES .....	2
Bibliografía.....	3

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Declaración de Variables	25
Cuadro 2: Operacionalización de las Variables	26
Cuadro 3: Conflicto laboral	35
Cuadro 4: Distribución de tareas	36
Cuadro 5: Conflicto laboral al nivel de asistentes	37
Cuadro 6: Estrés laboral	38
Cuadro 7: Responsabilidad del colaborador	39
Cuadro 8: Sobrecarga de trabajo en horas pico	40
Cuadro 9: Duplicidad de información	41
Cuadro 10: Actividades programadas	42
Cuadro 11: Mala comunicación	43
Cuadro 12: Niveles asistenciales	44
Cuadro 13: Descripción de cargo	45
Cuadro 14: Descripción clara de trabajo	46
Cuadro 15: Toma de decisiones	47
Cuadro 16: Acoso laboral	48
Cuadro 17: Incapacidad de toma de decisiones	49
Cuadro 18: Cumplimiento de responsabilidades	50
Cuadro 19: Nivel de profesionalismo	51
Cuadro 20: Cancelación de citas	52
Cuadro 21: Programación de citas	53
Cuadro 22: Trato recibido	54
Cuadro 23: Verificación de Hipótesis	60
Cuadro 24: Cuadro de duplicidad	84
Cuadro 25. Recursos de trabajo	107
Cuadro 26. Recursos financieros	107
Cuadro 27. Cronograma de actividades	108

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Conflicto laboral	35
Grafico 2: Distribución de tareas	36
Grafico 3: Conflicto laboral al nivel de asistentes	37
Grafico 4: Estrés laboral	38
Grafico 5: Responsabilidad del colaborador	39
Grafico 6: Sobrecarga de trabajo en horas pico	40
Grafico 7. Duplicidad de información	41
Grafico 8: Actividades programadas	42
Grafico 9: Mala comunicación	43
Grafico 10: Niveles asistenciales	44
Grafico 11: Descripción de cargo	45
Grafico 12: Descripción clara de trabajo	46
Grafico 13: Toma de decisiones	47
Grafico 14: Acoso laboral	48
Grafico 15: Incapacidad de toma de decisiones	49
Grafico 16: Cumplimiento de responsabilidades	50
Grafico 17: Nivel de profesionalismo	51
Grafico 18: Cancelación de citas	52
Grafico 19: Programación de citas	53
Grafico 20: Trato recibido	54

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Croquis de Ubicación del Edificio Medical Plaza	67
Figura 2: Ubicación Satelital del Edificio Medical Plaza	67
Figura 3: Organigrama Actual	72
Figura 4: Organigrama general Propuesto	89
Figura 5. Organigrama funcional propuesto	89
Figura 6: Diagrama de Flujos de procesos de citas	91
Figura 7: Diagrama de Flujos de procesos de compras	92
Figura 8: Diagrama de Flujos de procesos de pagos de sueldos	93



## RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación se presenta los resultados de un estudio organizacional y una propuesta de un manual de organizativo para el consultorio oftalmológico, ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Habitualmente el estudio está encaminado a la definición de un modelo organizacional a seguir la cual se desarrolló inicialmente con un diagnóstico a la situación actual e indagaciones seguidas de las actividades, aplicando encuestas y observación de los formatos físicos de los procedimientos realizados en el consultorio, así como el sistema de información del colaborador. El estudio formado permitió identificar las falencias e informalidad de principios administrativos y organizacionales, también se reconoció el establecimiento de estrategias a partir de un análisis de los aspectos externos e internos del consultorio. El manual organizativo propuesto, muestra en forma puntualizada la estructura organizacional, relaciones, objetivos, línea de mando y recurso humano del consultorio persiguiendo de las descripciones y compromisos de cada cargo. Esta aportación permitirá cumplir con los objetivos propuestos a fin de atestiguar la operatividad de la misma.

**Palabras claves:** Estudio Organizacional, Manual Organizativo, Estructura Organizacional



## ABSTRACT

The following research paper presents the results of an organizational study and a proposed organizational manual for the eye clinic, located in the city of Guayaquil.

Usually the study is aimed at the definition of an organizational model to follow which was initially developed with a diagnosis of the current situation and inquiries followed by activities, using surveys and observation of the physical formats of the procedures performed in the office setting, as collaborative information system. The study made it possible to identify the shortcomings and informality of administrative and organizational principles also recognized the establishment of strategies based on an analysis of the external and internal aspects of the office. The proposed organizational manual, punctuated shown as organizational structure, relationships, objectives, command line and human resource consulting and pursuing commitments descriptions of each position. This contribution will meet the objectives proposed in order to witness the operation of the same.

**Keywords:** Organizational Study, Organizing Manual, Organizational Structure.

## INTRODUCCION

A la presente se hace necesario y casi cuestión de supervivencia que las organizaciones tengan una estructura organizativa y operante de carácter formal, concretando autoridades y autorizando responsabilidades, para dar una propuesta pertinente a las dificultades y así poder lograr los objetivos de la empresa unipersonal consultorio oftalmológico.

Hoy en día nos encontramos en un escenario donde los cambios son constantes y muy rápidos, los cuales llevan al consultorio a buscar métodos y técnicas que les permitan resaltar los obstáculos que deben enfrentar.

Además es vital importancia que aquellas organizaciones que brindan servicios tengan concurrencia de lo importante que es brindar satisfacción a sus clientes ya que de ello dependerá el triunfo o fracaso de los servicios ofrecidos.

En el ámbito de servicio, la salud es el área al cual se le hace más énfasis en cuanto a particularidad ya que es un derecho de todo ser humano y para salvaguardarla hay que instaurar un lazo donde se contribuyan recursos y voluntades para cuidar a los más valiosos de la vida nuestros ojos.

Para tal propósito nace dentro de las instalaciones de la sede en el Edif. Medical Plaza, el consultorio que presta servicios médicos oculares, debido a su importancia surgió de elaborar un manual organizacional que admitan el cumplimiento de las funciones, tomando en cuenta constar con una herramienta técnica que encierre todos los lineamientos que rige el desarrollo de una organización.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

El consultorio médico oftalmológico es una empresa unipersonal dedicada a la prestación de servicios médicos, cuenta con alrededor de 15 empleados, lleva ejerciendo esta actividad comercial desde el año 2006, está legalmente constituida y cumple con sus obligaciones tributarias.

Este consultorio médico oftalmológico cuenta con tecnología de punta, lo que les permite brindar soluciones rápidas y eficaces, esta empresa brinda desde una valoración oftalmológica hasta cirugías y rehabilitación visual, buscando optimizar la calidad de vida de sus clientes.

Para el centro oftalmológico es importante brindar servicios de calidad que garanticen la buena marcha de la organización a través de la mayor captación de clientes lo que será una oportunidad para incrementar sus utilidades.

Las organizaciones de triunfo son aquellas que le proporcionan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, dado que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte, a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, es decir un “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de la integración y esfuerzo, para el fortalecimiento de la organización”. Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización debido a que se sienten familiarizados con el desarrollo de las metas de la misma.



Sin embargo en la empresa se evidencia un conflicto laboral a nivel de asistentes debido a la inadecuada distribución de tareas del centro oftalmológico por la falta de responsabilidad en cada cargo asignado.

Además la sobrecarga de trabajo para los colaboradores en las horas pico de consulta 9:00 a.m. A 12:00 y de 16:00 p.m. A 19:00 p.m. genera un estrés laboral y por ende perjudica a la empresa, nadie sabe qué dirección tomar a pesar que las actividades se cumplen.

Asimismo la carencia de una estructura organizacional que permita definir las líneas jerárquicas en la empresa genera una mala comunicación en el centro médico oftalmológico. Otro de los problemas es que no existe una clara descripción de las actividades de trabajo en cada puesto laboral, esto ocasiona la desorganización en los niveles de asistencia del centro oftalmológico.

La insuficiencia de información de las actividades de cada puesto de trabajo ha producido una mala toma de decisiones en el centro oftalmológico en referencia al perfil del puesto que debe tener cada individuo que haga parte de la organización.

### **Pronóstico**

Si no existiera una solución para la inadecuada distribución de tareas en el centro médico oftalmológico puede traer como consecuencia un descontrol total dentro de sus colaboradores ya que al no ser respetados los objetivos que se planteen, no tendrá un fin común y cada miembro de la misma irá por caminos diferentes sin obtener resultados benéficos para todos. Implicará la complejidad en sus funciones es difícil que logre la eficacia llevándola a la desaparición del mercado. Además cuando no existen las personas que se puedan ocupar de sus verdaderas funciones, se sobrecarga de trabajo y termina supervisando las tareas de otro gastando tiempo y esfuerzo.

## **Control de pronóstico**

Para poder solucionar este problema de la distribución de tareas en el centro médico oftalmológico es necesario realizar un estudio de factibilidad para la implementación de un manual organizativo de la empresa que ayude en la distribución de tareas de cada puesto de trabajo.

### **1.1.2 Delimitación**

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Provincia:</b>	Guayas
<b>Cantón:</b>	Guayaquil
<b>Sector:</b>	Comercial
<b>Tiempo:</b>	2013 – 2014.

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la inadecuada distribución de tareas en los conflictos laborales a nivel de asistentes?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿De qué manera incurre la sobrecarga o infra-carga de trabajo en horas pico en el aumento de estrés laboral en las asistencias?

¿De qué modo afecta el desconocimiento de actividades programadas en la mala comunicación?

¿Qué impacto tiene la ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo en la desorganización de los niveles de asistencia?

¿Cuáles han sido los resultados del acoso laboral en la incapacidad de toma de decisiones?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio de conflicto laboral a nivel de asistentes por la inadecuada distribución de tareas

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general de la investigación**

Determinar las incidencias de la inadecuada distribución de tareas en el Consultorio oftalmológico, a través de un análisis de los procesos de la organización, con el objeto de mejorar las actividades de cada puesto de trabajo.

### **1.2.2 Objetivos específicos de la investigación**

- ✓ Establecer las causas de sobre-carga o infra-carga de trabajo en horas pico y en el aumento de estrés laboral en las asistencias.
  
- ✓ Identificar las causas de la mala comunicación que se genera en el consultorio médico oftalmológico.
  
- ✓ Analizar los efectos de la ausencia de una descripción clara de trabajo (cargo) en la organización.
  
- ✓ Valorar el por qué la carencia de información afecta la toma de decisiones en el consultorio médico oftalmológico.

## **1.3 JUSTIFICACION**

### **1.3.1 Justificación de la Investigación**

Dada la importancia a la prestación de servicios de salud, se hace indispensable establecer políticas y lineamientos mediante instrumentos metodológicos elaborados que permitan alcanzar los niveles de calidad operativa y funcional del servicio.

A su vez este estudio permitirá revisar, estudiar técnicas y novedades que se utilizan para corregir los perfiles a seguir. Este efectuará un sistema de organización aplicable a cada uno de los colaboradores, es un aspecto que hasta ahora ha sido poco explorado y aplicado.

Todas las organizaciones a través de su evolución han perfeccionado una estructura que debe responder a las necesidades y estrategias para el logro de sus objetivos, dicha estructura está combinada por procesos productivos que requieren para su buen movimiento de recurso humano, técnico y financiero. Este sistema debe marchar permanentemente y ser eficiente para llegar a satisfacer las perspectivas de los clientes y colaboradores del consultorio.

La evaluación habitual y sistemática del cómo se hacen las cosas, como la verificación permanente, de que se están desempeñando a dicha cabalidad con sus tareas asignadas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

A partir de períodos antiguos los conflictos se hacen parte de la vida del ser humano; en la actualidad de la forma en que esté capacitado para corregir dependerá gran parte de su superación y su perfeccionamiento, hoy el conflicto es fácil y manifiestamente reconocible en todos los aspectos de la vida. El conflicto organizacional, es el que brota en la misma empresa y que genera diferencias en los objetivos, y metas entre áreas de la empresa.

En toda empresa el conflicto es irrevocable e incurre elocuentemente en el comportamiento organizacional, según la manera como se manipule, los resultados pueden ser fatales, transfiriendo como resultado el caos o bien conducir a la organización a su máxima eficiencia.

### 2.1.2 Antecedentes Referenciales

Para la siguiente investigación se toma como referencia los siguientes proyectos ejecutados en otras empresas:

GRANADOS ROMERA, María Isabel: *La solución de conflictos colectivos laborales: especial referencia a los sistemas autónomos, 2007.*

RESUMEN: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo plantear el estudio de los sistemas de solución de problemas colectivos en el ámbito laboral.

De los procesos de solución de problemas se ha tomado en cuenta centrar la atención en los sistemas de solución autónoma ya que por el desarrollo que la organización ha mostrado alrededor de veinte años es importante abordar los problemas técnicos para poder así realizar propuestas de solución.

Es necesario dejar claro que el principal y primordial proceso para la salida del conflicto colectivo es el acuerdo colectivo.

Para concluir el estudio del análisis dogmático para la solución de conflictos se centra la atención de esta investigación en el régimen jurídico convencional a través de unos análisis comparativos del acuerdo estatal y el acuerdo autonómico y la efectividad logrados por los mismos.

LEGUIZAMO LLERENA, Martha Alexandra: *Los métodos facultativos de solución de conflictos con relación al mejoramiento de la administración de justicia por la vía de jurisdicción Ordinaria en la Parroquia Ulba del cantón Baños Provincia de Tungurahua en el periodo julio –diciembre del año 2011.*

RESUMEN: Los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos han sido reconocidos desde la Constitución de 1998, haciendo hincapié en conflictos laborales en ese entonces. En la actualidad ese tipo de métodos han ampliado su margen de acción

siendo aplicables en materia penales, mercantil, de familia, inquilinato. La investigación en desarrollo pretende cuantificar la incidencia de conflictos intrafamiliares, vecinales y demás que se originen como resultado de la convivencia diaria dentro de la Parroquia Ulba en el Cantón Baños, Provincia de Tungurahua.

En la presente investigación se ha vislumbrado que el desconocimiento de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos es generalizado en la población en análisis, ya que la gestión de conflictos se la somete, en gran proporción, a los órganos de Administración de Justicia Ordinaria. La Mediación es un proceso de resolución entre dos o más partes dentro de una disputa que recibe el apoyo (contenido y forma) de un tercero imparcial llamado Mediador.

El Arbitraje es un mecanismo alerno de expediente de conflictos al cual las partes pueden someter de mutuo compromiso sus controversias existentes o futuras para que sean resueltas por un Árbitro La Mediación Comunitaria es un método facultativo de solución de conflictos que se preocupa del manejo de los conflictos locales o corporativos donde está en juego la idea de los "justo comunitario". Mediante la indagación tenemos una visión global de los posibles espacios que se pueden dar examinando el impacto y las ventajas y desventajas que pueden ser los costos, tiempo y oportunidades al resolver teniendo conocimiento de los Métodos alternativos Los MASC (Medios Alternos para la Solución de Controversia), son procesos alternativos al proceso judicial, disponibles para la resolución de conflictos.

PAREDES CEDEÑO, María Belén: *Diagnóstico de riesgos profesionales que puedan inducir enfermedades laborales, con la finalidad de estructurar un plan de prevención de la EPPETROECUADOR en la ciudad de Quito, 2011.*

RESUMEN: Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial, Salud Ocupacional, específicamente Riesgos Laborales. El objetivo fundamental es prevenir riesgos laborales a partir de la identificación de los mismos, con la finalidad de estructurar un plan de prevención. El desconocimiento del prototipo de enfermedades

de los colaboradores; incita a probar que el diagnóstico de riesgos de trabajo permite estructurar un programa de prevención de enfermedades laborales. Se revela teóricamente con la uniformidad humanista de Navarra, cuyo basamento es la representación sistemática, que hace referencia a las circunstancias y el ambiente laboral; tratado en tres capítulos: Identificación de Riesgos, de Enfermedades Laborales y Plan de Prevención. Investigación Correlacional, no experimental, con método deductivo, inductivo, histórico y estadístico. A una población total de cincuenta y cinco trabajadores, tomando como herramienta el Mapeo de Riesgo y observación se evaluado riesgos existentes y posibles riesgos; cuyos resultados han probado la hipótesis muy significativamente y se ha cumplido el objetivo de estructurar el Plan de Prevención de Enfermedades Laborales. Se recomienda realizar el seguimiento pertinente.

TORRES CAIZAPANTA, Luis Octavio: *Clima profesional y conflictos en el ambiente de responsabilidad: caso Área de Salud No.2 "Fray Bartolomé de Las Casas"*, 2012.

RESUMEN: Este trabajo investigativo centra su atención en el entorno laboral en el Área de Salud No.2 "Fray Bartolomé de Las Casas", se pretende conocer de qué forma los grupos de poder y los conflictos de trabajo inciden en el buen ambiente laboral, de tal manera que permitan brindar a los usuarios internos y externos servicios de calidad en salud. Se inicia haciendo una referencia del marco legal del sector salud en nuestro país e identificando las características principales del Área de Salud No. 2. Se conceptualiza la satisfacción y clima laboral, relaciones de poder, conflictos laborales y el papel del personal amparado en el X Contrato Colectivo. Posteriormente a través del análisis de encuestas y entrevistas se procura determinar la realidad de la conflictividad laboral del Área de Salud. En este sentido se plantean algunas acciones concretas de mejoramiento del ambiente laboral. Finalmente se detallan algunas conclusiones y recomendaciones sobre el entorno en el trabajo que permita tener una mejor calidad de vida laboral a los funcionarios de esta Casa de Salud.



### **2.1.3 FUNDAMENTACION**

#### **Planeación Estratégica de Recursos Humanos**

Podemos definir como el proceso de decisión relativo a los recursos humanos que se demandan para alcanzar las metas de la entidad en un momento de tiempo determinado.

Es formar con anterioridad la fuerza laboral y los talentos humanos que se requieren para establecer las gestiones por hacer de la entidad. En ella se aprecia la demanda a largo plazo.

Conjuntamente, la planeación estratégica de los recursos humanos se refiere a la manera como la acción de recursos humanos ayudará al logro de las intenciones y concomitantemente cómo beneficiará e impulsará la adquisición de los objetivos particulares de cada parte del personal.

Existen tres orientaciones de la planeación estratégica: la planeación conservadora y defensiva, la optimizadora y analítica y la prospectiva y ofensiva.

La planeación conservadora y defensiva es una planificación para la estabilidad. Se desenvuelve en un contexto predecible y constante y está orientada a afirmar la persistencia del éxito.

La planeación optimizadora y analítica indaga el progreso, la modificación, el contexto es dinámico y contingente y afirma una representación ajustada a los frecuentes negocios que suceden.

La planeación prospectiva y ofensiva es una planificación para la eventualidad, indaga la invención; el contexto es más eficiente e inseguro y está orientada a predecir sucesos que logren acontecer para identificar las acciones adecuadas.

En la planeación estratégica se debe tener en cuenta una sucesión de pasos: el primer paso reside en la caracterización de objetivos y estrategias colectivas y en segundo plano el paso es la determinación de objetivos y estrategias de recursos humanos.

Después de estos pasos, la planeación debe tener en cuenta tres etapas:

- ✓ Evaluar los recursos humanos actuales.
- ✓ Prever las necesidades de recursos humanos.
- ✓ Desarrollar e implementar planes de recursos humanos; en ésta hay que corregir y evitar el exceso de personal así como también la falta de empleados.

(BOHLANDER, 2008)

Existen dos modelos de planeación de recursos humanos: la adaptativa y la autónoma.

- ✓ La planeación adaptativa se diseña o elabora después que la institución tiene su plan estratégico, por tanto, se adapta al plan para coadyuvar en su ejecución.
- ✓ La planeación autónoma es manifestada por los técnicos del área de recursos humanos, no se preocupan porque almacene relación con la planificación estratégica de la institución.

Consideramos que sería muy importante para el éxito de la institución, que la planificación estratégica de recursos humanos esté integrada a la planificación estratégica de la misma ya que esto facilitaría el logro de las grandes metas en menor tiempo.<sup>1</sup>

¿Qué es la estructura organizativa?

Por estructura, nos representamos al marco en torno al cual el grupo se organiza, o para seleccionar otra metáfora de la construcción: los cimientos, el cableado, las vigas que mantienen a la coalición en pie. Es el manual de operaciones que les indica a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura representa cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones.

---

<sup>1</sup> BOHLANDER, George W. , SNELL, Scott, *Administración de recursos Humanos*, p. 50.

(DELGADO, 2008)

### **¿Por qué crear una estructura para la organización?**

Porque en algún momento la rosa caerá del rosal. Después de toda la energía inicial, los miembros pueden estar menos entusiasmados de lo que solían estar. Podría haber desacuerdos entre ellos y podrían empezar a pensar en otras cosas en qué ocupar sus días. En esos momentos, por lo general, en la mayoría de las organizaciones, una estructura es deseable y necesaria.

### **¿Por qué es codiciado y necesario? Hay por lo menos tres razones:**

- ✓ Primera, porque la estructura le brinda a los miembros directrices claras sobre cómo provenir. En algún momento se causará inseguridad, al igual que diferencias. Ambos, en dosis repetidas, son desagradables y bloquean los logros. Además, cuando hay mucha incertidumbre o contrariedad, es cuando las personas extienden a percibir cuán encantador sería estar en algún otro lugar y se desinteresan o, de plano, desestiman las labores. Una estructura notoriamente instituida le da al grupo un medio para pensar la incertidumbre, solucionar los desacuerdos y conservar la inversión.
  
- ✓ Segunda, la estructura une a los miembros, dándole significado e identidad tanto a las personas que se afilian como también al grupo en sí. Compensa las necesidades básicas del ser humano de forma, regularidad y orden. Estas no son menos importantes en la vida de la organización como en nuestra vida personal.
  
- ✓ Y tercera, porque cierto tipo de estructura en cualquier organización es inevitable. Una organización, por definición, implica una estructura. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no. Por eso, debe ser la estructura que mejor combine con la organización, con el tipo de personas que están involucradas y lo que hacen.<sup>2</sup>

### **¿Cuándo fundar una estructura para la organización?**

Todas estas delanteras muestran la necesidad de ocuparse de la estructura desde el inicio organización. Es mejor hacerlo así, no en una forma que imposibilite el progreso, sino que lo vigorice. ¿Cómo? Bien, el desarrollo estructural puede suceder en proporción a otras labores que la organización hace, o puede ocurrir paralelamente, al mismo periodo que los crecientes provechos de la organización, es decir, tienen lugar simultáneamente, a la par. Esto significa que se debe pensar en la estructura desde el inicio de la vida de la organización. Según vaya progresando y cambiando el grupo, así mismo las opiniones sobre la estructura.

---

<sup>2</sup> DELGADO, Susana, VENTURA, Belén: *Recursos humanos: Administración y finanzas*, p.p. 7-13.

(PUCHOL MORENO, 2012)

### **Elementos de la estructura**

No obstante la necesidad de una estructura es clara; la alta estructura para una alianza en particular es difícil de determinar. Esto se debe a que la estructura organizativa no viene en una talla única. Algunas estructuras son moldeadas; otras, sueltas; unas cuantas son simples; otras, brillantes; Algunas se usan de vez en cuando, otras, sólo para hacer negocios y otras, sólo para ocasiones serias. La mejor estructura para cualquier organización acatará de su tamaño y forma, especialmente, de quiénes son sus miembros, de lo que está establecido y de hasta dónde ha alcanzado el desarrollo de la iniciativa.

En otras palabras, la mejor estructura depende de quiénes son los miembros, dónde se ha estado, a dónde se quiere ir. Y logra cambiar. La mejor estructura puede cambiar de acuerdo a las diferentes épocas en la vida de la organización. La tarea para cualquier organización es hallar la estructura que más se instale a su carácter, miembros, tiempo y lugar. Libremente del tipo de estructura que la organización decida, tres elementos siempre deben estar presentes:

1. Cierta tipo de gobierno,
2. Estatuto que impone cómo funciona la organización y
3. Distribución del trabajo.<sup>3</sup>

### **Gobierno**

Un primer elemento de la estructura es el gobierno. Algunas personas o grupos tienen que tomar las decisiones dentro de la organización. Esto, por supuesto, está relacionado con la distribución del trabajo, mencionado anteriormente; pero es importante abordarlo por separado.

Reglamento que dicta cómo funciona la organización

Otra parte importante de la estructura es tener reglas que indiquen cómo ha de funcionar la organización. Muchas de estas reglas pueden ser declaradas

---

<sup>3</sup> PUCHOL MORENO, Luis: *Dirección y gestión de recursos humanos*, pp. 15-17.

explícitamente ("Los comités harán uso de X y Y reglamentadas" o "El ejecutivo constituye el orden del día"). Otras son implícitas y no declaradas, aunque no necesariamente menos poderosas ("Las personas normalmente se presentan a las reuniones diez minutos más tarde" o "Puedo llamarle a casa, pero tendré una buena razón"). Aún el menos formal de los grupos tendrá reglas mediante las cuales funciona. Tanto las explícitas como las implícitas (alias "reglas de la casa") son parte de la estructura de la organización. Algunas veces decimos que son parte de la cultura de la organización.

### **Distribución del trabajo**

Inherente a cualquier estructura organizativa está también la distribución del trabajo. La distribución puede ser formal o informal, temporal o permanente, voluntaria o forzada, con pocos, muchos o sin niveles intermedios.

(MONTES, 2010)

Parte de la definición de una organización implica que en ésta existe algún tipo de división del trabajo, lo cual lleva a plantear la pregunta, "¿Qué es trabajo?" Vale la pena tomarse el tiempo para ver el tipo de labores comunes a los grupos comunitarios. A pesar de que la respuesta a "¿quién hace qué?" cambiará de organización a organización, la respuesta a "¿qué?" puede ser muy similar. Se puede llegar a creer que el trabajo realizado por activistas tiene poco en común con el que hace la sinfónica local, por ejemplo. Sin embargo, hay un poco más de elementos en común de lo que podría ser evidente. De hecho, hay cuatro tareas fundamentales en cualquier grupo.<sup>4</sup>

Si una organización comunitaria quiere florecer, alguien o algunas personas deberían estar haciéndolas. Estas tareas son:

- ✓ *Visualizar los cambios deseados.* El grupo necesita a un Gandhi o un Martin Luther King para ver el mundo de una manera ligeramente diferente. Dicho visionario necesita también creer que puede hacer que los otros miren las cosas desde el mismo ángulo, de otra manera, el grupo nunca se habría formado.
- ✓ *Transformar la comunidad.* El grupo necesita gente que salga a hacer el trabajo que se ha previsto. Por ejemplo, personas que enseñen a los niños, distribuyan folletos o trabajen en la construcción del nuevo centro comunitario.

---

<sup>4</sup> MONTES, María, GONZÁLEZ, Pablo: *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*, p. 73.

- ✓ *Planificar la integración.* Entre la visión y la realidad, la receta y el soufflé, alguien necesita tener la visión y averiguar la manera de lograrla, dividiéndola en "pequeños pedazos", trozos factibles. Estos "trozos" generalmente adoptan la forma de estrategias y metas amplias. Una organización o iniciativa debe tener personas que hagan posible esta visión – gente que desarrolle un plan a partir del cual otros podrán trabajar; es decir, personas que puedan integrar la visión a la cotidianeidad de la vida comunitaria.

(ATEHORTÚA, 2008)

- ✓ *“Apoyar las voluntades de quienes afanan en la promoción del cambio.* Cada grupo poseerá sus propias dificultades; puede ser la falta de dinero, un exceso de oposición o simplemente apatía”.<sup>5</sup> Este es el momento cuando el apoyo a la organización y a sus objetivos es esencialmente importante. Este apoyo puede proceder de varios puntos. Esto incluye a los miembros de la junta que recolectan dinero para la organización, un político local que protegió la iniciativa en la legislatura estatal y miembros del personal que fueron contratados para apoyar a las personas que tratan de transformar sus comunidades.

## **Gestión de Recursos Humanos**

(SARRIÉS, 2008)

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas.<sup>6</sup>

La gestión de las personas contratadas por una organización implica el empleo de las personas, el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados.

---

<sup>5</sup> ATEHORTÚA, Federico, BUSTAMANTE, Ramón y VALENCIA, Jorge: *Sistema de gestión integral*, p. 97.

<sup>6</sup> SARRIÉS, Luis, CASARES, Esther: *Buenas prácticas de recursos humanos*, p. 22.

(PORRET, 2008)

Hoy en día, la Gestión de RR.HH. funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes Departamentos. Es por esto que el Gerente de RR.HH. mantiene relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización.<sup>7</sup>

**El Departamento de Gestión de Recursos Humanos es responsable de:**

- ✓ La comprensión y relación con los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
- ✓ Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
- ✓ Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para RR.HH. constituir medidas correctoras en forma de talleres y seminarios.

(LACALLE, 2011)

- ✓ “Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de profesional y personal, esencialmente, en ese orden”.<sup>8</sup>
- ✓ Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando se exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.

---

<sup>7</sup> PORRET, Miquel: *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, p. 83.

<sup>8</sup> LACALLE, Guillermo: *Operaciones administrativas de recursos humanos*, p. 14.

- ✓ El departamento de recursos humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al Departamento de RR.HH. a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
  
- ✓ Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
  
- ✓ Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de recursos humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización.

El Departamento de RR.HH. es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan de forma que se sientan parte de la empresa, esto ayuda que de forma conjunta trabajando en equipo los empleados puedan lograr las metas organizacionales establecidas por la empresa. Para lograr esta sinergia entre los empleados el departamento de RR.HH. debe de enfocarse en mantenerlos motivados a realizar cada día mejor su labor.



## **2.2 MARCO LEGAL**

Este proyecto está orientado a establecer políticas que tienen como fundamento las normas jurídicas contenidos en los siguientes cuerpos jurídicos entre ellos:

### **NORMAS CONSTITUCIONALES:**

**Constitución de la República del Ecuador Asamblea Constituyente 2008**

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**Capítulo sexto**

**Derechos de libertad**

**Art 66.-**

4. Derecho al paralelismo formal, identidad material y no diferencia.

25. El derecho a consentir a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a tomar información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

**Art. 83.-** Son obligaciones y compromisos de las ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Obedecer y cumplir la Constitución, la ley y las decretos legítimas de mando competente.

2. No ser vago, no falsear, no quitar.

5. Admirar los derechos humanos y luchar por su cumplimiento.

10. Originar la unidad y la igualdad en la multiplicidad y en las relaciones interculturales.

### **Sección tercera**

#### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado responderá el derecho al trabajo. Se inspeccionan todas las modalidades de trabajo, en relación de subordinación o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Todo individuo tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente apropiado y propicio, que certifique su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

7. Se probará el derecho y la libertad de organización de los individuos, sin autorización previa. Este derecho comprende el modificar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo enunciación de acuerdos.

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

#### **Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades expertos, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

**Art. 44.-** Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a) Asignar multas que no se hallaren presentadas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado

f) Exigir al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;

h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores; i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

j) Deducir o quebrantar el derecho a la libre ampliación de las acciones ajustadamente sindicales de la concerniente organización de trabajadores;

k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

## **Capítulo IX**

### **DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO**

**Art. 172.-** Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1.- Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;

2.- Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;

3.- Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;

4.- Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge, ascendientes o descendientes, o a su representante;

5.- Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6.- Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7.- Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

**Art. 173.-** (Reformado por el Art. 184 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

- 1.- Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge, ascendientes o descendientes;
- 2.- Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
- 3.- Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 y artículo 19 literal I) referente al trabajo polifuncional, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

## **Capítulo X**

### **DEL DESAHUCIO Y DEL DESPIDO**

**Art. 184.-** Del desahucio.- Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

En los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

**Art. 185.-** Bonificaciones por desahucio.- En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

### **TRAMITE DEL VISTO BUENO**

**Art. 621.-** Trámite de desahucio.- El desahucio al que se refiere el artículo 184 deberá darse mediante solicitud escrita presentada ante el Inspector o Subinspector del Trabajo, quien hará la notificación correspondiente dentro de veinticuatro horas.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

(SASTRE CASTILLO, 2009)

**Descripción de cargos:** Para comenzar se define el cargo como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

**Evaluación de cargos:** Es un conjunto de métodos y técnicas que se aplican de forma sistemática para conocer correctamente la función de todos los involucrados en una organización para determinar hacia dónde va y cómo se está haciendo.

**Análisis de cargos:** Es el proceso para establecer y ponderar los actividades y las tareas que constituyen un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo regularmente.

**Análisis del puesto:** Es una habilidad pormenorizada de las labores que se rescatan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así evalúa las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el particular que lo desempeña.

**Carga de trabajo:** Es la que se constituye de acuerdo con las funciones que se despliegan en el desempeño de un cargo específico y conforme a las imposiciones requeridas para su ocupación

**Procedimientos:** Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados.

**Unidad de mando.-** se define como la autoridad compulsiva para requerir acción de los subordinados inmediatos o para impedirles que realicen determinados actos.

**Unidad administrativa:** Son los órganos cuyas funciones sustantivas son de carácter meramente académico, con funciones y actividades propias que se diferencian entre sí, conformada por una estructura orgánica específica.

**Unidad responsable:** Unidad administrativa apropiada a una estructura básica de una dependencia facultada para ejercer gasto con el fin de llevar a cabo actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

**Diseño organizacionales:** es un proceso donde los administradores toman decisiones en la organización y hace que los manden la vista en dos sentidos, hacia el interior y exterior de la organización.

**Organigrama:** Representación o esquema de la estructura formal de una organización que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las necesidades y la autoridad existentes dentro de ella.

**Organización:** Establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, reciprocidad y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y facilitar las actividades de la institución.

**Técnicas de organización:** Instrumentos necesarios para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales técnicas de alineación son: organigramas, manuales, análisis de puesto.

**Jerarquización (jerarquía orgánica funcional):** Es el nivel que se fija a un puesto dentro de una organización, por el nivel de mando asignado.

**Manual de organización:** Documento que contiene información puntualizada referente a los antecedentes, marco jurídico administrativo, estructuras y funciones de las unidades administradoras que integran la empresa, señalando los niveles jerárquicos, niveles de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas que representan en forma gráfica la estructura de organización.

**Procedimiento de trabajo:** Continuación ordenada de acciones concatenadas entre sí, que se establece en función de una tarea específica. El procedimiento implica actividades del personal, determinación de tiempo para formalizar, uso de recursos materiales y tecnológicos y un método de trabajo y de control para lograr oportunamente el resultado.

## **2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

La inadecuada distribución de tareas contribuye en el conflicto laboral a nivel de asistentes.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

- ✓ La sobre carga o infra-carga de trabajo en horas pico permitirá el aumento de estrés labora en asistencias.
  
- ✓ El desconocimiento de actividades programadas proporciona la mala comunicación.
  
- ✓ La ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización en los niveles de asistencia.
  
- ✓ El acoso laboral facilitara la incapacidad de toma de decisiones.

### 2.3.3 Declaración de las Variables

**Cuadro 1.** Declaración de las Variables

HIPOTESIS	VARIABLES	
	D	I
La inadecuada distribución de tareas contribuye en el conflicto laboral a nivel de asistentes.	Conflicto laboral.	Inadecuada distribución de tareas.
<b>PARTICULAR</b>	<b>D</b>	<b>I</b>
La sobre carga o infra carga de trabajo en horas pico permitirá el aumento de estrés laboral en asistencias.	Estrés laboral.	Sobre carga de trabajo en horas pico.
El desconocimiento de actividades programadas proporciona la mala comunicación.	Mala comunicación.	Desconocimiento de actividades programadas.
La ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización en los niveles de asistencia.	Desorganización de niveles.	Ausencia de una descripción en el encargo.
El acoso laboral facilitara la incapacidad de toma de decisiones.	Incapacidad de toma de decisiones.	Acoso laboral.

**Fuente:** Matriz  
**Responsable:** Ivana Jara



### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 2.** Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DESCRIPCION	TECNICA	INSTRUMENTO	INDICADORES
Conflicto laboral. Inadecuada distribución de tareas	Es un enfrentamiento de oposiciones que surgen entre dos personas por el comportamiento de uno perjudica en el logro de los objetivos (intereses, deseos o valores) que persigue la otra.	Encuestas	Cuestionario	Nivel de cumplimiento de tareas
Estrés laboral. Sobre carga de trabajo en horas pico.	Es una perturbación biopsicosocial que afecta actualmente a los empleados y se encuentra a una inmersa en la sociedad y demanda de cada día.	Encuestas	Cuestionario	Ambiente Laboral
Mala comunicación. Desconocimiento de actividades programadas.	El no saber hablar o expresar una idea hace que el receptor interprete a su manera dichas palabras lo cual conlleva a una inentendible conversación que a la larga se convertirá en una riña, discusión, pleitos o cualquier otra forma de llamarlos, todos causados por una mala interacción ya sea por parte del hablante o del oyente.	Encuestas	Cuestionario	Procesos de comunicación
Desorganización de niveles. Ausencia de una descripción en el cargo. Ausencia de una descripción en el cargo.	Describe un grupo o comunidad basado en la organización horizontal más que vertical, y generalmente en el poder descentralizado	Encuestas	Cuestionario	Manual Organizativo
Incapacidad de toma de decisiones Acoso laboral.	Es una tarea difícil y estresante puede causar trastornos psicológico.	Encuestas	Cuestionario	Conflictos laborales

**Fuente:** Matriz  
**Responsable:** Ivana Jara

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

##### **Investigación Cualitativa Y Cuantitativa**

La investigación cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud sus resultados.

Este tipo de investigación analiza de manera retrospectiva el fenómeno en cuestión ya que se lo analiza después de ocurrido ya que salen de control de las manos de investigador y este empieza observando los hechos que ya se han presentado y que se han manifestado en una serie de eventos.

A partir de las observaciones se precede a diseñar tantos los objetivos como las hipótesis dando inicio a la investigación en sentido opuesto a la experimental.

##### **Investigación Descriptiva**

Esta investigación nos servirá para la recolección de los datos en base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados a fin de extraer las generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de las actividades, objetos, procesos y personas. Con esta investigación se examina el problema escogido, define y formula hipótesis, estudian en se basan las hipótesis y procesos, eligen los temas y las fuentes apropiadas, seleccionan y elaboran técnicas de recolección de datos, clasifican los datos, categorías precisas que se adecuen al propósito de estudio.

Además se verifica las técnicas utilizadas para la recolección de datos, se realizan observaciones objetivas y exactas se describe, analiza e interpretan los datos obtenidos en términos claros y precisos.

### **Investigación exploratoria**

Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utilizado cuando este aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aun determinantes.

Es un proyecto de investigación cuyo objetivo principal es reclutar datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza de dificultad que enfrentan el investigador, así como descubrir nuevas ideas.

La muestra es pequeña y no representa a la población, y el análisis de información primaria es cualitativo. Los resultados que arroja este tipo de investigación son preliminares. Los instrumentos más usados en esta investigación cualitativa, y el análisis cualitativo de las fuentes de información secundaria o toda aquella información que ya ha sido recopilada, publicada o que se encuentre disponible.

## **3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

La población que trabajaremos corresponde a las personas que asistieron a sus consultas oftalmológicas en el periodo de enero a julio del presente año (6 meses) su resultado es de 1150 personas por lo cual utilizando la formula apropiada obtuve un tamaño de muestra de 288 personas se considera realizar una encuesta al personal que labora en este consultorio que corresponden de a 15 colaboradores a quienes encuestaremos para obtener la información que nos permitirá realizar el proyecto.

### **3.2.2 Delimitación de la Población**

Para esta investigación se consideran la parte de la población las personas que habitan dentro y fuera de la ciudad con capacidad de los empleados activos y pacientes comprendidos entre la edad de 20 años en adelante, por lo que considera que es una población finita.

### **3.2.3 Tipo de Muestra**

La muestra es de tipo no probabilística, en el cual se tomara como población un número generalizado de pacientes que acuden allí a recibir el servicio oftalmológico directamente.

#### **3.2.3.1 Muestreo Aleatorio**

Consideramos una población finita de la que deseamos extraer una muestra cuando el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra, denominamos al proceso de selección aleatorio.

### 3.2.4 Tamaño de la Muestra

#### Población Interna

Universo: 15 individuos; empleados no se aplica muestra

#### Población externa:

Universo: 1150 pacientes, se aplica muestra

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población= 288

p: posibilidad de que ocurra un evento,  $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%;  $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%,  $Z = 1,96$

$$n = \frac{1150 (0.5) (0.5)}{\frac{(1150-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5) (0.5)}$$

n= 288

Lo que nos da como resultado una muestra de 288 individuos para la muestra.

### **3.2.5 Proceso de la Selección**

La selección de la muestra será aleatoria ya que se realizara al azar entre las personas que acuden a solicitar servicios médicos.

## **3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS**

### **Método Hipotético – Deductivo**

El método hipotético-deductivo es el modo o camino que persigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la adecuada hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la investigación de la realidad o período empírico (la observación y la verificación).

Las fases a seguir con este método son las siguientes:

- Observación
- Construcción de hipótesis
- Deducción de las consecuencias de la hipótesis
- Contrastación empírica de las consecuencias deducidas
- Conclusiones de la contrastación.

### **Método Analítico - Sintético**

El análisis, entendido como la descomposición de un fenómeno en sus elementos integrantes, ha sido uno de los procedimientos más utilizados. Este procedimiento descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico, es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas.

## **Inductivo**

El manejar las circunstancias, mediante un proceso que se llama inducción, elabora una hipótesis. Las hipótesis toleran, mediante un proceso llamado deducción, constituir los datos en forma de leyes, teoría y modelos.

Las leyes, las teorías y los modelos deben ser contrastados con la realidad reanudándose así el proceso. Figuradamente, el método inductivo deductivo es efectivo, independiente, aséptico y puro, pero en realidad los científicos son seres humanos, no robots; tienen intereses propios, emociones e ideas políticas preconcebidas. Estos deterioros influyen en todo el proceso.

### **3.3.1. Técnicas E Instrumentos De La Investigación**

#### **Encuesta**

##### **➤ Cuestionario**

Se realizara las encuestas a la población que se encuentre entre los rangos ya establecidos de acuerdo al manejo y su respectiva presentación para nuestro estudio.

#### **Observación**

##### **➤ Personal Directa**

Se realizara esta técnica ya que debemos observar los métodos e instrumentos utilizados en la investigación y los procesos que tienen dificultades y que originaron el estudio.

#### **Entrevista:**

##### **Entrevista Individual**

Se realizara a los colaboradores del consultorio oftalmológico y a sus propietarios para establecer y manejar de forma adecuada el conflicto laboral.

### **3.4 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION**

Una vez terminada la recolección de información mediante los respectivos instrumentos y técnicas de investigación en este caso observación, encuesta y entrevista se procesara con los datos a través de métodos estadísticos como las barras, gráficos, y diagramas, ya que con esto analizaremos y evaluaremos la información para poder a dar las expectativas y recomendaciones.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Para primer estudio interno, se realizó una entrevista dirigida a los clientes internos (colaboradores) del consultorio oftalmológico de la ciudad de Guayaquil, conformada de 15 preguntas.

Para un segundo análisis externo, se realizó una encuesta dirigida a las personas que son clientes externos (pacientes) de los servicios que ofrece el consultorio, constituida por 5 preguntas seleccionadas.

Los resultados de las mismas serán mostrados de manera ordenada con sus pertinentes tablas y gráficos, del mismo modo se procederá al análisis individual y luego en junto con el fin de conocer desde la parte interna como de la externa, el entorno que nos lleve a corroborar las hipótesis proyectadas del tema que se investiga.

## Encuesta aplicada a los empleados

1.- ¿Ud. considera que el conflicto laboral a nivel de asistencias aumenta cada día?

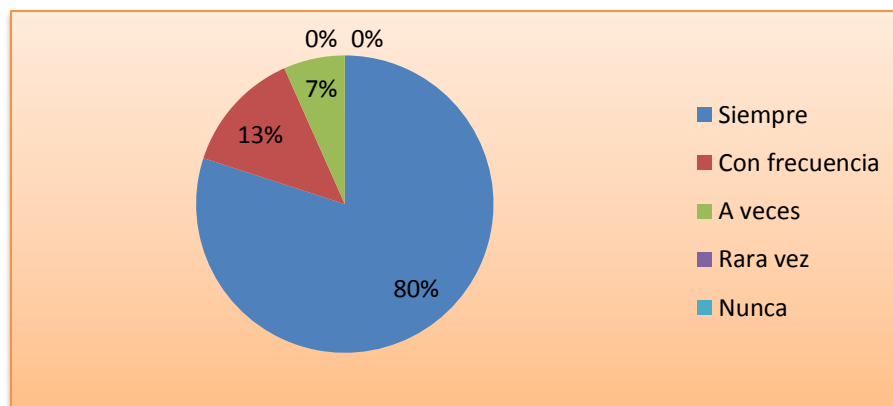
**Cuadro 3:** Conflicto laboral

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	80%
Con frecuencia	2	13%
A veces	1	7%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultado de la encuesta

**Responsable:** Ivana Jara

**Gráfico 1.** Conflicto laboral



**Fuente:** Resultado de la encuesta

**Responsable:** Ivana Jara

Análisis: El 80% de los empleados exponen que siempre hay conflicto laboral a nivel de asistencias sin embargo, un 13% dice que con frecuencia y tan solo un 7% coinciden que a veces.

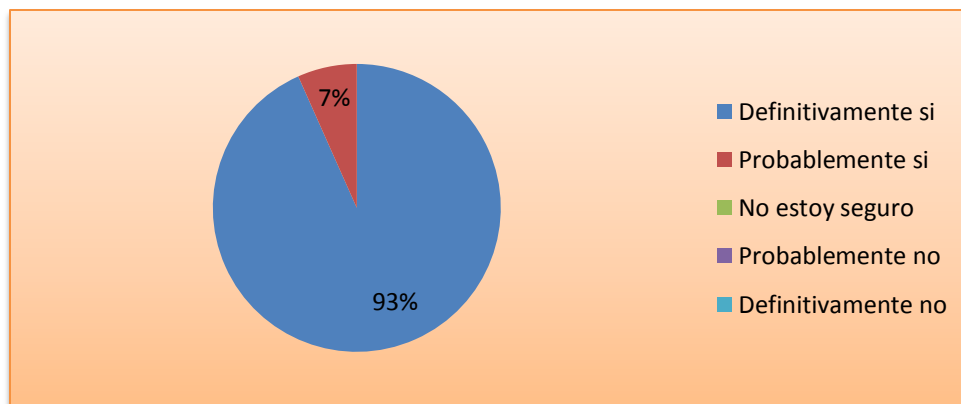
**2.- ¿Ud. cree que atribuye a la desorganización por la inadecuada distribución de tareas?**

**Cuadro 4:** Distribución de tareas

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente si	14	93%
Probablemente si	1	7%
No estoy seguro	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta  
 Responsable: Ivana Jara

**Grafico 2:** Distribución de tareas



Fuente: Resultado de la encuesta  
 Responsable: Ivana Jara

Análisis: En cuanto a la desorganización por la inadecuada distribución de tareas un 93% expresa definitivamente si, un 7% dice probablemente sí.

**3.- ¿Ud. piensa que la inadecuada distribución de tareas contribuye al conflicto laboral a nivel de asistentes?**

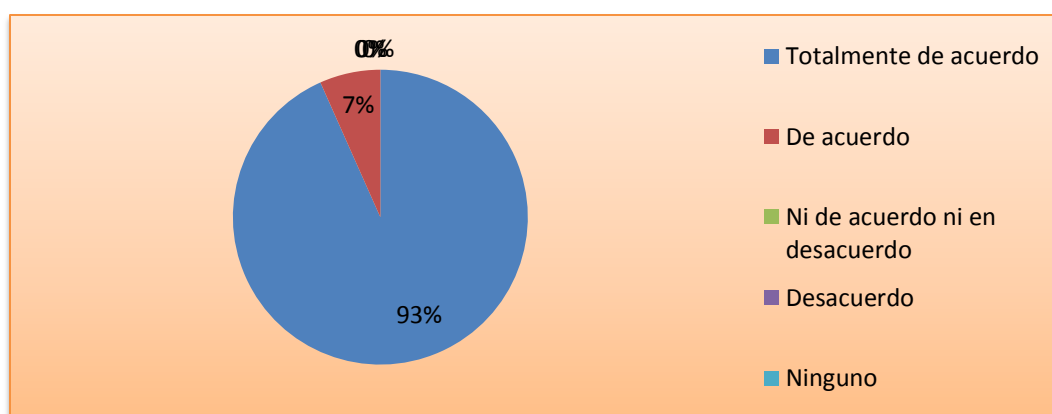
**Cuadro 5:** Conflicto laboral al nivel de asistentes

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	14	93%
De acuerdo	1	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Gráfico 3:** Conflicto laboral al nivel de asistentes



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Los colaboradores consideran que el 93% refieren estar totalmente de acuerdo en la inadecuada distribución de tareas contribuye al conflicto laboral a nivel de asistentes y un 7% exponen que están de acuerdo.

#### 4.- ¿Estima Ud. que el estrés laboral afecta entre los colaboradores?

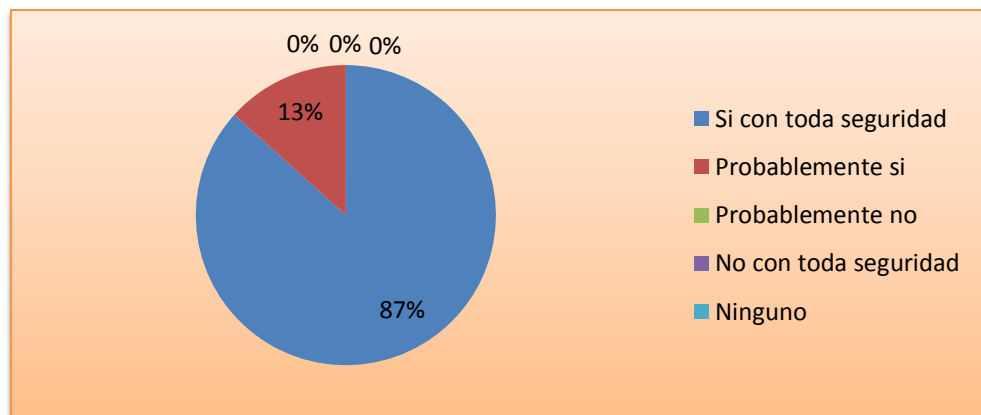
**Cuadro 6:** Estrés laboral

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si con toda seguridad	13	87%
Probablemente si	2	13%
Probablemente no	0	0%
No con toda seguridad	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 4:** Estrés Laboral



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Los datos obtenidos revelan que el 87% responden si con toda seguridad el estrés laboral afecta entre los colaboradores y un 13% corroboran que probablemente sí.

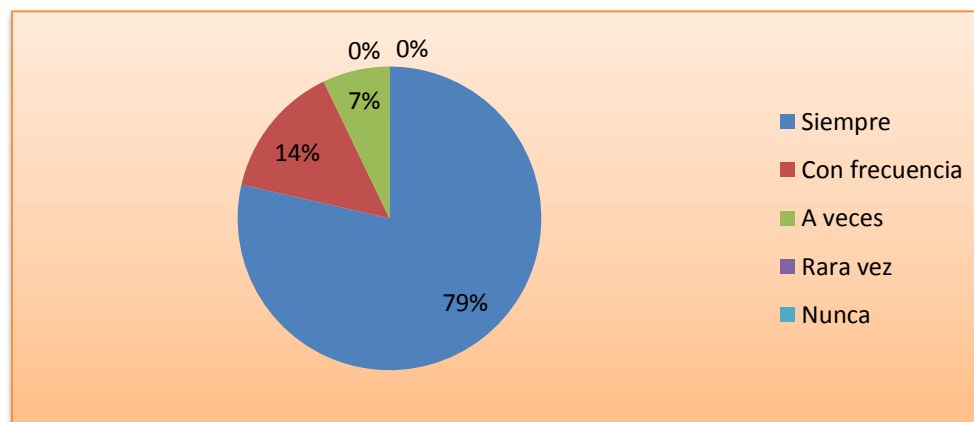
**5.- ¿Considera que la sobrecarga de trabajo en horas pico recae por la mala de asignación de responsabilidades a cada colaborador?**

**Cuadro 7:** Responsabilidad del colaborador

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	79%
Con frecuencia	3	14%
A veces	1	7%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 5:** Responsabilidad del colaborador



Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: El personal considera que hay un 79% siempre hay sobrecarga de trabajo en horas pico y creen que recae por la mala de asignación de responsabilidades a cada colaborador un 14 asegura que es frecuente y solo un 7% piensa que a veces.

**6.- ¿Ud. estima que el departamento asistencial le perjudica la sobre carga trabajo en horas pico permitiendo el aumento del estrés laboral?**

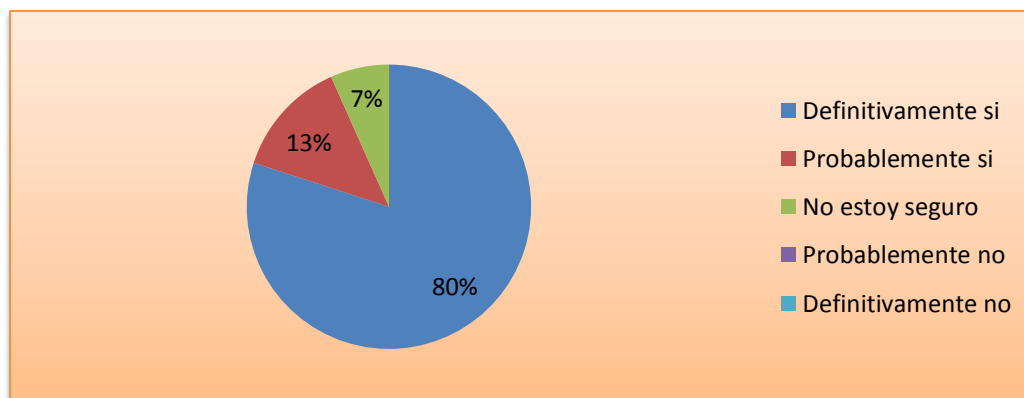
**Cuadro 8:** Sobrecarga de trabajo en horas pico

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente si	12	80%
Probablemente si	2	13%
No estoy seguro	1	7%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 6:** Sobrecarga de trabajo en horas pico



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Se demuestra en la encuesta que el 80% respondió definitivamente sí de que los colaboradores del departamento asistencial le perjudica la sobre carga trabajo en horas pico permitiendo el aumento del estrés laboral, un 13% probablemente sí y un 7% no estar seguro.

**7.- ¿Ud. cree conveniente que la duplicidad de información crece de la mala comunicación?**

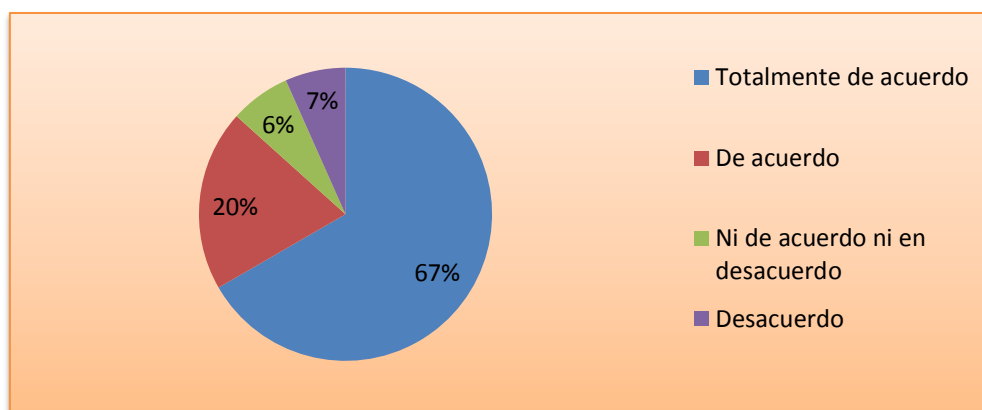
**Cuadro 9:** Duplicidad de información

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	10	67%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
Desacuerdo	1	7%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 7:** Duplicidad de información



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Con respecto los empleados están de acuerdo en un 67% que la duplicidad de información crece de la mala comunicación, un 20% de acuerdo, un 7% ni de acuerdo ni es desacuerdo (indiferente) y solo un 6% están en desacuerdo.



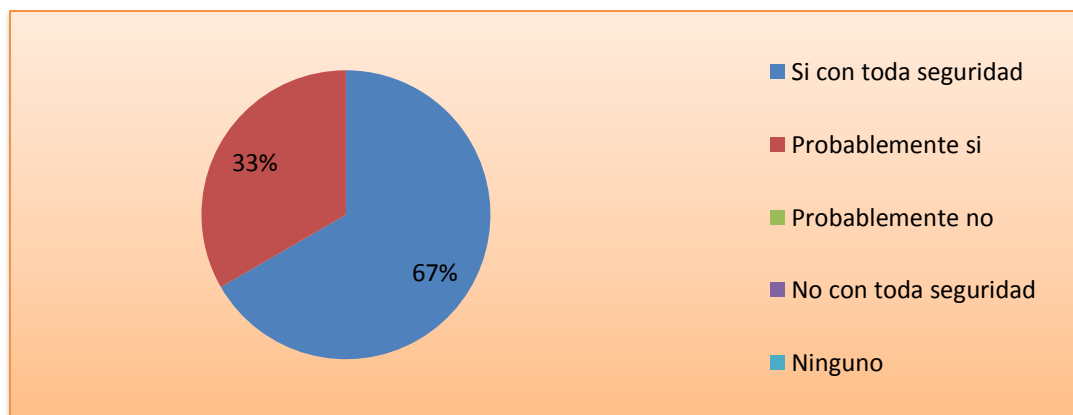
**8.- ¿Considera que el desconocimiento de actividades programadas consume el tiempo disponible?**

**Cuadro 10:** Actividades programadas

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si con toda seguridad	10	67%
Probablemente si	5	33%
Probablemente no	0	0%
No con toda seguridad	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 8:** Actividades programadas



Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: Relacionado al desconocimiento de actividades programadas consume el tiempo disponible los empleados responden 67% si con toda seguridad y un 33% probablemente sí.

**9.- ¿El desconocimiento de actividades programadas proporcionada por la mala comunicación daña las relaciones laborales?**

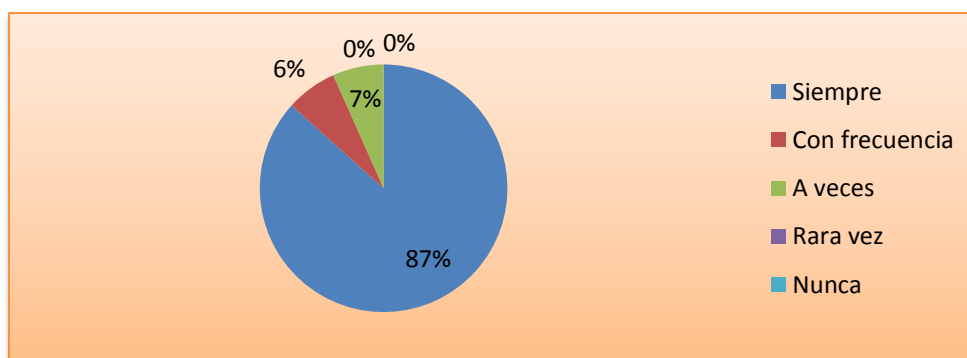
**Cuadro 11:** Mala comunicación

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	87%
Con frecuencia	1	7%
A veces	1	7%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 9:** Mala comunicación



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Podemos observar que el 87% responde que siempre el desconocimiento de actividades programadas proporcionada por la mala comunicación daña las relaciones laborales, el 7% coincide que a veces y solo un 6% con frecuencia.

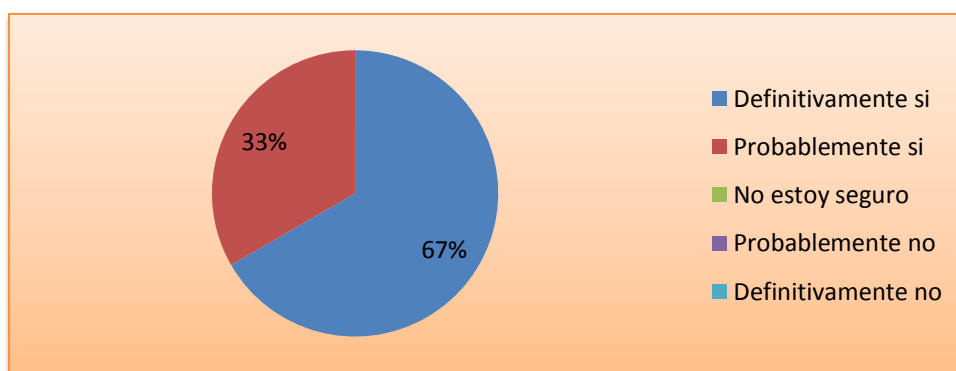
**10.- ¿Cree Ud. que la desorganización de niveles asistenciales perjudica al ambiente laboral?**

**Cuadro 12:** Niveles asistenciales

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente si	10	67%
Probablemente si	5	33%
No estoy seguro	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 10:** Niveles asistenciales



Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: Los empleados expresan un 67% diciendo que definitivamente si la desorganización de niveles asistenciales perjudica al ambiente laboral, un 33% probablemente sí.

**11.- ¿Ud. estima que la ausencia de una descripción en el cargo tergiversa la cadena de mando?**

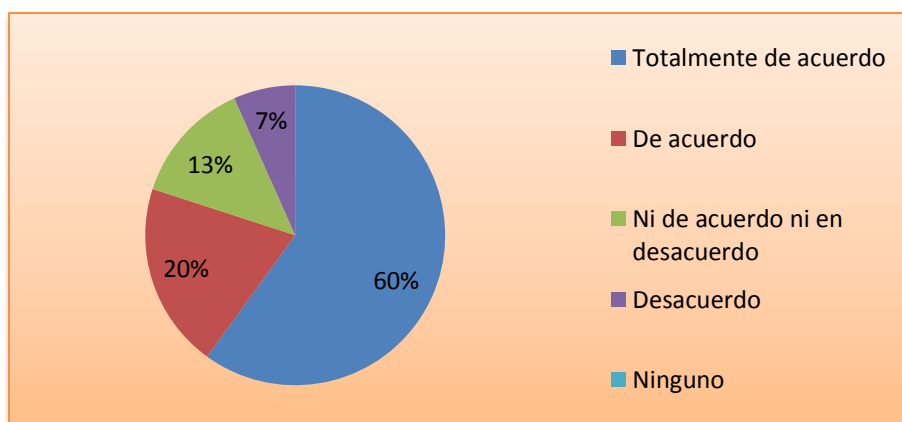
**Cuadro 13:** Descripción de cargo

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	9	60%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
Desacuerdo	1	7%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 11:** Encuesta Empleados



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Un 60% y 20% de los encuestados están de acuerdo en total acuerdo respectivamente, que la ausencia de una descripción en el cargo tergiversa la cadena de mando, un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y solo un 7% exponen que están en desacuerdo.

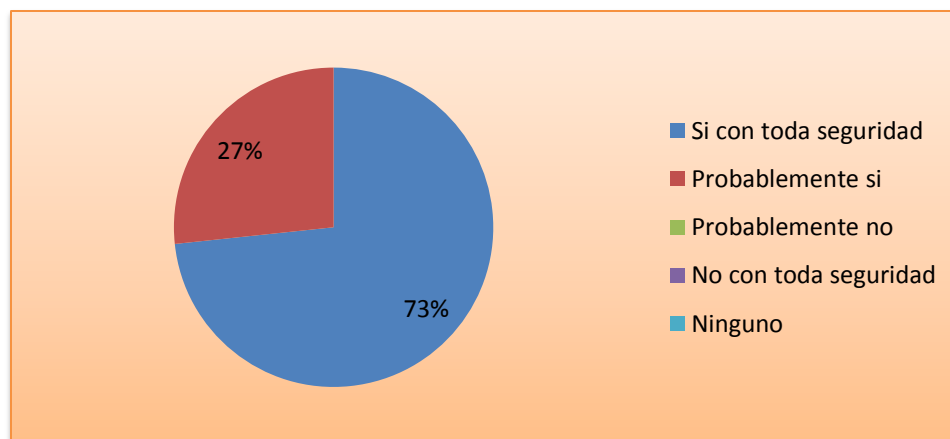
**12.- ¿Ud. piensa que la ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización de los niveles asistenciales?**

**Cuadro 14:** Descripción clara de trabajo

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si con toda seguridad	11	73%
Probablemente si	4	27%
Probablemente no	0	0%
No con toda seguridad	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 12:** Descripción clara de trabajo



Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: El 73% responde si con toda seguridad que la ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización de los niveles asistenciales y tan solo un 27% dice probablemente sí.

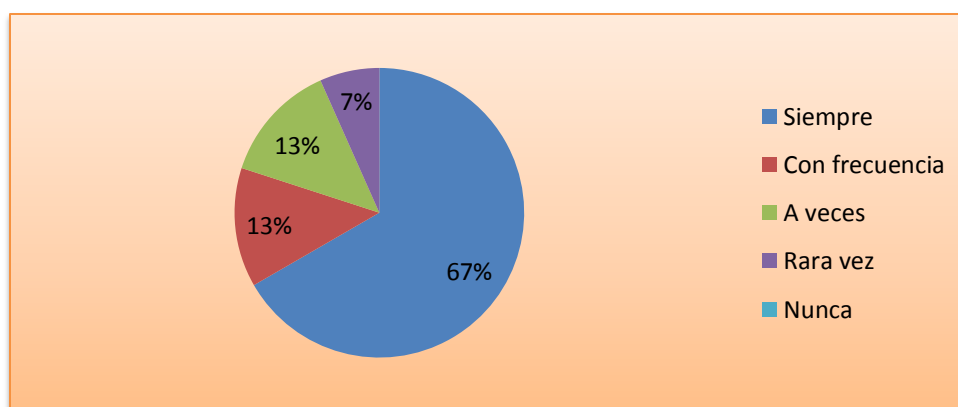
**13.- ¿Cree Ud. que la incapacidad de toma de decisiones atribuye a la falta de participación en las actividades?**

**Cuadro 15:** Toma de decisiones

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	67%
Con frecuencia	2	13%
A veces	2	13%
Rara vez	1	7%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 13:** Toma de decisiones



Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: Podemos ver en el gráfico que en la encuesta realizada un 67% siempre cree que la incapacidad de toma de decisiones atribuye a la falta de participación en las actividades, sin embargo un 13% considera que con frecuencia y a veces y tan solo un 7% opina que rara vez.

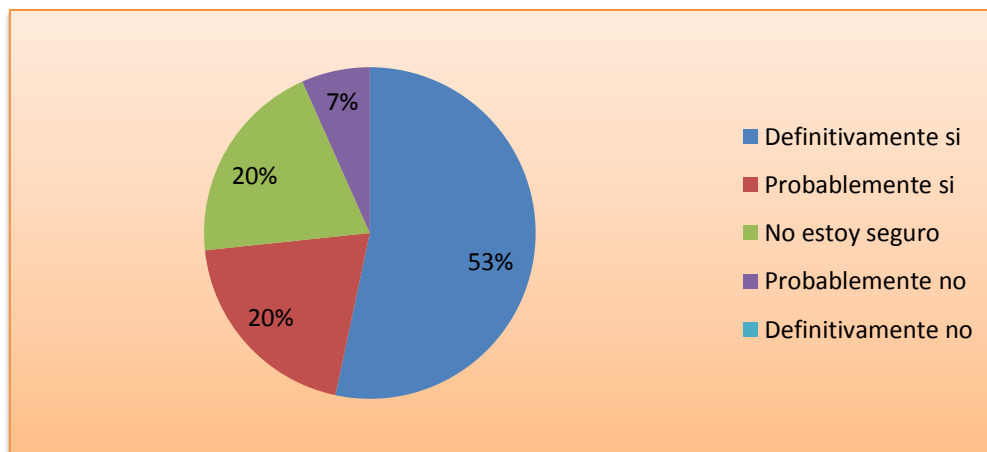
**14.- ¿Cree Ud. que se está sufriendo de acoso laboral por parte de alguna persona en el trabajo?**

**Cuadro 16.** Acoso laboral

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente si	8	53%
Probablemente si	3	20%
No estoy seguro	3	20%
Probablemente no	1	7%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 14:** Acoso laboral



Fuente: Resultado de la encuesta  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: Efectivamente nos muestra la tabla un 33% respondiendo definitivamente si se está sufriendo de acoso laboral por parte de alguna persona en el trabajo, un 20% concuerda en probablemente sí y no estar seguro y con un solo 7% creen que es probablemente no.

**15.- ¿Ud. especula que el acoso laboral facilitara la incapacidad de toma de decisiones?**

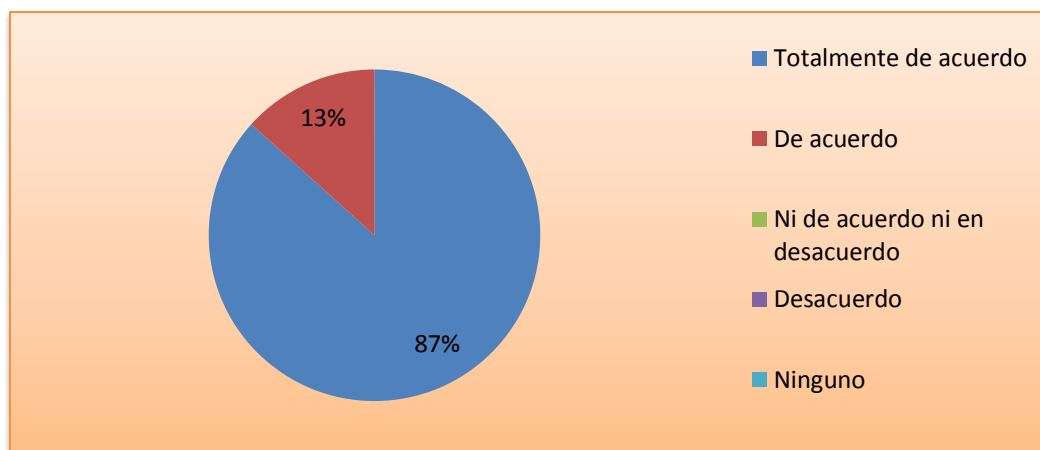
**Cuadro 18.** Incapacidad de toma de decisiones

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	13	87%
De acuerdo	2	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

**Gráfico 15:** Incapacidad de toma de decisiones



Fuente: Resultado de la encuesta

Responsable: Ivana Jara

Análisis: EL 87% opina estar totalmente de acuerdo y tan solo un 13% de acuerdo que el acoso laboral facilita la incapacidad de toma de decisiones.



## Encuesta aplicada a los Clientes

1.- ¿Las asistentes están cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades en el cargo que se está ejerciendo?

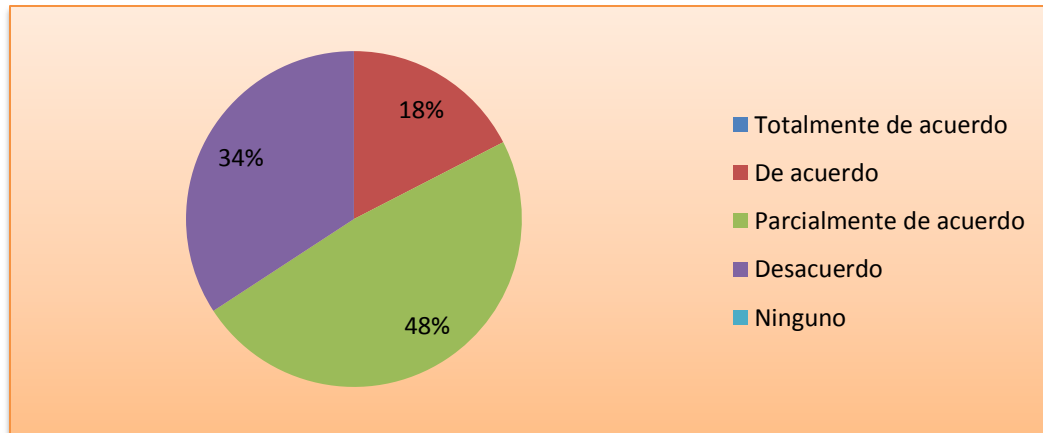
**Cuadro 18.** Cumplimiento de responsabilidades

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	49	17%
Parcialmente de acuerdo	140	48%
Desacuerdo	99	34%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 16.** Cumplimiento de responsabilidades



Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

Análisis: En cuantos que si las asistentes están cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades en el cargo que se está ejerciendo tenemos un 48% parcialmente de acuerdo, un 34% en desacuerdo y tan solo un 18% está de acuerdo los usuarios.

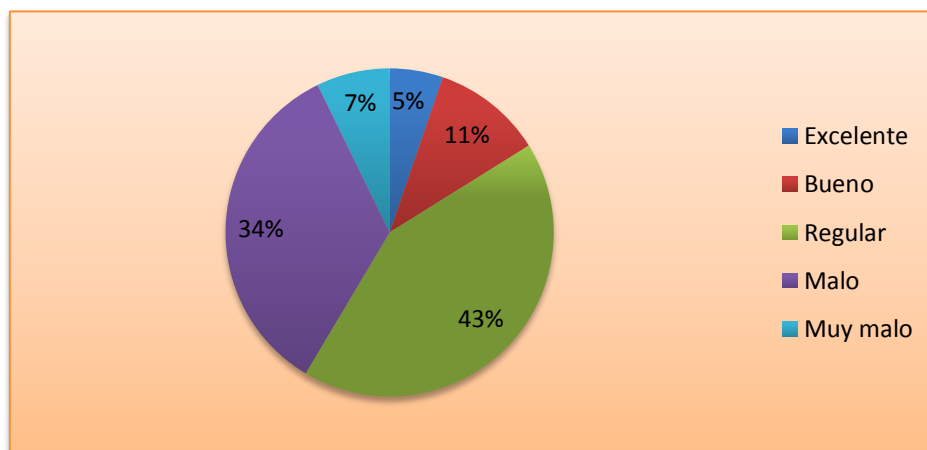
**2.- ¿Cómo evalúa el nivel de profesionalismo las asistentes en el consultorio médico oftalmológico?**

**Cuadro 19:** Nivel de profesionalismo

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	14	5%
Bueno	32	11%
Regular	122	42%
Malo	99	34%
Muy malo	21	7%
TOTAL	288	100%

Fuente: Encuesta a usuarios  
Responsable: Ivana Jara

**Grafico 17.** Nivel de profesionalismo



Fuente: Encuesta a usuarios  
Responsable: Ivana Jara

Análisis: Los pacientes avalúan un 43% regular el nivel profesionalismo de las asistentes, un 34% malo, un 11% bueno, un 7% muy malo y tan solo un 5% excelente.

**3.- ¿Ud. considera que la cancelación de citas en el día programado puede perjudicar a otros clientes?**

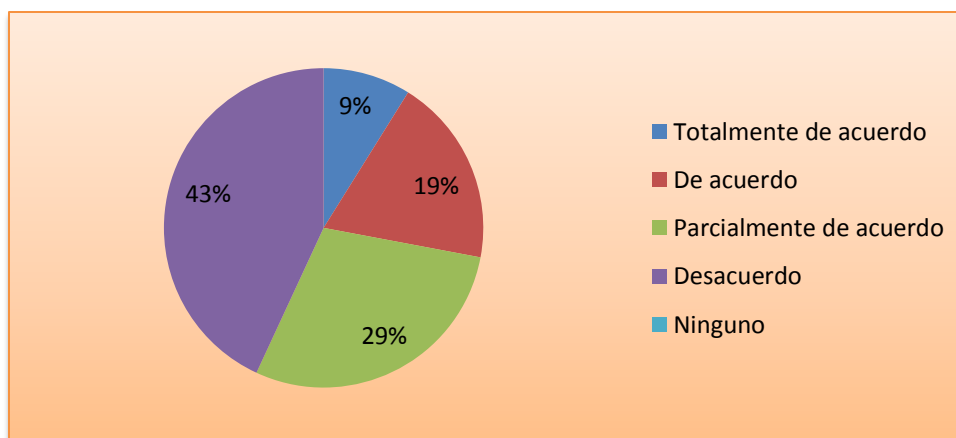
**Cuadro 20:** Cancelación de citas

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	26	9%
De acuerdo	55	19%
Parcialmente de acuerdo	84	29%
Desacuerdo	124	43%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 18:** Cancelación de citas



Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Consideran que la cancelación de citas en el día programado perjudica a otros clientes un 43% confiesa estar totalmente de acuerdo, un 29% parcialmente de acuerdo, un 19% creen estar de acuerdo y un 9% totalmente de acuerdo.

**4.- ¿Considera que la programación de citas dadas por las asistentes, se ajusta a su disponibilidad de tiempo?**

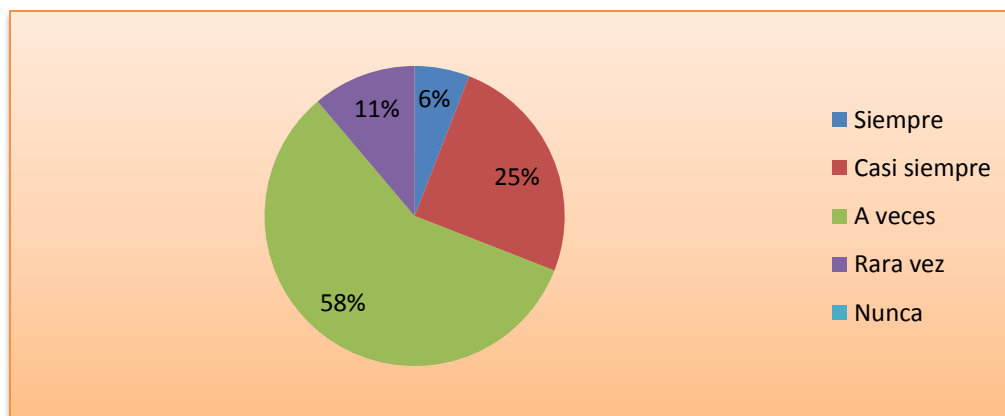
**Cuadro 21.** Programación de citas

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	18	6%
Casi siempre	72	25%
A veces	168	58%
Rara vez	32	11%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 19.** Programación de citas



Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

**Análisis:** En cuanto a la programación de citas dadas por las asistentes, ajusta a la disponibilidad de tiempo de los pacientes, ellos revelan que el 58% piensa que a veces el 25% casi siempre, el 11% rara vez y el 6% creen que siempre.

**5.- ¿Cómo fue el trato que recibió desde que se le contestó su llamada para solicitar el servicio?**

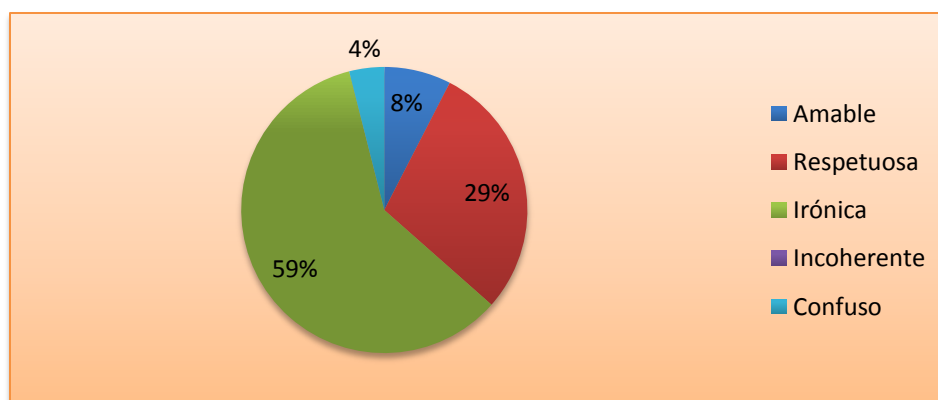
**Cuadro 22.** Trato recibido

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Amable	23	8%
Respetuosa	84	29%
Irónica	173	60%
Incoherente	0	0%
Confuso	12	4%
TOTAL	288	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

**Grafico 20:** Trato recibido



Fuente: Encuesta a usuarios

Responsable: Ivana Jara

Análisis: Al contestar el teléfono los oyentes opinan que al solicitar el servicio que el 59% se responde irónicamente, un 29% respetuosa, un 8% amable y tan solo un 4% confuso.

## **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

### **Encuesta (Colaboradores)**

#### **Análisis Comparativo**

En la entrevista se reconoce que el conflicto a nivel de asistentes cada día un 80% hace más preparación técnica del personal también sobre carga de trabajo en horas pico que recaen por la mala asignación de responsabilidades a cada colaborador con un 79% de índice alto, señalan que poseen entre sus canales efectivos de comunicación interdepartamental existiendo falencias y duplicidad en la información con un 67% lo que provoca demoras a los clientes.

Las respuestas da a notar una necesidad urgente de mejorar las aptitudes profesionales de los empleados ya que atribuye la desorganización por la inadecuada distribución de tareas lo que, sumado a un uso más eficiente de los recursos dentro del consultorio, contribuirá a aumentar la rapidez con la cual se brinda los servicios de oftalmología en la ciudad de Guayaquil.

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad provocando incapacidad física y mental en el desarrollo de las actividades lo que conducirían frustración y apatía perjudicando el desequilibrio desconocimiento de actividades programadas en el tiempo disponible llevarlos a cabo e impidiendo obtener logros en el campo profesional.

La desorganización de niveles asistenciales tiene un 67% perjudicando al consultorio con la falta de atención concentración y motivación atribuida a la incapacidad de toma de decisiones atribuyen a la falta de participación en las actividades o un aplazamiento de decisión es el tener temor a lo desconocido La falta de uniformidad de documentos que provocan inseguridad. Se debe definir el problema, identificar limitaciones del proceso, Analizar y desarrollar todas las alternativas potenciales para mejorar la situación.

La ausencia de una descripción en el cargo tergiversa la cadena de mando como resultado se observa el poco control de estilo de mando autoritario o niveles jerárquicos aumentado al sufrimiento del acoso laboral por parte de alguna persona con un 60% y 73%.

### **Evolución**

El consultorio oftalmológico es una empresa dedicada al servicio médico en la ciudad de Guayaquil, lleva más de 13 años ejerciendo esta actividad comercial en este mercado, está legalmente constituida y cumple con sus obligaciones tributarias de pago al fisco.

Esta empresa pretende mejorar sus niveles de desempeño a través de un manual de funciones que ayude a mejorar la satisfacción de sus pacientes.

### **Tendencia y la Perspectiva**

La perspectiva es obtener una relación bilateral con sus colaboradores – clientes , sobre todo hacer de ésta una relación duradera, otorgando valor agregado a sus servicios para mantener a su nivel y tratar de llevar sus expectativas altas sobre el servicio que brinda, de éste modo aumentar sus ingresos.

## **ENCUESTA (CLIENTES)**

Como primer punto cabe señalar que la calidad del servicio en el área de la salud juega un rol superior al resto de los servicios, esto es así porque está en juego la salud de una persona.

En base a lo expresado por los pacientes, de modo que esta se corresponda con los requerimientos de descripción de cargos a los cuales se los asigne y las funciones que deban desempeñar para que no atribuya a la desorganizaciones actividades las cuales también deben ser revisadas periódicamente, para plantear modificaciones que se ajusten a las necesidades reales en cuanto al servicio que se ofrece en sus distintas

instancias. El tiempo es uno de los factores desfavorables de los pacientes siempre se corre con la predisposición de que quieren cambiar citas programadas en un tiempo muy corto, esto perjudica a otros pacientes.

En cuanto al seguimiento, se debería realizar la evaluación de desempeño anualmente.

### **4.3 RESULTADOS**

#### **Entrevistas de Colaboradores e Clientes.**

De lo expuesto por las personas entrevistadas podemos inferir que son insuficientes o no cubren los tópicos necesarios para reforzar sus aptitudes elementales que debería reunir el personal para poder cumplir con sus tareas y generar sinergia al integrarse con otros departamentos y utilizar los recursos con eficiencia. El control y seguimiento inadecuados, y una motivación escasa, sumados a una mala planificación dan como resultados un conflictos laborales, que devalúa la imagen que posee el consultorio oftalmológico.

#### **Encuesta Colaboradores**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas a los colaboradores de diferentes departamentos.

- La mayoría de los colaboradores no están conformes con la manera de realizar el trabajo, en relación al servicio al cliente.

Si bien la mayoría razona conveniente el servicio que se ofrece, no es una opinión unánime, lo que se debe a que han recibido quejas al respecto o a que es posible optimizar la calidad del servicio.

- Dentro del departamento asistencial existe un ambiente laboral no aceptable para la mayoría, aunque no llega a ser completamente agradable.

La diversidad de edades y de caracteres puede causar cierta tensión dentro del departamento, a más del stress propio de las actividades diarias, en especial en



un área tan importante de la institución; se puede inferir que las actividades de integración o el fomento expreso o tácito de esta por parte de los jefes han sido insuficientes.

- Los colaboradores consideran que el Área en la que trabajan es la que genera más demoras en las atenciones médicas el hecho de no pasar a consulta en la hora establecida , debido a que involucran a varias personas y departamentos con los cuales es necesario coordinar un horario establecido comprendiendo tiempo y espacio a los procesos que implican y que suelen llegar a ser muy complejos, también a la falta de personal con aptitudes técnicas para realizar las tareas, lo que resta fluidez a la gestión y provoca la sobre carga de trabajo en horas pico .

### **Encuesta clientes**

#### **Por los resultados de las encuestas a los clientes, podemos notar:**

- Que existe una falta de rapidez en la atención medica personalizada de no estar cumpliendo a cabalidad las responsabilidades asistenciales en el cargo que se está ejerciendo.
- Asimismo, la mayoría de los clientes considera que el nivel de profesionalismo de las asistentes es regular, aunque en ellas no siempre se brinda información adicional de utilidad al ser cliente.
- Además, es notoria una deficiencia en la cancelación de citas en el día programado ya que puede perjudicar a otros pacientes en espera.
- Adicionalmente, podemos observar que los pacientes no se ajustan a la disponibilidad del tiempo en la programación de citas dadas por las asistentes, siendo que la mayoría acude solamente dos veces al año, y gran parte, no más de cuatro veces.

- Al mismo se verifica la forma incorrecta de contestar el teléfono al solicitando el servicio u otro requerimiento.

En relación a los objetivos y las hipótesis efectuadas sobre la implementación de un manual organizativo en el consultorio oftalmológico en la ciudad de Guayaquil, tal propuesta es viable para su ejecución, ya que la empresa podrá aprovechar para maximizar sus utilidades con la demanda de clientes, además esta tendrá oportunidades de crecimiento, no solo en ganancias sino también en estructura, la encuesta dirigida a la población lo que nos indica, que las actividades administrativas y operativas son deficientes, que existen quejas de los clientes por la deficiencia de las actividades, que no cuentan con manuales de funciones para la planificación de actividades de cada colaborador, es por esta razón que se manifiesta que la propuesta es viable para el mejoramiento de la organización a través de la eficiencia en las políticas y procedimientos, para el beneficio mutuo entre sus propietario y sus clientes.

#### 4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

**Cuadro 23.** Verificación de Hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACION
La inadecuada distribución de tareas contribuye en el conflicto laboral a nivel de asistentes.	Esta hipótesis está confirmada con las preguntas 1 y 2 de la entrevista realizada a los colaboradores y con 1 , 2 y 5 de la encuesta elaborada a los clientes y los resultados obtenidos muestran que existen falencias ocasionando un conflicto laboral en cuanto al servicio otorgado por las asistentes en el consultorio oftalmológico.
La sobre carga o infra-carga de trabajo en horas pico permitirá el aumento de estrés laboral en asistencias.	Esta hipótesis ha sido confirmada a través de las preguntas 4 y 5 de la encuesta elaborada a los colaboradores y con 1, 2, 4 y 5 de la encuesta a los clientes donde si se considera necesario determinar tiempos promedios y buena descripción de roles para disminuir completamente el estrés ocasionado por estos factores.
El desconocimiento de actividades programadas proporciona la mala comunicación dañando las relaciones laborales.	Ha hipótesis 3 la he confirmado por medio de la pregunta 7 y 8 de la encuesta a los colaboradores y 1, 2 y 3 de la encuesta los clientes que demostrando la duplicidad y limitación de información entre colaboradores y clientes.
La ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización en los niveles de asistencia	La hipótesis 4 se ha confirmado por medio de las preguntas a colaboradores la 10 y 11 de las encuestas realizadas a los pacientes la 1, 2 y 5 demuestran respectivamente confundida la cadena de mando.
El acoso laboral facilitara la incapacidad de toma de decisiones.	La última hipótesis se ha confirmado a través de las preguntas 13 y 14 de la encuesta realizada a los colaboradores y la 1, 2, 3 y 5 demuestran que ciertamente están sufriendo de acoso laboral algunos colaboradores del consultorio.

Fuente: Resultados Encuestas a colabores y clientes.

Responsable: Ivana Jara

## **CAPITULO V PROPUESTA**

### **5.1 TEMA:**

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE UN MANUAL ORGANIZATIVO DEL CONSULTORIO OFTALMOLÓGICO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

### **5.2 FUNDAMENTACION Manual De Organización**

(LLAMAS AJONA, 2008)

“Un manual de organizativo es una herramienta metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un intermedio de acción práctica por perfección, que ayuda considerablemente al proceso de organizativo”<sup>9</sup>

Compone un mejoramiento perfecto de los organigramas, es decir, se integran mutuamente para dar informaciones claras y puntualizadas de la estructura y de las unidades que la constituyen.

Estas unidades se marcan en los organigramas directamente con su título, pero el manual de organización las representa con detalle, en todo lo referente a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

#### **Aspectos positivos de la utilización de manual de organización**

Favorece a manifestar y crear la organización, así como al estudio de esta, con el propósito de hacer análisis parciales o totales. La descripción de los puestos y unidades de la estructura favorece a facilitar la comprensión parcial de los fines y objetivos de la

---

<sup>9</sup> LLAMAS ARJONA, Concha: *Gestión de alojamientos turísticos*, p. 73.

organización o institución. Los manuales de organizativos proporcionan información sobre las relaciones de las diferentes unidades y puntualizan la autoridad.

Compone un medio eficaz de la dirección de personal para la elaboración de cuadros directivos y empleados.

### **Aspectos negativos de la utilización de manual de organización**

La preparación de un manual de organización es costosa y demanda tiempo, en efecto, no todas las compañías pueden tener esa herramienta. En virtud de que la organización es dinámica y versátil el mayor problema lo compone su reajuste; ya que el manual debe conservar ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que improbable porque es muy arduo el transcurso burocrático demandado para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto favorece a acrecentar la estructura de costos de la organización y a promover problemas en el seno de la estructura.

Cuando son desmedidamente representativos y circunstanciales tienen un efecto negativo sobre el personal, que no llega a concebir de forma clara sus funciones y conjuntamente se halla atado en perjuicio de su iniciativa; inversamente, pueden resultar muy sintéticos y en consecuencia, no explicar apropiadamente las funciones y las acciones; de igual forma es viable que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza refleje inverosímil describirlas.

### **Contenidos Y Formas De Los Manuales De Organización**

Los manuales de organización contienen, principalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más significativo. Además, marcan los objetivos de una empresa de cada una de las unidades trascendentales de la estructura organizativa. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la organización o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades importantes, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Además, describen las acciones específicas que se detallan y que son un conjunto de tareas y labores.

En los manuales de organización no se describen todos los cargos de la empresa, es recomendable incluir los cargos convenientes hasta el nivel técnico auxiliar, que envuelve unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.

El manual de organización se muestra en varias formas, una de ellas contiene un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van acentuando sus funciones principales en cada una de ellas.

Esta forma de describir un puesto es poco habitual además presenta el inconveniente de ser compendiado y escueto, aunque bastante gráfico. Para preparar un manual de este tipo se demanda un trabajo abundante y laborioso.

Otra forma muy estereotipada y de mucho uso es la de aquellos manuales que describen los cargos y las unidades a través una nomenclatura orgánica que utiliza números correlativos, lo cual permite saber las relaciones estructurales de dependencia, así se sabe cuál unidad es subordinada a otra.

Otros manuales detallan por escrito la situación de dependencia jerárquica de cada unidad, detallan quien es responsable ante quien. Por ejemplo, para detallar el cargo de jefe de personal explican que este es responsable ante el gerente general.

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

(JIMENEZ, 2011)

El comportamiento organizacional es un campo de exposición en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la propósito de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una norma científica a cuya base de conocimientos se agrega continuamente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas positivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> JIMENEZ, Daniel Patricio: *Manual de Recursos Humanos*, p. 38.

Es un campo de exposición porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aprovecha el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa especialmente en las situaciones que atañen al empleo.

## **NIVELES DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

(CUENCA CERVERA, 2010)

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder de la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está vigente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy trascendente al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede detallar en función de los primordiales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina.<sup>11</sup>

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor habilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y posteriormente los valores, que son el nivel más abstracto y nos demuestran una orientación de nuestra conducta. Por poner un ejemplo, podemos pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos demostrar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos, y en la práctica podemos ser más bien recelosos de dar nuestro apoyo. Esto compone la mayor dificultad para estudiar las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y modelos de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).

---

<sup>11</sup> CUENCA CERVERA, Javier: *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los gobiernos locales*, p. 88.

### **5.3 JUSTIFICACION**

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

En este sentido, una propuesta de manual de organización y funciones consintió unificar criterios en lo que respecta a normas de trabajo, organización de departamentos y planificación estratégica.

En él se contempla la organización, la estructura, las funciones y las tareas específicas que desarrolla el personal administrativo y directivo del consultorio oftalmológico, todo con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos, misión y visión de la misma.

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



## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de Manual Organizativo para el consultorio oftalmológico, creando políticas y lineamientos, el cual ofrecería una guía para asegurar la uniformidad y continuidad de las actividades que allí se desarrollan.

### **5.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Explicar en cada aspecto las políticas y lineamientos a seguir.
  
- ✓ Establecer canales efectivos de retroalimentación tanto por parte del cliente como de los colaboradores, para conocer los puntos en los que se producen inconvenientes y las ideas nuevas que puedan usarse de referencia para efectuar mejoras en el servicio.
  
- ✓ Coordinar con la Unidad de Administración de Talento Humano acciones encaminadas a afianzar el trato laboral entre los colaboradores del área, para crear un ambiente favorable para la personalización con la misión y visión de la institución y la generación de compromiso con la calidad en el servicio.

## 5.5 UBICACIÓN

El consultorio oftalmológico se encuentra ubicado en el país de Ecuador, provincia Guayas, más específicamente en la ciudad de Guayaquil en las calles Av. Francisco de Orellana y José Castillo Edf. Medical Plaza 4to piso, Const. 406. Es una institución del sector privado que brinda servicios a la población nacional e internacional.

**Figura 1:** Croquis de ubicación del Edificio Medical Plaza



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es-419>  
Responsable: Ivana Jara

**Figura 2:** Ubicación satelital del Edificio Medical Plaza



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es-419>

Responsables: Ivana Jara

## **5.6 FACTIBILIDAD**

### **5.6.1 Factibilidad Administrativa**

El estudio organizacional y propuesta de un manual organizativo del consultorio oftalmológico ubicado en la ciudad de Guayaquil es viable ya que la administración del consultorio oftalmológico brinda las facilidades para su ejecución, otorgando la siguiente información administrativa:

- ✓ Estructura organizacional para definir las necesidades de los colaboradores
- ✓ La descripción de funciones en cada cargo.
- ✓ Los procedimientos administrativos con los que debe cumplir para la ejecución de una actividad.
- ✓ La aprobación para la recolección de información para conocer las necesidades e inconvenientes que tiene la empresa y sus colaboradores en la actualidad.

La administración del centro oftalmológico facilitará esta información con el objeto de mejorar sus procesos administrativos y su ambiente laboral, además de mejorar el servicio que se les brinda a los clientes.

### **5.6.2 Factibilidad Legal**

No existe impedimento legal para la aplicación de esta propuesta ya que la Constitución de la República del Ecuador vela por el derecho del buen vivir, razón por la que la propuesta es viable ya que al implementarla se mejorarán los procesos, la comunicación y el ambiente laboral del consultorio oftalmológico.

### **5.6.3 Factibilidad Económica**

Este estudio es factible ya que los costos de su ejecución son mínimos, es decir el centro oftalmológico cuenta con los recursos económicos para cubrir las capacitaciones de funciones y calidad de atención al cliente dirigido a los colaboradores para que estos se adapten al cambio y exista un ambiente laboral agradable y la mejora de los procesos administrativos con los que cumple la organización.

#### **5.6.4 Factibilidad Técnica**

La aplicación de este proyecto es factible técnicamente ya que el consultorio oftalmológico cuenta con los recursos necesarios para su ejecución, estos son herramientas, conocimientos, habilidades y experiencia que son los necesarios para la ejecución de esta propuesta.

#### **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

En el presente trabajo se realiza el plan estratégico del consultorio oftalmológico para el análisis de la estructura organizacional y sus procedimientos actualmente para la implementación de la propuesta de estudio organizacional y la aplicación del manual organizativo para el centro oftalmológico.

##### **Análisis Estructural Actual**

En la actualidad la empresa no tiene organigramas que se adecue al ambiente en que se explica donde muestre las unidades necesarias para el desempeño de sus objetivos, así como las líneas de mando, y por ende coexiste la falta de una Coordinación o Unidad Directiva que comprenda la gestión organizativa en los servicios a nivel de mantenimiento, administración y control, presentándose las siguientes complicaciones:

- ✓ Desconocimiento de las funciones o actividades.
- ✓ Inexistencia de una división del trabajo que corresponda por definición de cargo.
- ✓ Los trabajadores desconocen las líneas de mando.
- ✓ No cuenta con un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman el procedimiento.

##### **Descripción del proceso**

El consultorio actualmente es considerada una Empresa unipersonal de Servicios Médicos en el sentido de que ofrece una atención integral y especializada en oftalmología.

Usando como únicas características principales de servicio los siguientes aspectos:

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

### **Presentación de la organización actual**

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

### **Identificación de las unidades**

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

La estructura organizativa se ha ido modificando de acuerdo a las exigencias del día a día dado el incremento del desarrollo de diversos proyectos y programas de la empresa, sin embargo se dividen y agrupan sus actividades de trabajo en las siguientes áreas:

- ✓ Directiva médica
- ✓ Administración
- ✓ Quirófano
- ✓ Enfermería
- ✓ Servicios generales (personal de aseo y guardianía)

### **Identificación de los cargos**

- ✓ **Director Medico**
  - ❖ Se encarga de todo lo referente al cuerpo médico y asistencial, laboratorio y quirófano.

✓ **Administrador**

- ❖ Se encarga de llevar los libros contables, nomina, control de compras, entre otros, de la empresa.
- ❖ Encargada de la facturación diaria, de los casos por seguro (Hospitalización), del presupuesto solicitado y de recibir las llamadas a la empresa.

✓ **Instrumentista**

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

✓ **Enfermera y Auxiliar**

- ❖ Es la encargada de supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa, es decir; todo lo que son los procedimientos médicos, control de insumos del stock de enfermería.
- ❖ Planifica y prevé el abastecimiento de todos los materiales necesario para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo.

✓ **Secretaria Recepcionista**

- ❖ La recepcionista se desempeña en el área de admisión, en dicha área se abre las historias clínicas de pacientes de atención ambulatoria, se toman los datos de pacientes que se van a realizar exámenes.
- ❖ Tiene funciones como la de programación de citas para cada uno de los consultorios, también dan información sobre todos los servicios que brinda la empresa a los pacientes.

- ❖ Se encarga de pedir clave de seguros, llamar a los doctores, mantener la papelería de los consultorios y recepción.

## ORGANIGRAMA ACTUAL

**Figura 3.** Organigrama actual centro oftalmológico



Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara

## **Manuales de organización actuales**

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**NOMBRE DEL CARGO:** ADMINISTRADOR

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

**Dependencia:** Área Administrativa

**Número de personas a cargo:** Todo el personal de la organización

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física.

Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la empresa unipersonal

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ✓ Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.
- ✓ Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- ✓ Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.
- ✓ Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.

### **REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO**

- ✓ Formación profesional preferiblemente, Administrador de Empresas, Abogado y con experiencia en manejo de personal.
- ✓ Edad máxima 35 años.
- ✓ Experiencia comprobada en cargos similares.



## **DEPARTAMENTO MÉDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** OFTALMOLOGO

**Número de Personas a Cargo:** 4

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Entregar los conocimientos que le permitirán efectuar una decisión de tratamiento en base a un diagnóstico o bien efectuar la decisión de referir en forma correcta. De esta manera se facilitará el tratamiento adecuado y oportuno de los pacientes y se evitará la referencia innecesaria de los pacientes reservando al especialista para resolver aquellos casos graves

### **FUNCIONES:**

- Atención de urgencias de disponibilidad de turnos.
- Realizar prescripciones de lentes.
- Realizar exámenes de fondo de ojo.
- Diagnóstico y manejo de afecciones oculares tratables por el médico general (conjuntivitis, blefaritis, chalazión, heridas peri oculares) para las cuales debe tener un esquema diagnóstico y naturalmente el esquema terapéutico correspondiente en caso de estar capacitado para resolverlo.

### **REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:**

- ✓ Título universitario de Doctorado y Sub. Especialidad de oftalmología.
- ✓ Cursos, academias, y congresos actualizados.
- ✓ Experiencia mínima de 5 años en cargos.
- ✓ Edad de 35 a 45

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**NOMBRE DEL CARGO:** SECRETARIA GENERAL

**Número de Personas a Cargo:** Todo el personal de la organización excepto el administrador.

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Es directamente responsable del Oftalmólogo, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan al consultorio y las demás labores de su competencia.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ✓ Elaboración de los documentos ordenados por Oftalmólogo.
- ✓ Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia.
- ✓ Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo del consultorio y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe.
- ✓ Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario.
- ✓ Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.
- ✓ Contestar el teléfono con la mayor amabilidad y direccionar cada una de las llamadas de acuerdo a la solicitud del usuario.
- ✓ Colaborar desarrollo de la prestación de los servicios.
- ✓ Conocer todos los aspectos del consultorio a fin de entregar información veraz y oportuna.
- ✓ Elaborar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal.
- ✓ Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada empleado. Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.
- ✓ Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.

- ✓ Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales.
- ✓ Controlar la asistencia de los trabajadores.
- ✓ Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.

**REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:**

- ✓ Secretaria Ejecutiva titulada.
- ✓ Estudiante de carreras administrativas o económicas.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- ✓ Edad 20 a 30 años
- ✓ Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de
- ✓ caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- ✓ Experiencia comprobada en cargos similares.

## **DEPARTAMENTO MÉDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** ENFERMERA

**Dependencia:** Departamento Médico

**Número de personas a cargo:** Ninguno

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Suministra al médico los instrumentos necesarios durante la intervención quirúrgica y brindando cuidados a los pacientes en las etapas preoperatoria, intraoperatoria y postoperatoria, atendiendo al cumplimiento de recomendaciones ordenadas por los médicos, a fin de lograr un óptimo servicio médico asistencial.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Preparar el quirófano para recibir el paciente
- ✓ Procede abrir sus bultos y de más material.
- ✓ Asistir al equipo quirúrgico en el vestido.
- ✓ Aplica al paciente, catéter en veas intravenosa para la fluido terapia.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO:**

- ✓ Licenciado en Enfermería
- ✓ Cuatro (4) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de enfermería.

## **DEPARTAMENTO MÉDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** AUXILIAR EN ENFERMERIA

**Dependencia:** Departamento Médico

**Número de personas a cargo:** Ninguno

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Aplicar los cuidados auxiliares de enfermería según las necesidades bio-psicosociales del paciente en las diferentes áreas de atención, así como realizar el control de los recursos materiales.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Llevar a cabo el lavado de la mesa de mayo y la mesa de riñón para realizar procedimiento quirúrgico
- ✓ Asistir en el vestido quirúrgico del paciente.
- ✓ Interrogar al paciente sobre el procedimiento que se le va a realizar
- ✓ Traslada al paciente al quirófano.
- ✓ Asiste al anestesiólogo en la monitorización
- ✓ Coloca al paciente en posición quirúrgica.
- ✓ Traslada al paciente al área de recuperación, después del acto quirúrgico.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Nivel académico o de conocimientos generales:
- ✓ Técnico de grado medio en cuidados auxiliares de enfermería de primer grado.
- ✓ No se precisa experiencia profesional.

## **DEPARTAMENTO MÉDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** INSTRUMENTISTA

**Dependencia:** Departamento Médico

**Número de personas a cargo:** Ninguno

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Es un profesional capacitado y habilitado para atender el bienestar del paciente, asistiendo al cirujano al momento de la intervención mediante dominio de técnicas y utilización del instrumental requerido.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Colocación de guantes y vestimenta de mesa de mayo y mesa media luna
- ✓ Ordenamiento de las pinzas necesarias para la operación
- ✓ Instrumentista vistiendo al equipo quirúrgico participante
- ✓ Enfermera Instrumentista calzando guantes al cirujano
- ✓ Colocación de campos quirúrgicos
- ✓ Acercamiento de la mesa de mayo al campo quirúrgico y su correcta ubicación.
- ✓ Deberá mantener la mesa de mayo y media luna protegida, de tal manera que pueda entregar el instrumental y material en forma rápida y eficiente
- ✓ Es responsable del mantenimiento del orden y limpieza del campo quirúrgico
- ✓ Escuchar los pedidos del cirujano
- ✓ Anticiparse a las necesidades de instrumentos específicos u otros materiales
- ✓ Tiene el deber de mantener el campo quirúrgico libre de instrumentos
- ✓ Depositar las gasas sucias en el depósito aséptico adecuado y se suministra en su lugar gasas limpias a los cirujanos
- ✓ Resguardar el campo de la contaminación y notifica a los cirujanos en caso de que éstos hayan contaminado sus mandiles o guantes.
- ✓ Se debe manipular el instrumento lo menos posible
- ✓ Alerta frente a cualquier peligro intraoperatorio que pudiera afectar al paciente

- ✓ Pasar el instrumento u otro elemento de manera apropiada; de modo tal que el cirujano no tenga que apartarse del campo operatorio para recibirlos.
- ✓ Antes de la cirugía requisita instrumental necesario para el procedimiento quirúrgico
- ✓ Realizar lavado, secado y vestido quirúrgico
- ✓ Realiza la entrega del instrumental y otros elementos de manera apropiada de tal manera que el cirujano no salga del campo operatorio para recibirles responsable de mantener el orden del campo quirúrgico
- ✓ Recibe, protege, cuida y preserva las muestras del tejido o las piezas anatomopatológicas
- ✓ Revisa el expediente clínico asegurándose que esté preparado para la cirugía
- ✓ Verifica que las hojas de consentimiento informado del procedimiento quirúrgico y anestésico se encuentren firmadas por el paciente o tutor
- ✓ Coordina con los cirujanos y anesthesiólogos los eventos quirúrgicos.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Prepara el material médico-quirúrgico y lo envía para su esterilización.

#### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Título en Licenciatura en enfermería.
- ✓ Edad Mínima de 23 años
- ✓ Experiencia en cargos similares

## **DEPARTAMENTO CONTABLE**

**NOMBRE DEL CARGO:** CONTADOR

**Dependencia:** Área Contable

**Número de personas a cargo:** Ninguno

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad del consultorio y del personal de su dependencia.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad del consultorio.
- ✓ Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes para fiscales.
- ✓ Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias del consultorio.
- ✓ Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentarlos respectivos informes tributarios.
- ✓ Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO:**

- ✓ Ser contador titulado con Tarjeta Profesional.
- ✓ Experiencia comprobada en cargos similares.
- ✓ No mayor de 35 años



## **SERVICIOS GENERALES**

### **NOMBRE DEL CARGO:** GUARDIAS

**Dependencias:** Departamento de servicios generales

**Número de personas a cargo:** Ninguno

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

El objetivo principal del servicio es proteger a los dependientes o cualquier persona que se encuentre en su interior y resguardar los bienes existentes de la instalación, hechos que alteren el orden en las inmediaciones y en el interior del edificio impidiendo que se comenten actos delictivos, como asimismo atendiendo y controlando el acceso de público que concurren en demanda de diferentes servicios.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Resguardar la seguridad personal y física de las autoridades regionales y empleados que cumplen diferentes actividades durante el horario de funcionalidad del edificio.
- ✓ Colaborar en la prevención de riesgos en situaciones y acciones peligrosas para dar protección y seguridad a las personas que laboran o que por algún motivo se encuentran en el interior del edificio.
- ✓ Al cierre del edificio deberá recorrer en conjunto con el relevo todos los pisos a fin de verificar el cierre de puertas de las oficinas, registro de baños higiénicos, evitando que personas queden ocultas con el propósito de sustraer especies, infligir daños o atentar contra sus propias vidas.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Bachiller cualquier área
- ✓ Edad máxima 35 años

## **SERVICIOS GENERALES**

**NOMBRE DEL CARGO:** ASEO

**Dependencia:** Departamento de servicios generales

**Número de personas a cargo:** Ninguno

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Los funcionarios encargados del aseo deberán mantener en los depósitos asignados la custodia y control de los materiales de aseo y velar por el buen uso de los mismos.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ✓ Tener en stock todos los insumos a usarse para la limpieza.
- ✓ Limpieza del mobiliario:
- ✓ Limpieza de Equipo de oficina:
- ✓ Limpieza de Puertas, y ventanas de vidrio:
- ✓ Limpieza de Azoteas:

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

Experiencia mínima de 3 años en el cargo

Edad máxima 35 años

## Cuadro de Duplicidad

**Cuadro 24.** Cuadro de duplicidad

TAREAS	CARGOS						
	ADMINISTRADOR	SECRETARIA	JEFE MÉDICO	ENFERMERA	AUXILIAR	INSTRUMENTISTA	CONTADOR
VERIFICACIÓN Y CONTROL DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES							
CONTROL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL							
ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS							
REDACCIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES							
CONTROL DE SUMINISTROS E INSUMOS							
ATENCIÓN DE URGENCIAS							
PREPARACIÓN DEL QUIRÓFANO							
ASISTENCIA DEL EQUIPO QUIRÚRGICO							
MANTENIMIENTO ORDEN Y LIMPIEZA DEL QUIRÓFANO							
REVISIÓN DE EXPEDIENTE CLÍNICO							
ELABORACIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES							
CONTESTAR EL TELEFONO							
APLICAR GOTAS							
DECIDIR APERTURA DE CITAS							
LLEVAR HISTORIAS CLINICAS							
TOMAR DATOS DE PACIENTES							
ORGANIZAR CIRUGIAS							
ORGANIZAR PEDIDOS DE INSUMOS QUIRURGICOS							
COBRAR EL DINERO							
SEPARAR CITAS							
DECIDIR CUANDO PAGAR A LOS PROVEEDORES							
CERRAR CAJA							
RECIBIR LOS PEDIDOS							
DECIDIR CUANDO TIENE QUE TENER LOS INFORMES CONTABLES							
REALIZAR CERTIFICADOS CORRESPONDIENTES							
ORGANIZA MEDICOS PARA CIRUGÍA							

Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara

Análisis.- Las diferentes actividades que se realizan en el consultorio oftalmológico suelen ser ejecutadas por diversas personas generan duplicidad en las funciones y procesos administrativos, las cuales se detallan a continuación:

## **ADMINISTRADOR**

- ✓ Verificación y control del buen funcionamiento de las instalaciones
- ✓ Control del desempeño del personal
- ✓ Control de suministros e insumos
- ✓ Elaboración de informes de actividades
- ✓ Organizar pedidos de insumos quirúrgicos
- ✓ Decidir cuándo pagar a los proveedores
- ✓ Recibir los pedidos
- ✓ Decidir cuando tiene que tener los informes contables
- ✓ Realizar certificados correspondientes
- ✓ Organiza médicos para cirugía

## **SECRETARIA**

- ✓ Verificación y control del buen funcionamiento de las instalaciones
- ✓ Control del desempeño del personal
- ✓ Control de suministros e insumos
- ✓ Elaboración de informes de actividades
- ✓ Organizar pedidos de insumos quirúrgicos
- ✓ Decidir cuándo pagar a los proveedores
- ✓ Recibir los pedidos
- ✓ Decidir cuando tiene que tener los informes contables
- ✓ Realizar certificados correspondientes
- ✓ Organiza médicos para cirugía
- ✓ Redacción y elaboración de informes
- ✓ Atención de urgencias
- ✓ Revisión de expediente clínico
- ✓ Elaboración de informes de actividades
- ✓ Contestar el teléfono
- ✓ Decidir apertura de citas
- ✓ Llevar historias clínicas
- ✓ Tomar datos de pacientes

- ✓ Separar citas
- ✓ Decidir cuándo pagar a los proveedores
- ✓ Cerrar caja

### **JEFE MÉDICO**

- ✓ Atención de urgencias
- ✓ Revisión de expediente clínico
- ✓ Realizar certificados correspondientes

### **ENFERMERA**

- ✓ Atención de urgencias
- ✓ Preparación del quirófano
- ✓ Revisión de expediente clínico
- ✓ Aplicar gotas
- ✓ Tomar datos de pacientes

### **AUXILIAR**

- ✓ Atención de urgencias
- ✓ Preparación del quirófano
- ✓ Asistencia del equipo quirúrgico
- ✓ Mantenimiento orden y limpieza del quirófano
- ✓ Revisión de expediente clínico
- ✓ Aplicar gotas
- ✓ Tomar datos de pacientes

### **INSTRUMENTISTA**

- ✓ Control de suministros e insumos
- ✓ Atención de urgencias
- ✓ Preparación del quirófano
- ✓ Asistencia del equipo quirúrgico
- ✓ Mantenimiento orden y limpieza del quirófano

- ✓ Revisión de expediente clínico
- ✓ Contestar el teléfono
- ✓ Aplicar gotas
- ✓ Tomar datos de pacientes
- ✓ Organizar pedidos de insumos quirúrgicos
- ✓ Separar citas

## **CONTADOR**

- ✓ Elaboración de documentos
- ✓ Redacción y elaboración de informes
- ✓ Elaboración de informes de actividades

## **Estructura organizacional propuesta**

### **Misión:**

En el consultorio oftalmológico sector de la salud, estamos liados con los pacientes en la prestación de servicios oftalmológicos y de diagnóstico de la más alta calidad, apoyados en equipos especializados y tecnología de punta a través de un personal médico altamente calificado, idóneo y de gran talento técnico - científico, por medio de procedimientos seguros y confiables, garantizando un beneficio para nuestros clientes.

### **Visión:**

El consultorio oftalmológico se posesionará como la mejor institución de salud visual y oftalmológica acreditada, sirviendo de modelo de referencia para los pacientes y competidores, con la más alta tecnología y recurso humano altamente calificado e idóneo, que generará el mayor valor agregado con las expectativas de los pacientes.

### **Valores:**

- **El Desarrollo Humano.-** Como eje fundamental de la acción, por la cual se promueve el desarrollo pleno de sus habilidades y destrezas e incorporación a la estructura de oportunidades, mediante el acceso a la educación, salud,

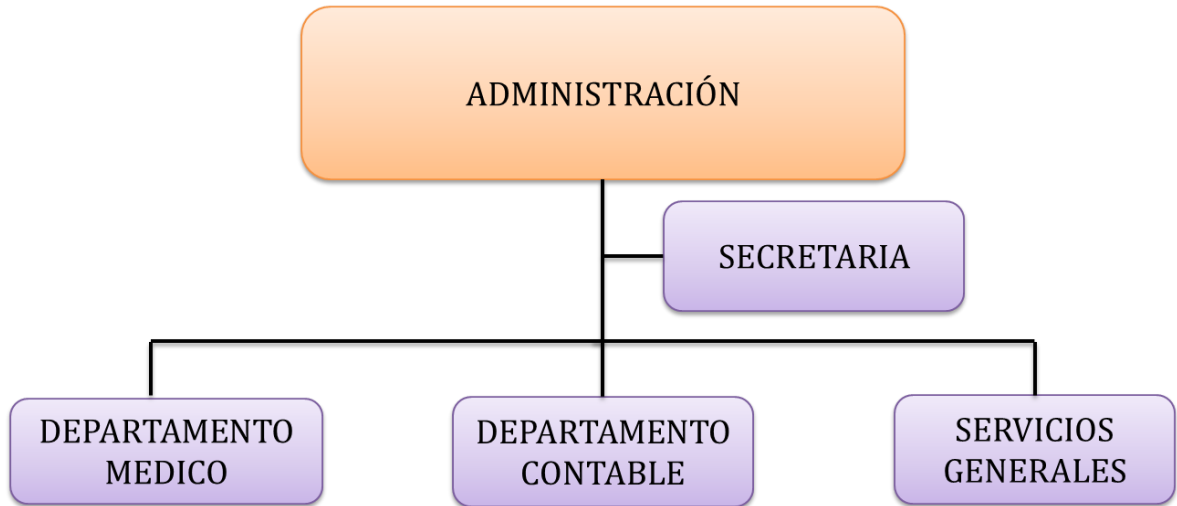
recreación, seguridad, empleo e integración cultural, así como también, de una vivienda digna y contar con los servicios básicos suficientes y necesarios.

- **Participación social.-** Valoración de la diversidad y promoción de derechos: El desarrollo local, sostenible y sustentable es posible con el compromiso e involucramiento efectivo de la población, sin distinción de sexo, cultura o credo, y que conocedores de sus derechos, asumen la responsabilidad histórica de participar, desde la toma de decisiones y ejecución de acciones, en pro del desarrollo.
  
- **Calidez Humana.-** Se considera que los lazos amigables crean vínculos de confianza y tolerancia, de lealtad y compromiso, de respeto y apoyo mutuo, vínculos que en todo caso son intensos y duraderos. Este vínculo constituye la base en la que se construye todo el proceso funcional. Sin él solo se estaría realizando un “trabajo de extraños”, en el cual cada quien busca sus propios intereses y no el bien común. Por lo tanto dentro y fuera de consultorio se observara un trato ameno, cortés y abierto que será su única característica.

## ORGANIGRAMA PROPUESTO

### Organigrama general

Figura 4. Organigrama general propuesto

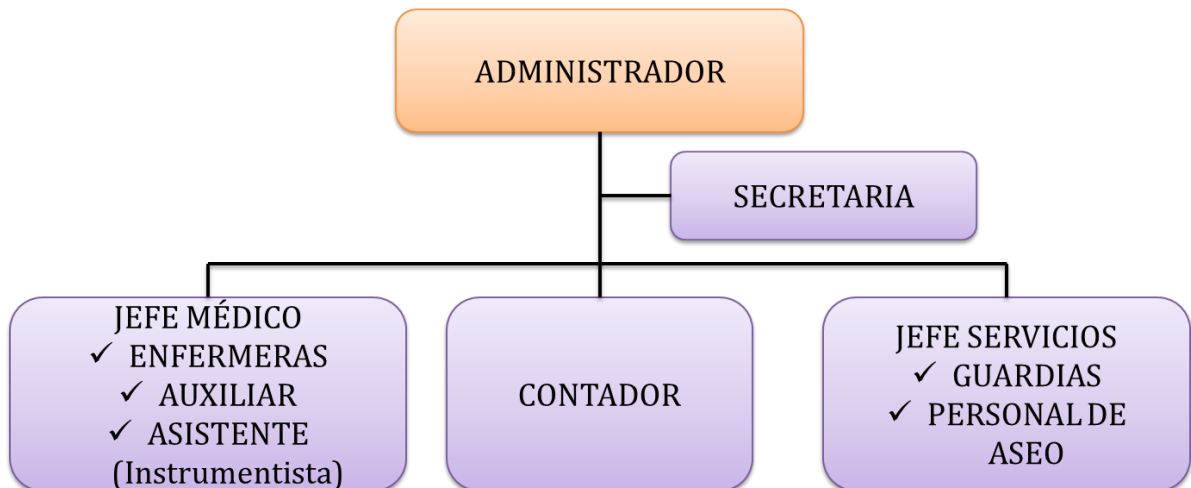


Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara

### Organigrama específico

Figura 5. Organigrama funcional propuesto



Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara



## DIAGRAMA DE FLUJOS

Los procesos que se reflejan en el diagrama de flujos de la empresa son procesos operativos, desde la comprensión de las necesidades de servicios médicos de los clientes para la utilización por los mismos de dichos servicios, llegando hasta la satisfacción de las necesidades.

### ELEMENTOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS DE PROCESOS.

El diagrama de flujo propuesto para la empresa unipersonal está compuesto por una cadena de valor de los cuatro elementos o procesos clave.

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

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

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

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

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

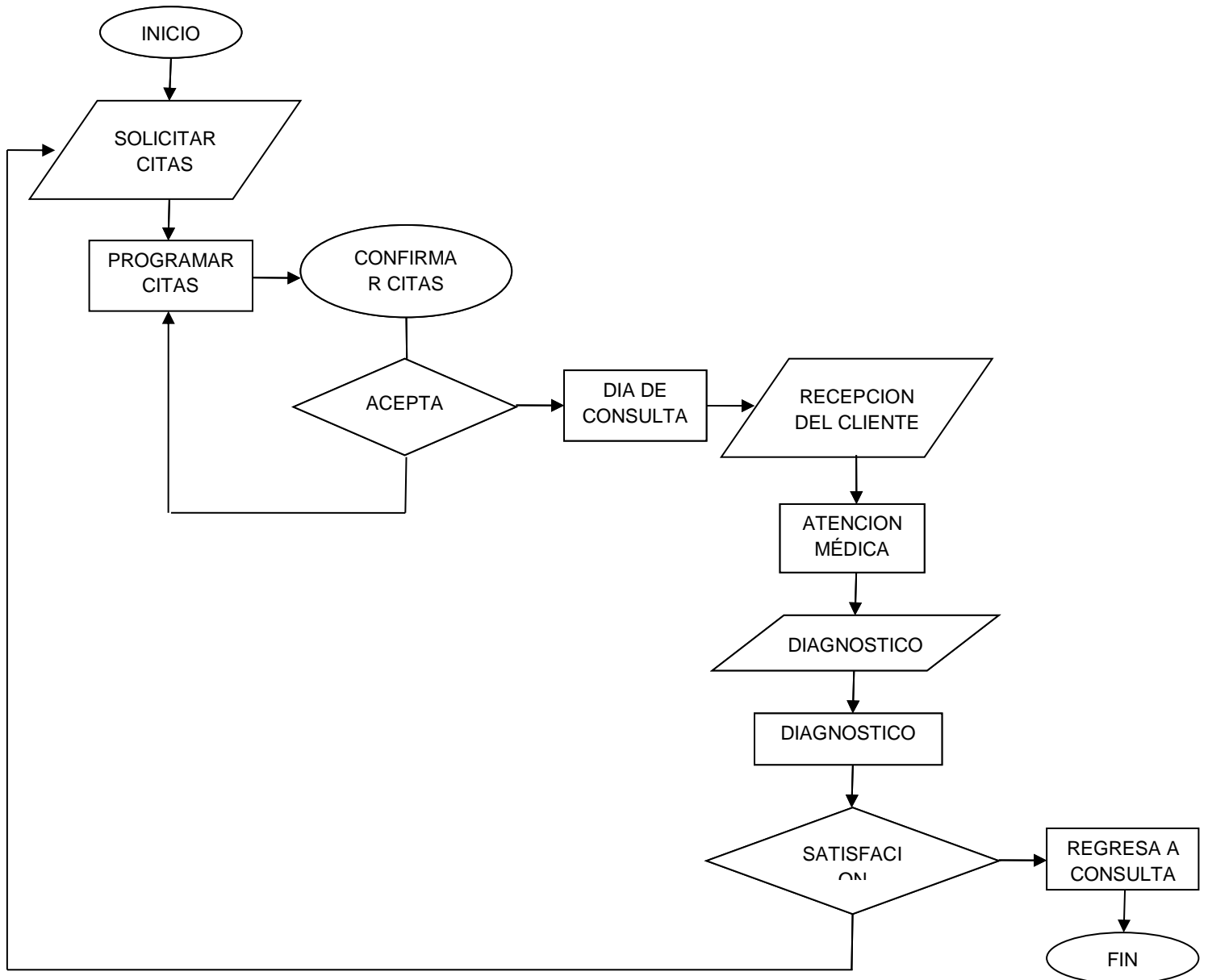
**Entrada:** Necesidades de Servicios Médicos de los Clientes.

**Unidades Estratégicas:** Administración.

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

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

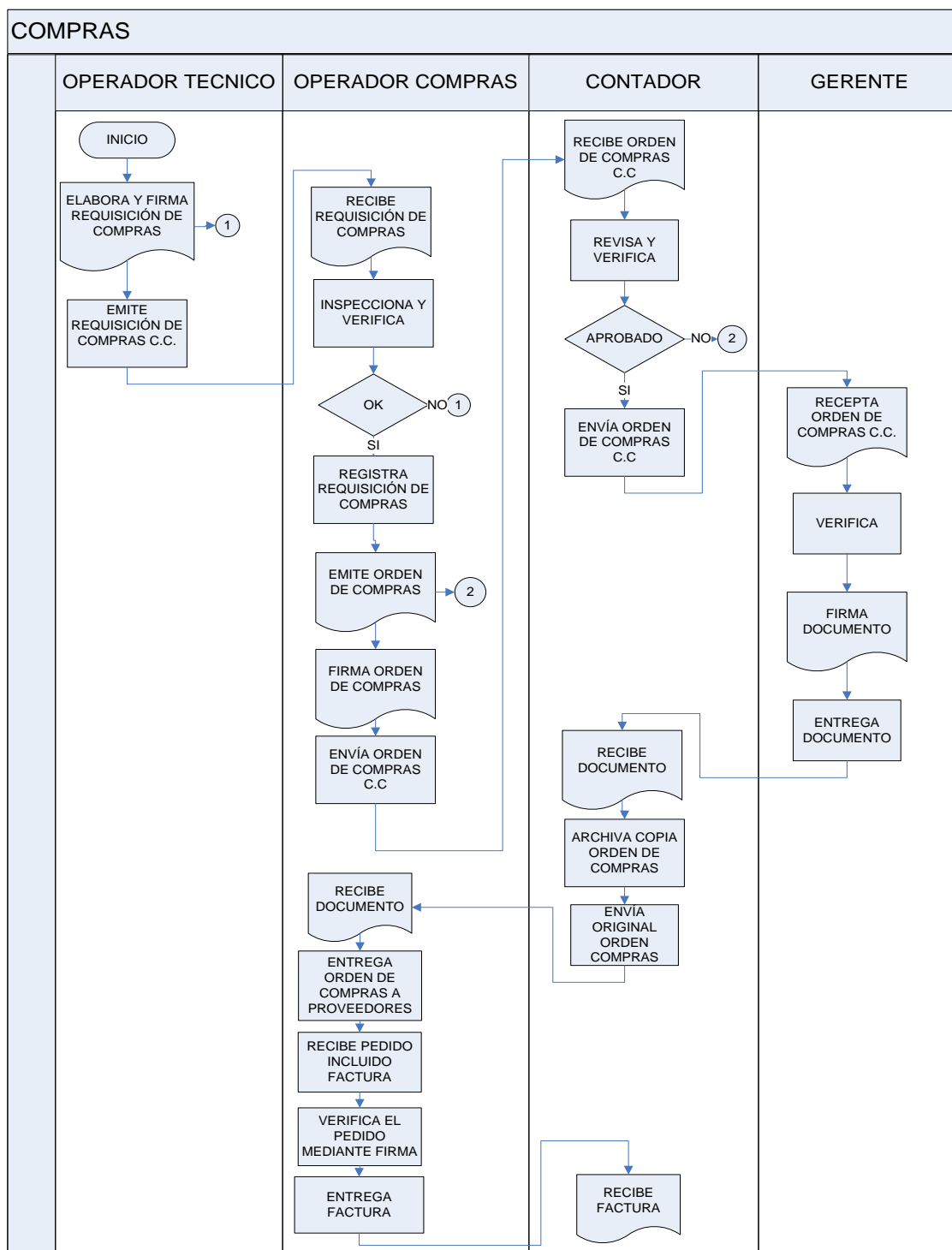
**Figura 6.**Diagrama de flujo de procesos de citas



Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara

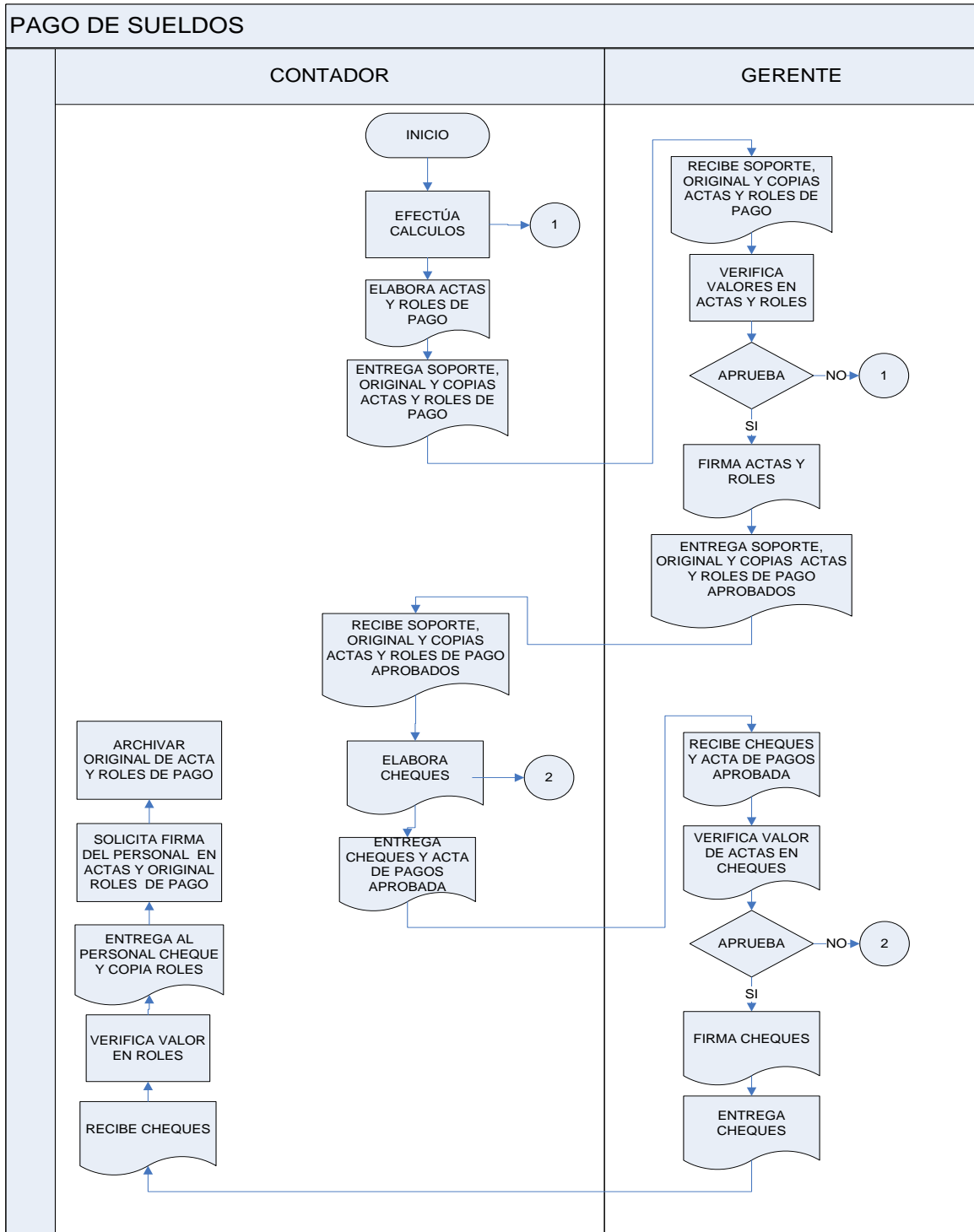
**Figura 7. Diagrama de flujo de procesos de compras**



Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara

**Figura 8.** Diagrama de flujo de procesos de pagos de sueldos



Fuente: Administración consultorio oftalmológico

Responsable: Ivana Jara

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO**

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**NOMBRE DEL CARGO:** ADMINISTRADOR

**Dependencia:** Área Administrativa

**Número de personas a cargo:** Personal administrativo y de servicios.

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física. Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la empresa unipersonal

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ✓ Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.
- ✓ Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- ✓ Elaborar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal.
- ✓ Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.
- ✓ Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada empleado. Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.
- ✓ Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- ✓ Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.
- ✓ Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales.
- ✓ Controlar la asistencia de los trabajadores.
- ✓ Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.

### **REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO**

- ✓ Formación profesional preferiblemente, Administrador de Empresas, Abogado y con experiencia en manejo de personal.
- ✓ Edad máxima 35 años
- ✓ Experiencia comprobada en cargos similares.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**NOMBRE DEL CARGO:** SECRETARIA GENERAL

**Dependencias:** Área Administrativa

**Número de Personas a Cargo:** Cinco (5).

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Es directamente responsable del Oftalmólogo, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan al consultorio y las demás labores de su competencia.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ✓ Elaboración de los documentos ordenados por Oftalmólogo.
- ✓ Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia.
- ✓ Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo del consultorio y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe.
- ✓ Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario.
- ✓ Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.
- ✓ Contestar el teléfono con la mayor amabilidad y direccionar cada una de las llamadas de acuerdo a la solicitud del usuario.
- ✓ Colaborar desarrollo de la prestación de los servicios.
- ✓ Conocer todos los aspectos del consultorio a fin de entregar información veraz y oportuna.

### **REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:**

- ✓ Secretaria Ejecutiva titulada.
- ✓ Estudiante de carreras administrativas o económicas.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- ✓ Edad 20 a 30 años

- ✓ Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- ✓ Experiencia comprobada en cargos similares.

## **DEPARTAMENTO MÉDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** OFTALMOLOGO

**Dependencias:** Departamento Médico

**Número de cargos:** Uno (1)

**Número de Personas a Cargo:** Ninguno.

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Entregar los conocimientos que le permitirán efectuar una decisión de tratamiento en base a un diagnóstico o bien efectuar la decisión de referir en forma correcta. De esta manera se facilitará el tratamiento adecuado y oportuno de los pacientes y se evitará la referencia innecesaria de los pacientes reservando al especialista para resolver aquellos casos graves

### **FUNCIONES:**

- Atención de urgencias de disponibilidad de turnos.
- Realizar prescripciones de lentes.
- Realizar exámenes de fondo de ojo.
- Diagnóstico y manejo de afecciones oculares tratables por el médico general (conjuntivitis, blefaritis, chalazión, heridas peri oculares) para las cuales debe tener un esquema diagnóstico y naturalmente el esquema terapéutico correspondiente en caso de estar capacitado para resolverlo.
- Dar el tratamiento adecuado a sus molestias.
- Terapéutico
- Rehabilitación ocular.

### **REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:**

- ✓ Título universitario de Doctorado y Sub. Especialidad de oftalmología.
- ✓ Cursos, academias, y congresos actualizados.
- ✓ Experiencia mínima de 5 año en cargos.
- ✓ Edad de 35 a 45



## **DEPARTAMENTO MEDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** ENFERMERA

**Dependencia:** Departamento Medico

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

**Número de personas a cargo:** Ninguno

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Suministra al médico los instrumentos necesarios durante la intervención quirúrgica y brindando cuidados a los pacientes en las etapas preoperatoria, intraoperatoria y postoperatoria, atendiendo al cumplimiento de recomendaciones ordenadas por los médicos, a fin de lograr un óptimo servicio médico asistencial.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Coordinar y gestionar la atención a los clientes.
- ✓ Atención de enfermería a los pacientes en todo el proceso oftalmológico.
- ✓ Trabajar en coordinación con el médico oftalmológico.
- ✓ Velar por el adecuado funcionamiento de los equipos oftalmológicos e instrumental.
- ✓ Verificar limpieza y desinfección del quirófano y los mobiliarios.
- ✓ Preparar el quirófano para recibir el paciente
- ✓ Procede abrir sus bultos y de más material.
- ✓ Asistir al equipo quirúrgico en el vestido.
- ✓ Equipa el quirófano con los materiales necesarios que se requieren en el acto quirúrgico.
- ✓ Aplica al paciente, catéter en veas intravenosa para la fluido terapia.
- ✓ Revisa la historia clínica del paciente.
- ✓ Realizar el examen ocular externo.
- ✓ Trasladar al paciente al quirófano.
- ✓ Realizar registros de enfermería respectivos.
- ✓ Administrar y gestionar insumos de enfermería y médicos para mejor atención de los clientes.

- ✓ Conocer y manejar programas de salud y modelos de atención.
- ✓ Realizar turnos según la necesidad de los servicios.

**REQUISITOS PARA EL CARGO:**

- ✓ Licenciado en Enfermería
- ✓ Cuatro (4) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de enfermería.

## **DEPARTAMENTO MEDICO**

**NOMBRE DEL CARGO:** AUXILIAR EN ENFERMERIA

**Dependencia:** Departamento Medico

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

**Número de personas a cargo:** Ninguno

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Aplicar los cuidados auxiliares de enfermería según las necesidades bio-psicosociales del paciente en las diferentes áreas de atención, así como realizar el control de los recursos materiales.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Llevar a cabo el lavado de la mesa de mayo y la mesa de riñón para realizar procedimiento quirúrgico
- ✓ Asistir en el vestido quirúrgico del paciente.
- ✓ Interrogar al paciente sobre el procedimiento que se le va a realizar
- ✓ Traslada al paciente al quirófano.
- ✓ Asiste al anestesiólogo en la monitorización
- ✓ Coloca al paciente en posición quirúrgica.
- ✓ Traslada al paciente al área de recuperación, después del acto quirúrgico.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Nivel académico o de conocimientos generales:
- ✓ Técnico de grado medio en cuidados auxiliares de enfermería de primer grado.
- ✓ No se precisa experiencia profesional.

## **DEPARTAMENTO MEDICO**

### **NOMBRE DEL CARGO: INSTRUMENTISTA**

**Dependencia:** Departamento Medico

**Número de personas a cargo:** Ninguno

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Es un profesional capacitado y habilitado para atender el bienestar del paciente, asistiendo al cirujano al momento de la intervención mediante dominio de técnicas y utilización del instrumental requerido.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Colocación de guantes y vestimenta de mesa de mayo y mesa media luna
- ✓ Ordenamiento de las pinzas necesarias para la operación
- ✓ Instrumentista vistiendo al equipo quirúrgico participante
- ✓ Enfermera Instrumentista calzando guantes al cirujano
- ✓ Colocación de campos quirúrgicos
- ✓ Acercamiento de la mesa de mayo al campo quirúrgico y su correcta ubicación.
- ✓ Deberá mantener la mesa de mayo y media luna protegida, de tal manera que pueda entregar el instrumental y material en forma rápida y eficiente
- ✓ Es responsable del mantenimiento del orden y limpieza del campo quirúrgico
- ✓ Escuchar los pedidos del cirujano
- ✓ Anticiparse a las necesidades de instrumentos específicos u otros materiales
- ✓ Tiene el deber de mantener el campo quirúrgico libre de instrumentos
- ✓ Depositar las gasas sucias en el depósito aséptico adecuado y se suministra en su lugar gasas limpias a los cirujanos
- ✓ Resguardar el campo de la contaminación y notifica a los cirujanos en caso de que éstos hayan contaminado sus mandiles o guantes.
- ✓ Se debe manipular el instrumento lo menos posible
- ✓ Alerta frente a cualquier peligro intraoperatorio que pudiera afectar al paciente.
- ✓ Pasar el instrumento u otro elemento de manera apropiada; de modo tal que el cirujano no tenga que apartarse del campo operatorio para recibirlos.

- ✓ Antes de la cirugía requisita instrumental necesario para el procedimiento quirúrgico
- ✓ Realizar lavado, secado y vestido quirúrgico
- ✓ Realiza la entrega del instrumental y otros elementos de manera apropiada de tal manera que el cirujano no salga del campo operatorio para recibirles responsable de mantener el orden del campo quirúrgico
- ✓ Recibe, protege, cuida y preserva las muestras del tejido o las piezas anatomopatológicas
- ✓ Revisa el expediente clínico asegurándose que esté preparado para la cirugía
- ✓ Verifica que las hojas de consentimiento informado del procedimiento quirúrgico y anestésico se encuentren firmadas por el paciente o tutor
- ✓ Coordina con los cirujanos y anesthesiólogos los eventos quirúrgicos.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Prepara el material médico-quirúrgico y lo envía para su esterilización.

#### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Título en Licenciatura en enfermería.
- ✓ Edad Mínima de 23 años
- ✓ Experiencia en cargos similares

## **DEPARTAMENTO CONTABLE**

**NOMBRE DEL CARGO:** CONTADOR

**Dependencia:** Área Financiera

**Número de personas en el cargo:** Uno (1)

**Número de personas a cargo:** Ninguno

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad del consultorio y del personal de su dependencia.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Debe elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- ✓ Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad del consultorio.
- ✓ Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes para fiscales.
- ✓ Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias del consultorio.
- ✓ Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentarlos respectivos informes tributarios.
- ✓ Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización.
- ✓ Generar informes sobre la situación financiera y económica de la entidad.
- ✓ Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias del consultorio.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO:**

- ✓ Ser contador titulado con Tarjeta Profesional.
- ✓ Experiencia comprobada en cargos similares.
- ✓ No mayor de 35 años

### **SERVICIOS GENERALES**

**NOMBRE DEL CARGO:** GUARDIAS

**Dependencias:** Departamento de Seguridad

**Número de personas en el cargo:** Tres (3)

**Número de personas a cargo:** Ninguno

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

El objetivo principal del servicio es proteger a los dependientes o cualquier persona que se encuentre en su interior y resguardar los bienes existentes de la instalación, hechos que alteren el orden en las inmediaciones y en el interior del edificio impidiendo que se comenten actos delictivos, como asimismo atendiendo y controlando el acceso de público que concurren en demanda de diferentes servicios.

### **FUNCIÓN ESPECÍFICA:**

- ✓ Evitar medianamente el rol preventivo, la comisión de delitos contra las personas y contra de la propiedad en el interior de las oficinas que conforman el Edificio Medical Plaza.
- ✓ Resguardar la seguridad personal y física de las autoridades regionales y empleados que cumplen diferentes actividades durante el horario de funcionalidad del edificio.
- ✓ Colaborar en la prevención de riesgos en situaciones y acciones peligrosas para dar protección y seguridad a las personas que laboran o que por algún motivo se encuentran en el interior del edificio.
- ✓ Al cierre del edificio deberá recorrer en conjunto con el relevo todos los pisos a fin de verificar el cierre de puertas de las oficinas, registro de baños higiénicos, evitando que personas queden ocultas con el propósito de sustraer especies, infligir daños o atentar contra sus propias vidas.
- ✓ Intentar escuchar los ruidos de fondo desde el lugar donde se hace la llamada que nos pueda dar pista desde el lugar en cuestión.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Bachiller cualquier área
- ✓ Edad máxima 35 años

## **SERVICIOS GENERALES**

**NOMBRE DEL CARGO:** ASEO

**Dependencia:** Área Limpieza

**Número de personas en el cargo:** Tres (3)

**Número de personas a cargo:** Ninguno

## **FUNCIÓN BÁSICA:**

Los funcionarios encargados del aseo deberán mantener en los depósitos asignados la custodia y control de los materiales de aseo y velar por el buen uso de los mismos.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ✓ Tener en stock todos los insumos a usarse para la limpieza.
- ✓ Limpieza del mobiliario:
- ✓ Limpieza de Equipo de oficina:
- ✓ Limpieza de Puertas, y ventanas de vidrio:
- ✓ Limpieza de Azoteas:

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- ✓ Bachiller cualquier área
- ✓ Edad máxima 35 años



## **Ventajas Y Desventajas De Los Manuales Organizativos**

Los manuales organizativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

### **Ventajas:**

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

**Desventajas:**

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados

**5.7.1 Actividades**

Este estudio organizacional y propuesta de un manual organizativo en el consultorio oftalmológico está constituido por conocimiento teóricos administrativos y de gestión, para aplicar en los procesos administrativos que permitan la mejora en el ambiente laboral de la empresa y con ello el aumento de las utilidades y el crecimiento de esta. En primera instancia se impartirán capacitaciones que permitan adaptarse a los cambios organizacionales.

A continuación se detalla las actividades específicas que se realizaron para esta propuesta:

- ✓ Ejecución de encuestas a los colaboradores para la recolección de información acerca de los procesos con los que cumplen en el consultorio y su ambiente laboral.
- ✓ Ejecución de encuesta a los clientes para verificar la calidad de atención que reciben por parte de los colaboradores del consultorio oftalmológico.
- ✓ Conversación con el administrador y los propietarios del consultorio oftalmológico para conocer sus falencias.
- ✓ Difusión de la propuesta de estudio organizacional y manual organizativo con los propietarios y el administrador del consultorio oftalmológico y comunicación directa de los beneficios de la propuesta.
- ✓ Organización y realización de manuales organizativos para la determinación de funciones de cada puesto de trabajo.
- ✓ Implementación de capacitaciones de funciones y calidad de atención al cliente dirigido a los colaboradores del consultorio oftalmológico ubicado en la ciudad de Guayaquil.

## **5.7.2 Recursos, Análisis Financieros**

### **5.7.2.1 Recurso Humano:**

**Asesor:** Master HUBER ECHEVERRIA

**Aplicador.** IVANA JAZMIN JARA GOMEZ

**Aplicados:** Colaboradores del consultorio médico oftalmológico ubicado en la ciudad de Guayaquil.

### 5.7.2.2. Recursos y medios de trabajo.

**Cuadro 25.** Recursos de trabajo

RECURSOS Y MEDIOS	
Bibliografía Universitaria	Marcadores
Internet	Transportes
Equipos de Computo	Cámara fotográfica
Bolígrafos	Fotocopiado
Cuaderno	Papel
	Tablero expositivo

Responsable: Ivana Jara

### 5.7.2.3. Recursos Financieros.

**Cuadro 26.** Recursos financieros

RECURSO	COSTO
Impresiones	60.50
Impresiones de Guías	46.00
Fotocopias	5.10
Viáticos	55.00
Anillados	5.25
Alquiler de Computadora	63.00
TOTAL	234.85

Responsable: Ivana Jara

### 5.7.3 Impacto

Mediante la aplicación de la planteada propuesta sobre el Estudio Organizativo del consultorio oftalmológico ubicado en la ciudad de Guayaquil a través del análisis organizacional actual y propuesto, se logrará llegar a los colaboradores del consultorio y de esa forma desarrollar en ellos la importancia de un ambiente laboral propicio para la ejecución de tareas, buscando un desarrollo y crecimiento integral en el consultorio y contribuyendo al impulso y desarrollo profesional de cada colaborador además de la rentabilidad de la rentabilidad

### 5.7.4. Cronograma

**Cuadro 27.** Cronograma de actividades

Fecha Actividades	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación e información de la propuesta a los propietarios y administrador del consultorio	X	X	X	X																				
Conversación con los propietarios y el administrador					X	X																		
Análisis del plan estratégico							X	X																
Ejecución de la propuesta									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Evaluación de los resultados de la propuesta.																					X			
Investigación y Análisis del impacto causado en el consultorio oftalmológico																						X	X	X

Responsable: Ivana Jara

### **5.7.5 LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA**

- ✓ Orientar a la nueva organización a consolidar la autonomía de los procesos mediante una efectiva administración de las unidades.
- ✓ Delimitar las funciones y niveles de decisión y mejorar las comunicaciones, control y coordinación interna.  
Implantar una cultura organizacional a la empresa orientada hacia la mejora permanente y continua de los procesos.
- ✓ Establecer una adecuada jerarquización de las áreas en función de su aporte y desenvolvimiento en la gestión de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ A lo largo de esta investigación llegué con la conclusión de que los manuales organizativos son indispensables en cualquier organización, estos facilitan la jerarquización y preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.
- ✓ Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.
- ✓ El objetivo principal de esta tesis es realizar un manual organizativo que permita documentar sus procedimientos, proporcionando una estructura más formal con puestos y funciones definidas.
- ✓ En los resultados se observó que las falencias existen en los procesos y responsabilidades

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Tomar en cuenta la aplicación de esta propuesta de estudio organizacional y propuesta de un manual organizativo para el consultorio oftalmológico identificando y proporcionando a los miembros del consultorio una manera mejorar su ambiente laboral y la sobrecarga de trabajo.
- ✓ Aplicar las actualizaciones, capacitaciones ya que son importantes para el resultado del mejoramiento
- ✓ Debe verse como una inversión que como consecuencia traerá buenos beneficios.
- ✓ Con esto se reducirá tiempos de ejecución otorgando tiempo de realizar actividades específicas de su cargo respectivo.



## Bibliografía

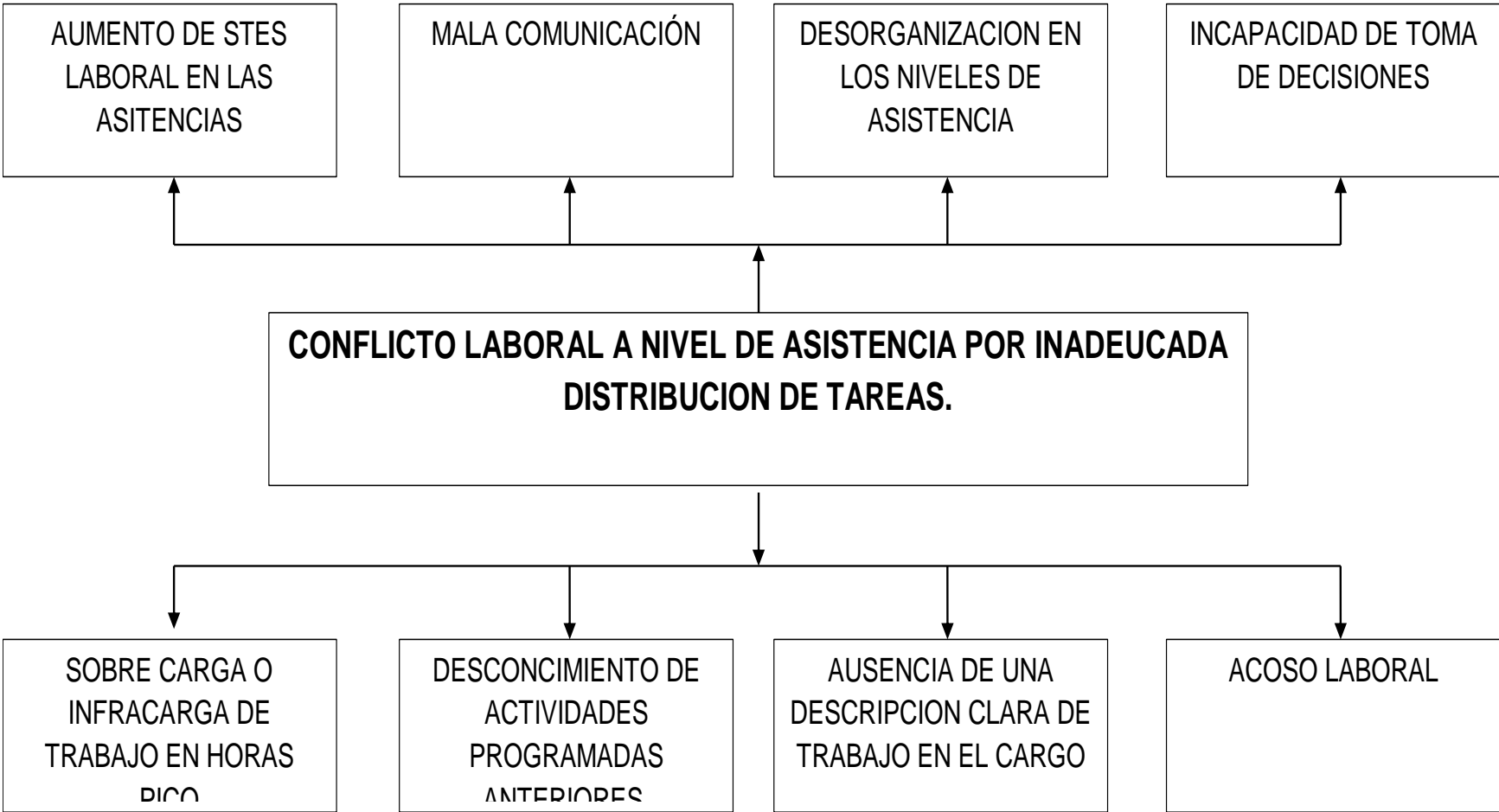
- ATEHORTÚA, F. B. (2008). *Sistema de gestión integral*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- BOHLANDER, G. W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- CUENCA CERVERA, J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los gobiernos locales*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- DELGADO, S. V. (2008). *Recursos Humanos Administración y Finanzas*. Madrid: Paraninfo.
- GARCÍA, Julián, JULVEZ, Luis: *Manual de oftalmología*, Foletras S.A., España , 2012.
- JIMENEZ, D. P. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- LACALLE, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editex S.A.
- LLAMAS AJONA, C. (2008). *Gestión de alojamientos turísticos*. Madrid: Liber Factory.
- MONTES, M. G. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas Propias Editorial.
- PORRET, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- PUCHOL MORENO, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz De Santos S.A.
- SARRIÉS, L. C. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- SASTRE CASTILLO, M. Á. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid: Editorial del Economista.

# ANEXOS

## MATRIZ

PROBLEMA V1	CAUSA V2	FORMULACION V2 EN V1	OBJETIVOS V2 EN V1	HIPOTESIS V2 EN V1	VARIABLES	
					D	I
Conflicto laboral a nivel de asistentes.	Inadecuada distribución de tareas.	¿Cómo incide la inadecuada distribución de tareas en los conflictos laborales a nivel d asistentes?	Determinar las incidencias de la inadecuada distribución de tareas en el conflicto laboral a nivel de asistentes.	La inadecuada distribución de tareas contribuye en el conflicto laboral a nivel de asistentes.	Conflicto laboral.	Inadecuada distribución de tareas.
SUB- PROBLEMA	CAUSA	SISTEMATIZACION	PARTICULAR	PARTICULAR	D	I
Aumento de estrés laboral en las asistencias.	Sobre carga o infra-carga de trabajo en horas pico.	¿De qué manera incurre la sobre carga o infra-carga de trabajos en horas pico en el aumento de estrés laboral en las asistencias?	Establecer la sobre carga o infra-carga de trabajo en horas pico en el aumento de estrés laboral en las asistencias.	La sobre carga o infra-carga de trabajo en horas pico permitirá el aumento de estrés labora en asistencias.	Estrés laboral	Sobre carga de trabajo en horas pico
Mala comunicación.	Desconocimiento de actividades programadas.	¿De que modo afecta el desconocimiento de actividades programadas en la mala comunicación?	Identificar el desconocimiento de actividades programadas en la mala comunicación.	El desconocimiento de actividades programadas proporciona la mala comunicación.	Mala comunicación.	Desconocimiento de actividades programadas
Desorganización de los niveles de asistencia.	Ausencia de una descripción clara de tabajo en el cargo.	¿Qué impacto tiene la ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo en la desorganización en los niveles de asistencia?	Analizar la ausencia de una descripción clara de trabajo (cargo) en la desorganización en los niveles de asistencia.	La ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización en los niveles de asistencia.	Desorganización de niveles.	Ausencia de descripción en el cargo.
Incapacidad de toma de decisiones.	Acoso laboral.	¿Cuáles han sido los resultados del acoso laboral en la incapacidad de toma de decisiones?	Valorar el acoso laboral en la incapacidad de toma de decisiones.	El acoso laboral facilitara la incapacidad de toma de decisiones.	Incapacidad de toma de decisiones.	Acoso laboral.

ARBOL DE PROBLEMAS





## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

### ENCUESTA

1.- ¿Ud. considera que el conflicto laboral a nivel de asistencias aumenta cada día?

Siempre

Con frecuencia

A veces

Rara vez

Nunca


2.- ¿Ud. cree que atribuye a la desorganización por la inadecuada distribución de tareas?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no


3.- ¿Ud. piensa que la inadecuada distribución de tareas contribuye al conflicto laboral a nivel de asistentes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo

Desacuerdo

Ninguno


4.- ¿Estima Ud. que el estrés laboral afecta entre los empleados?

Si con toda seguridad

Probablemente si

Probablemente no

No con toda seguridad

Ninguno


5.- ¿Considera que la sobrecarga de trabajo en horas pico recae por la mala de asignación de responsabilidades a cada colaborador?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Con frecuencia	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Ud. estima que el departamento asistencial le perjudica la sobre carga trabajo en horas pico permitiendo el aumento del estrés laboral?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
No estoy seguro	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Ud. cree conveniente que la duplicidad de información crece de la mala comunicación?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera que el desconocimiento de actividades programadas consume el tiempo disponible?

Si con toda seguridad	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
No con toda seguridad	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿El desconocimiento de actividades programadas proporcionada por la mala comunicación daña las relaciones laborales?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Rara vez
- Nunca


10.- ¿Cree Ud. que la desorganización de niveles asistenciales perjudica al ambiente laboral?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no


11.- ¿Ud. estima que la ausencia de una descripción en el cargo tergiversa la cadena de mando?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ninguno


12.- ¿ Ud. piensa que la ausencia de una descripción clara de trabajo en el cargo ayuda en la desorganización de los niveles asistenciales?

- Si con toda seguridad
- Probablemente si
- Probablemente no
- No con toda seguridad
- Ninguno


13.- ¿Cree Ud. que la incapacidad de toma de decisiones atribuye a la falta de participación en las actividades?

Siempre

Con frecuencia

A veces

Rara vez

Nunca


14.- ¿Cree Ud. que se esta sufriendo de acoso laboral por parte de alguna persona en el trabajo?

Definitivamente si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no


15.-¿Ud. especula que el acoso laboral facilitara la incapacidad de toma de decisiones?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo

Desacuerdo

Ninguno






## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

### ELABORACION DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CALIDAD DEL EMPLEADO

1.- ¿Las asistentes están cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades en el cargo que se está ejerciendo?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de acuerdo  
Desacuerdo  
Ninguna


2.- ¿Cómo evalúa el nivel de profesionalismo las asistentes en el consultorio médico oftalmológico?

Excelente  
Bueno  
Regular  
Malo  
Muy malo


3.- ¿ Cree Ud. que la cancelación de citas en el día programado perjudica a otros pacientes?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de acuerdo  
Desacuerdo  
Ninguna


4.- ¿Considera que la programación de citas dadas por las asistentes, se ajusta a su disponibilidad de tiempo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca


5.- ¿Cómo fue el trato desde que se le contesto su llamada para solicitar el servicio?

Amable

Respetuosa

Irónica

Incoherente

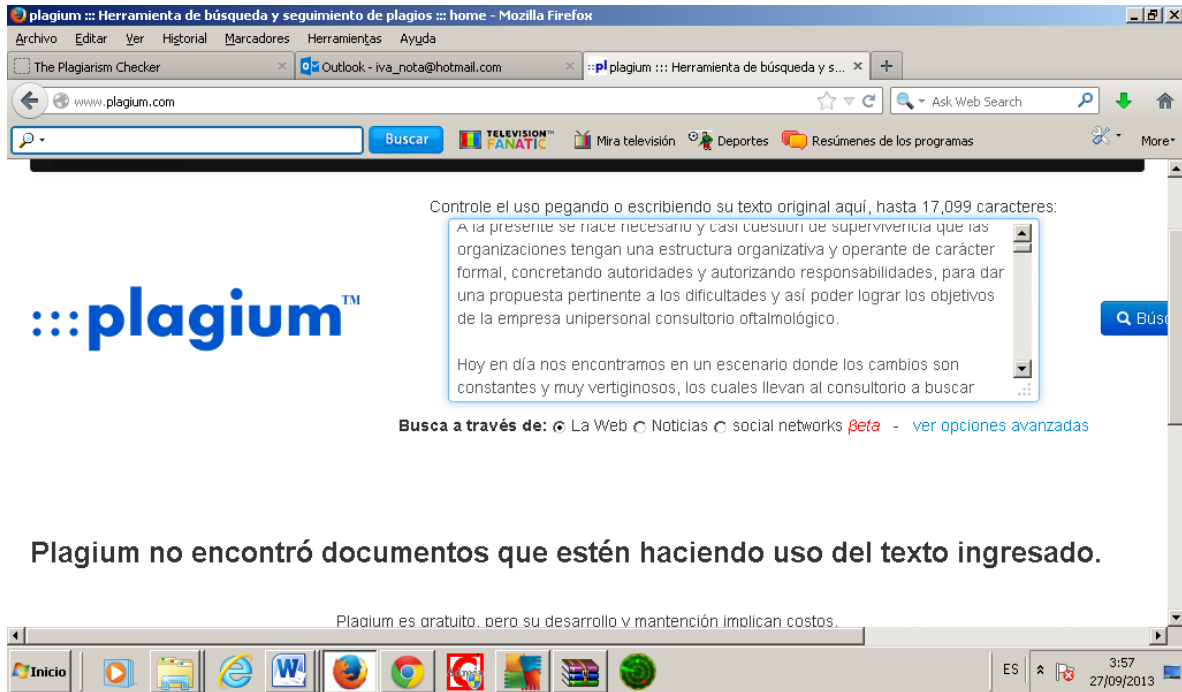
Confuso


Muchas gracias por su colaboración. Su opinión es importante y necesaria para mejorar nuestra asistencia.

**Edificio Medical Plaza**



## Resultado del programa de plagio



plagium :: Herramienta de búsqueda y seguimiento de plagios :: home - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

The Plagiarism Checker Outlook - iva\_nota@hotmail.com ::plagium :: Herramienta de búsqueda y s...

www.plagium.com

Buscar TELEVISION FANATIC Mira televisión Deportes Resúmenes de los programas

Controle el uso pegando o escribiendo su texto original aquí, hasta 17,099 caracteres:

A la presente se hace necesario y casi cuestión de supervivencia que las organizaciones tengan una estructura organizativa y operante de carácter formal, concretando autoridades y autorizando responsabilidades, para dar una propuesta pertinente a los dificultades y así poder lograr los objetivos de la empresa unipersonal consultorio oftalmológico.

Hoy en día nos encontramos en un escenario donde los cambios son constantes y muy vertiginosos, los cuales llevan al consultorio a buscar

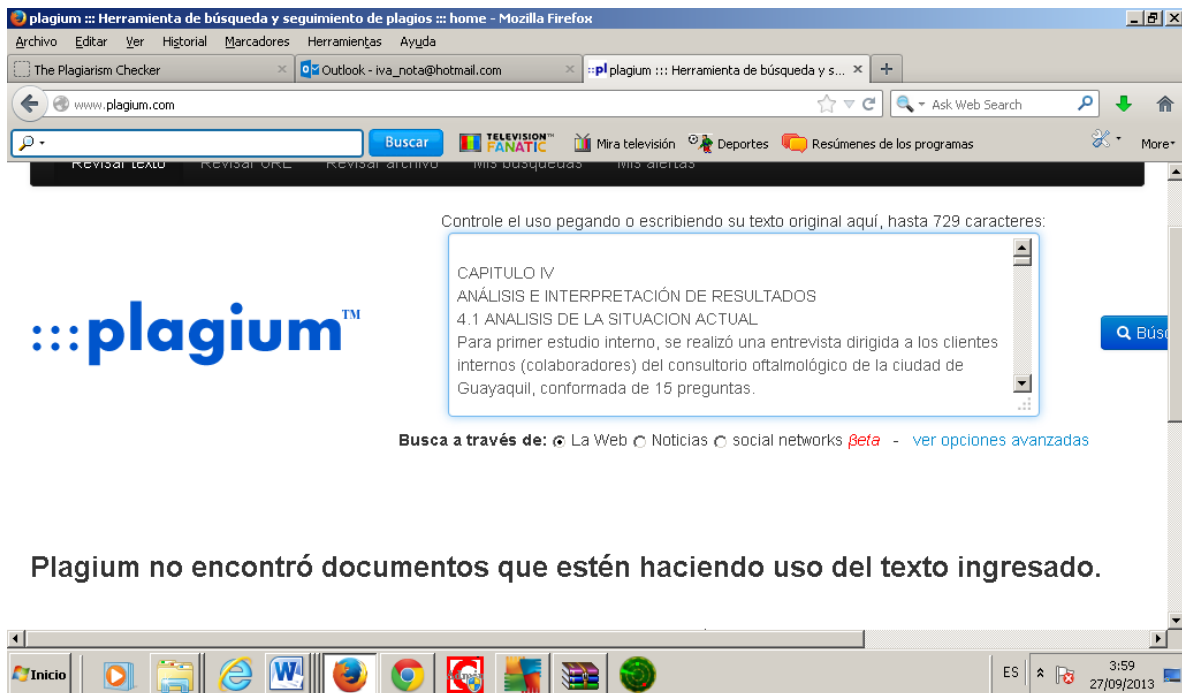
Busca a través de:  La Web  Noticias  social networks *Beta* - [ver opciones avanzadas](#)

**Plagium no encontró documentos que estén haciendo uso del texto ingresado.**

Plagium es gratuito, pero su desarrollo y mantenimiento implican costos.

Inicio

ES 3:57 27/09/2013



plagium :: Herramienta de búsqueda y seguimiento de plagios :: home - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

The Plagiarism Checker Outlook - iva\_nota@hotmail.com ::plagium :: Herramienta de búsqueda y s...

www.plagium.com

Buscar TELEVISION FANATIC Mira televisión Deportes Resúmenes de los programas

Revisar texto Revisar URL Revisar archivo Mis búsquedas Mis alertas

Controle el uso pegando o escribiendo su texto original aquí, hasta 729 caracteres:

CAPITULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS  
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL  
Para primer estudio interno, se realizó una entrevista dirigida a los clientes internos (colaboradores) del consultorio oftalmológico de la ciudad de Guayaquil, conformada de 15 preguntas.

Busca a través de:  La Web  Noticias  social networks *Beta* - [ver opciones avanzadas](#)

**Plagium no encontró documentos que estén haciendo uso del texto ingresado.**

Inicio

ES 3:59 27/09/2013