

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL,
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL
MANUAL DE FUNCIONES DE LA IPS MARYBAU EU LA LOMA,
CESAR.**

**JOSE MARTIN TORRES LOPEZ
COD. 1065999836**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PAMPLONA
2020**

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL,
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL
MANUAL DE FUNCIONES DE LA IPS MARYBAU EU LA LOMA,
CESAR.**

**JOSE MARTIN TORRES LOPEZ
COD. 1065999836**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de
Administración de Empresas**

**SUPERVISOR:
SAMUEL DUARTE FIGUEROA**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PAMPLONA
2020**

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
1 INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL	7
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	7
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS (Misión Visión, Objetivos, valores, principios).....	8
1.3 DIAGNÓSTICO:	11
1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.	14
1.5 FUNCIONES ASIGANDAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA:	15
1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:	16
1.6.1 Título.	16
1.6.2 Objetivos	16
1.6.2.1 Objetivo General.	16
1.6.2.2 Objetivo Específicos.	16
1.6.3 Justificación.	17
1.6.4 Cronograma.	18
CAPITULO I	20
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA) DE LA IPS MARYBAU	20
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
3.1 Organigrama	20
3.2 Clasificación de los Organigramas	22
3.2.1 Por su naturaleza	22
3.2.2 Por su ámbito	23
3.2.3 Por su Contenido:	23
3.2.4 Por su presentación	25
3.3 Procedimiento propuesto para la elaboración del Organigrama	27
3.3.1 Autorización y apoyo de los niveles superiores	27
3.3.2 Integración del equipo de trabajo	27
3.3.3 Determinación del programa de trabajo	28
3.3.4 Captación de información	28
3.3.5 Clasificación y registro de la información	29
3.4 Elaboración del organigrama de la IPS MARYBAU	29
CAPITULO II	33

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	33
4. MAPA DE PROCESOS.....	33
4.1 GRUPOS DE INTERÉS / CLIENTES / USUARIOS	34
4.1.1 Necesidades y expectativas de clientes/usuarios.....	34
4.1.2 Identificación de servicios	34
4.1.3 Necesidades y expectativas cubiertas	35
4.1.4 Ficha de grupos de interés / clientes / usuarios	35
4.2 Procedimiento propuesto para la elaboración de mapas de procesos.....	35
4.3 ELABORACION MAPA DE PROCESOS DE LA IPS MARYBAU	37
4.3.1 Procesos estratégicos	38
4.3.2 Procesos misionales	38
4.3.3 Procesos de apoyo	38
4.4 CADENA DE VALOR	40
4.5 Elementos de la cadena de valor	40
CAPITULO III.....	43
MANUAL DE FUNCIONES IPS MARYBAU	43
5. Manual de Funciones	43
5.1 Definición de Manual.....	44
5.2 Objetivos del Manual.....	44
5.3 Descripción de puestos.....	45
5.4 Análisis de cargos.....	45
5.5 Diseño de herramientas para levantar el manual de funciones de la IPS MARYBAU	46
5.6 Elaboración de manual de funciones de la IPS MARYBAU	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	53
ALCANCES DE LA PRÁCTICA.....	54
Bibliografía.....	55
ANEXOS.....	56

ABSTRACT

With the practices carried out at the IPS MARYBAU EU of La Loma, Cesar it was observed that this lacked an organizational structure (organizational chart), to function properly, all organizations, regardless of their nature field of operation, or both, require a framework for action. This framework constitutes the organizational structure, which is but a division ordered and systematic of its work units based on the object of its creation translated and specified in strategies.

The achievement of the goals of the company depends on the fulfillment of the objectives of each department, to comply it is necessary to have a structure defined and manuals that contribute to the organization in the execution of the tasks assigned to the suitable personnel, and promote uniformity in the work.

That is why, in this degree work, the elaboration of an organizational structure according to the needs of the company will be carried out, the strategic addressing through the process map, the value chain and identify the functions of the positions in the IPS MARYBAU.

INTRODUCCIÓN

Con el escenario de prácticas en la IPS MARYBAU de La loma, Cesar se pudo observar que esta carecía de una estructura organizacional (organigrama), para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

El logro de las metas de la empresa depende del cumplimiento de los objetivos de cada departamento, para cumplir es necesario contar con una estructura definida y manuales que contribuyan con la organización en la ejecución de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

La Gestión de Talento Humano considera antes importantes elemento humano en la conducción de las empresas, manejando la información disponible para aplicar sus conocimientos y habilidades y tomar decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados en la empresa.

Es por ello, que en este trabajo de grado se va a realizar la elaboración de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, el direccionamiento estratégico a través del mapa de proceso, la cadena de valor y identificar las funciones de los cargos en la IPS MARYBAU.

1 | INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA



QUIENES SOMOS

Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), del sector privado, del Sistema General de Seguridad Social en Salud, pertenecientes al primer nivel de complejidad de atención.

Como IPS estamos inscritos ante la Secretaria de Salud Departamental del Cesar, con código de prestador N°2025000408, autorizados para prestar los servicios de salud a la población beneficiaria del Régimen Subsidiado a través de las EAPB y personas del Régimen Contributivo a través de las EPS, ARL, Cajas de Compensación Familiar, Compañías de Medicina Prepagada y de Seguros, así como a personas jurídicas, tanto públicas, como privadas, de igual manera la prestación de servicios a personas particulares que lo soliciten.

Estamos inscritos en Cámara del Comercio de Valledupar con Matricula Mercantil N° 47280, registrados en la DIAN bajo el Nit: 824.000.854-2, lo que nos acredita como un proveedor de Servicios de Salud responsable y con la suficiente seriedad.

Nuestro equipo médico asistencial y administrativo está preparado para asumir las responsabilidades que se adquieran de una manera humana y con el mayor nivel de profesionalismo y capacidad operativa.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS (Misión Visión, Objetivos, valores, principios)

MISIÓN

La IPS MARYBAU, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los usuarios, brindándoles seguridad, accesibilidad, oportunidad, pertinencia, en cada uno de los servicios ofrecidos por profesionales idóneos, basándonos en una atención segura y con calidez humana satisfaciendo las necesidades de la comunidad.

VISIÓN

Ser reconocida para el año 2024, como una Institución Prestadora de Servicios de Salud por la atención humanizada comprometida con el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios, caracterizada por el cumplimiento de estándares de calidad, garantizando la satisfacción al cliente en la prestación de los servicios a nivel ambulatorio.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mantener la oportunidad en la consulta de acuerdo a lo comprometido contractualmente y a la normatividad vigente.
- Mantener infraestructura adecuada de acuerdo a la normatividad vigente y tecnología de acuerdo al servicio que se preste.

- Mejorar la gestión de eventos adversos.
- Disminuir el tiempo de espera en trámites administrativos.
- Mantener la satisfacción del usuario frente al trato humanizado.

POLITICA DE CALIDAD

LA IPS MARYBAU, se compromete con los usuarios del Municipio de la Loma Cesar, brindar servicios de salud de Primer nivel con oportunidad en la atención, infraestructura y tecnología adecuada procurando por una atención humanizada enfocada en la seguridad del paciente.

POLITICA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE

La IPS MARYBAU, se compromete prestar servicios de salud seguros y eficientes con los mínimos riesgos para el paciente, su familia, nuestros trabajadores y el medio ambiente.”

NUESTROS VALORES CORPORATIVOS

- Solidaridad
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Responsabilidad

- Amistad
- Paz
- Justicia
- Laboriosidad
- Pertinencia
- Puntualidad

NUESTROS PRINCIPIOS

Participación: Asegurar que los usuarios no solo conozcan los procesos sino que sean parte de la proyección y programación que de ellos se hagan.

Apropiarse de sus sugerencias y puntos de vista para involucrarlos en la prestación del servicio.

Trabajo en Equipo: El recurso humano actuar como un equipo interdisciplinario cuyo objetivo principal es velar por los derechos e intereses que en materia de salud y bienestar tienen los usuarios.

Respeto: Las relaciones personales tanto individuales como en comunidad deben fundamentarse en la sinceridad y el respeto mutuo que permita el eficaz desarrollo del objeto social.

Comunicación: Mantener una interlocución clara, adecuada y oportuna como fundamento indispensable para la prestación de un servicio de calidad.

Sentido de Pertenencia: El compromiso de velar por la salud de los usuarios y desarrollar las acciones tendientes a garantizar su óptimo bienestar, es el deber primordial de la empresa y sus integrales.

Justificación: Nuestra preocupación por mejorar la calidad en la prestación de Servicios de Salud en nuestro país, hace surgir la idea de crear una institución que contara con infraestructura y equipo humano necesarios para ofrecer los beneficios y satisfacciones que tanto sueñan los colombianos, sin importar la clase social a la que pertenezcan.

1.3 DIAGNÓSTICO:

Teniendo en cuenta el análisis realizado a las actividades que se desarrollan en la área de talento humano y organizacional, es importante que la IPS MARYBAU realice el diseño de la estructuración del organigrama, elaboración del mapa de proceso, cadena de valor y del manual de funciones en la IPS MARYBAU bajos las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para desarrollar cada uno de los objetivos planteados, Hoy en día es necesario que las empresas dispongan de un departamento que ayude a la administración, al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, supervisando y dando seguimiento a las normas técnicas y legales referente a la Gestión misma del Talento Humano.

Matriz de acompañamiento del Diagnóstico de la IPS MARYBAU EU

MATRIZ MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTOR CRÍTICO: FORTALEZAS		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
f1	Experiencia en el mercado	8%	3	0,24
f2	Infraestructura física	5%	3	0,15
f3	Portafolio de servicio	5%	3	0,15
f4	Ubicaciones estratégicas	3%	4	0,12
f5	Alianzas estratégicas	4%	3	0,12
f6	Posicionamiento	6%	3	0,18
f7	Nivel tecnologico	8%	3	0,24
f8	Preparacion del personal directivo	3%	2	0,06
f9	Capacidad de endeudamiento	5%	2	0,10
f10	Liquidez	7%	4	0,28
FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
d1	Tendencia a delegar funciones	6%	2	0,12
d2	Uso de planes estrategico	7%	2	0,14
d3	Investigacion de mercado	5%	3	0,15
d4	Rotacion de personal	8%	3	0,24
d5	Estabilidad de costo	5%	3	0,15
d6	Grado de deserción	4%	2	0,08
d7	Procesos administrativos no tecnificados	3%	3	0,09
d8	Funciones no definidas	2%	2	0,04
d9	No hay proceso de selección de personal	3%	3	0,09
d10	Control de procesos	3%	1	0,03
TOTAL		100%		2,77

Fuente:

Elaboración Propia

Análisis: Como resultado del estado actual de la IPS en la matriz EFI tenemos un resultado de 2,77, por encima de la media que es 2,5; esto nos indica que las debilidades.

MATRIZ MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
o1	Cobertura de salud	8%	4	0,32
o2	Crecimiento poblacional	6%	3	0,18
o3	Fidelización de clientes	7%	4	0,28
o4	Alta tecnologia diagnostica y terapeutica	5%	4	0,20
o5	Accesos a recursos financieros	5%	3	0,15
o6	Bajo numeros de competidores	5%	2	0,10
o7	sensibilizacion en la poblacion sobre la importancia de la salud y cuidada	5%	2	0,10
o8	capacidad fisica instalada	4%	3	0,12
o9	Ampliacion del portafolio de servicios	6%	4	0,24
o10	Nuevos convenios con EPS	5%	3	0,15
FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
a1	Poder adquisitivo de las personas	5%	3	0,15
a2	Inflacion	5%	2	0,10
a3	Epidemias	5%	4	0,20
a4	Vias de acceso	2%	1	0,02
a5	Estabilidad del gobierno	3%	1	0,03
a6	Desempleo	3%	2	0,06
a7	Competencia que puede surgir en el area de influencia	7%	3	0,21
a8	Tasa de moratilidad	4%	3	0,12
a9	poder de negociacion con las EPS	5%	2	0,10
a10	Usuarios cada vez mas exigentes en relacion a la calidad del servicio	5%	2	0,10
TOTAL		100%		2,93

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: con una ponderación de 2,93 es importante que se generen estrategias que hagan énfasis en factores políticos económicos, ambientales, sociales, tecnológicos y competitivos; para que de tal forma se aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas.

MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Experiencia en el mercado	Tendencia a delegar funciones
		Infraestructura física	Uso de planes estrategico
		Portafolio de servicio	Investigacion de mercado
		Ubicaciones estratégicas	Rotacion de personal
		Alianzas estratégicas	Estabilidad de costo
		Posicionamiento	Grado de deserción
		Nivel tecnologico	Procesos administrativos no tecnificados
		Preparacion del personal directivo	Funciones no definidas
		Capacidad de endeudamiento	No hay proceso de selección de personal
		Liquidez	Control de procesos
			D1
			D2
			D3
			D4
			D5
			D6
			D7
			D8
			D9
			D10
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA- FO	ESTRATEGIA-DO	
O1 Cobertura de salud	F1-O1-O2 Diseñar estrategias de aprovechamiento a través de planes para incrementar mercado de portafolio de servicio	D1-O3-D4-O4-D9 Estructurar procesos de Recursos Humanos para asegurar la potencialización del talento humano desde la buena selección, gestión del desempeño y definición de roles y responsabilidades.	
O2 Crecimiento poblacional			
O3 Fidelización de clientes	O3-F3-O7-O9 Diseñar planes de acción para mejorar el servicio de la salud	D2-O3-D3 Diseño y Aplicación de la planeación estratégica para el manejo del primer nivel de atención en salud y revisión del sistema de control interno.	
O4 Alta tecnología diagnostica y terapeutica			
O5 Accesos a recursos financieros	F2-O4-F4-O8 Diseñar ampliación de la infraestructura física para cubrir mas servicio	D2-O5-O6 Establecer estrategias a través de la area financiera con el fin que se proponga un plan de inversion anual dependiendo de las necesidades de la empresa teniendo en cuenta los planes de desarrollo en salud.	
O6 Bajo numeros de competidores			
O7 sensibilizacion en la poblacion sobre la importancia de la salud y cuidados	F5-F6-O10 Prestar servicios de salud con calidad a costos razonables.	D10-O10 Tecnicar procesos administrativos para adquirir posible nuevos convenios con EPS y mejorar la atención al usuario	
O8 capacidad fisica instalada			
O9 Ampliacion del portafolio de servicios	O5-F9-F10 Diseñar planes de manejo adecuado de los recursos		
O10 Nuevos convenios con EPS			
AMENAZAS	ESTRATEGIA- FA	ESTRATEGIA-DA	
A1 Poder adquisitivo de las personas	F1- A1-F3 Diseñar indicadores de gestion para evaluar la prestación de los servicios	D1-D2-D3-D7-D8-D10-A1-A5-A6-A9-A10 Aplicar una planeación estratégica que permita a la IPS dirigir sus esfuerzos a la consecución de una visión empresarial factible y ser mas competitiva por medio de procesosestructurados y tecnificados	
A2 Inflacion			
A3 Epidemias	F4-A3 Realizar planes de prevención y concientización contra epidemias		
A4 Vias de acceso			
A5 Estabilidad del gobierno	F1-F8-A10 Preparar personas que se encarguen de orientar e informar el proceso de atencion	D1-D2-D3-A1-A5 Ampliar su infraestructura generando alianzas estrategicas con otra empresa del sector salud que esté más equipada para brindar mejor atención a sus clientes.	
A6 Desempleo			
A7 Competencia que puede surgir en el area de influencia			
A8 Tasa de moratilidad			
A9 poder de negociacion con las EPS			
A10 Usuarios cada vez mas exigentes en relacion a la calidad del servicio y la atencion recibida			

Fuente: Elaboración Propia

1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.

La sección asignada bajo las indicaciones de mi jefe inmediato la gerente Dra. María Victoria Escobar para realizar mis prácticas en el área administrativa, la sede principal cuenta con una oficina ubicada junto al departamento de contabilidad de la IPS MARYBAU EU para mayor comodidad, desde esta oficina realizo mis principales funciones asignadas por la Área de RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN. Cabe concluir que por parte de los contadores lo que se hace es llevar el estado financiero de la empresa y pago de nóminas.

Como se indicó comparto el espacio físico con la contadora Natalia Santamaría y el contador y director financiero Cristian Sambrano, es una oficina bastante amplia donde las condiciones para laborar son satisfactoria, contamos con los recursos de 3 equipo de computador, 3 escritorio, 3 sillas de oficinas, 2 impresoras, 1 pizarra, 1 estante donde se lleva los archivo de contabilidad, 1 aire acondicionado y demás artículo de papelería (papel, bolígrafo y resaltadores, carpetas, sellos, grapadora y perforadora, papelera) conexión a internet.

También se me es ubicado en la segunda sede de la IPS MARYBAU en el departamento de calidad acompañamiento en los procesos de Gestión de calidad allí comparto sección con la directora de calidad y la auditora de calidad, en esta sesión se verifica que los procesos de atención médica de la IPS que se ajusten a las normas legales y de calidad, aceptados en los estándares definidos acorde con la legislación vigente.

1.5 FUNCIONES ASIGANDAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA:

Cargo a desempeñar: Practicante Administrativo

Las asignaciones en mis prácticas profesionales en la IPS MARYBAU EU durante mi periodo de pasantía, son determinadas por la Gerente Dra. María Victoria Escobar la cual son acorde a mi perfil de Administración de empresas.

Principales funciones:

- Promover el Control de la Gestión de Calidad.
- Apoyo Área Talento Humano.
- Acompañar proceso de Inventario.
- Brindar asesoría para estructurar el proceso organizacional de la empresa.
- Otras asignadas por su jefe directo enfocadas a mejorar el proceso de aprendizaje.

Responsabilidad:

- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:

1.6.1 Título.

Diseño de la estructura organizacional, direccionamiento estratégico y elaboración del manual de funciones de la IPS MARYBAU EU La loma, Cesar.

1.6.2 Objetivos

1.6.2.1 Objetivo General.

Diseñar la estructura organizacional, direccionamiento estratégico y manual de funciones de la IPS MARYBAU EU para contribuir en el desarrollo empresarial en que la empresa pueda aprovechar al máximo sus capacidades estratégicas.

1.6.2.2 Objetivo Específicos.

- ✓ Realizar un diagnóstico sobre la estructura interna de la IPS MARYBAU mediante modelo matricial.
- ✓ Aplicar las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para conceptualizar, diseñar, elaborar y actualizar la estructura organizacional (organigrama) de la IPS MARYBAU.
- ✓ Analizar el direccionamiento estratégico de la organización para la elaboración del mapa de procesos y cadena de valor de la IPS MARYBAU
- ✓ Analizar y describir los cargos por área funcional de la empresa para la elaboración del manual específico de funciones y competencias laborales de la IPS MARYBAU.

1.6.3 Justificación.

La IPS MARYBAU en el áreas estratégica carece de una estructura organizacional, direccionamiento, ya que en la actualidad dicha empresa que no cuenta con organigrama definido, mapa de procesos y cadena de valor, lo que permite un grado de importancia a la organización contar con estos, de esta manera contribuir en el desarrollo empresarial en que la empresa pueda aprovechar al máximo sus capacidades estratégicas.

Además de un análisis de cargos para la creación del manual específico de funciones y competencias laborales de la IPS MARYBAU EU ya que en la actualidad permite establecer las tareas y aptitudes que deben tener los colaboradores que conforman la planta de personal de las instituciones tanto públicas como privadas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estas.

Es por esto que se hace necesario desarrollar la presente propuesta para ayudar una mejor toma de decisiones sobre los procesos estratégicos de la IPS MARYBAU.

1.6.4 Cronograma.

ACTIVIDADES	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Presentación en la Empresa																			
Ejecución de las funciones asignadas en el área de contabilidad y presupuesto.																			
Diagnostico general por áreas de la empresa																			
Elaboración del primer informe																			
Presentación Primer Informe																			
Corrección de informe																			
Aplicar las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para conceptualizar, diseñar, elaborar y actualizar la estructura organizacional (organigrama) de la IPS MARYBAU.																			
Analizar el direccionamiento estratégico de la organización para la elaboración del mapa de procesos y cadena de valor de la IPS MARYBAU																			
Analizar y describir los cargos por área funcional de la empresa para la elaboración del manual específico de funciones y competencias laborales de la IPS MARYBAU.																			
Avances de la propuesta de mejoramiento un 70 %																			
Presentación Segundo Informe																			
Conclusiones, recomendaciones, alcances de la práctica																			
Anexos.																			
Presentación Tercer Informe																			
Detalles de trabajo final																			

2 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

2.1 Título.

Diseño de la estructura organizacional, direccionamiento estratégico y elaboración del manual de funciones de la IPS MARYBAU EU La loma, Cesar.

2.2 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

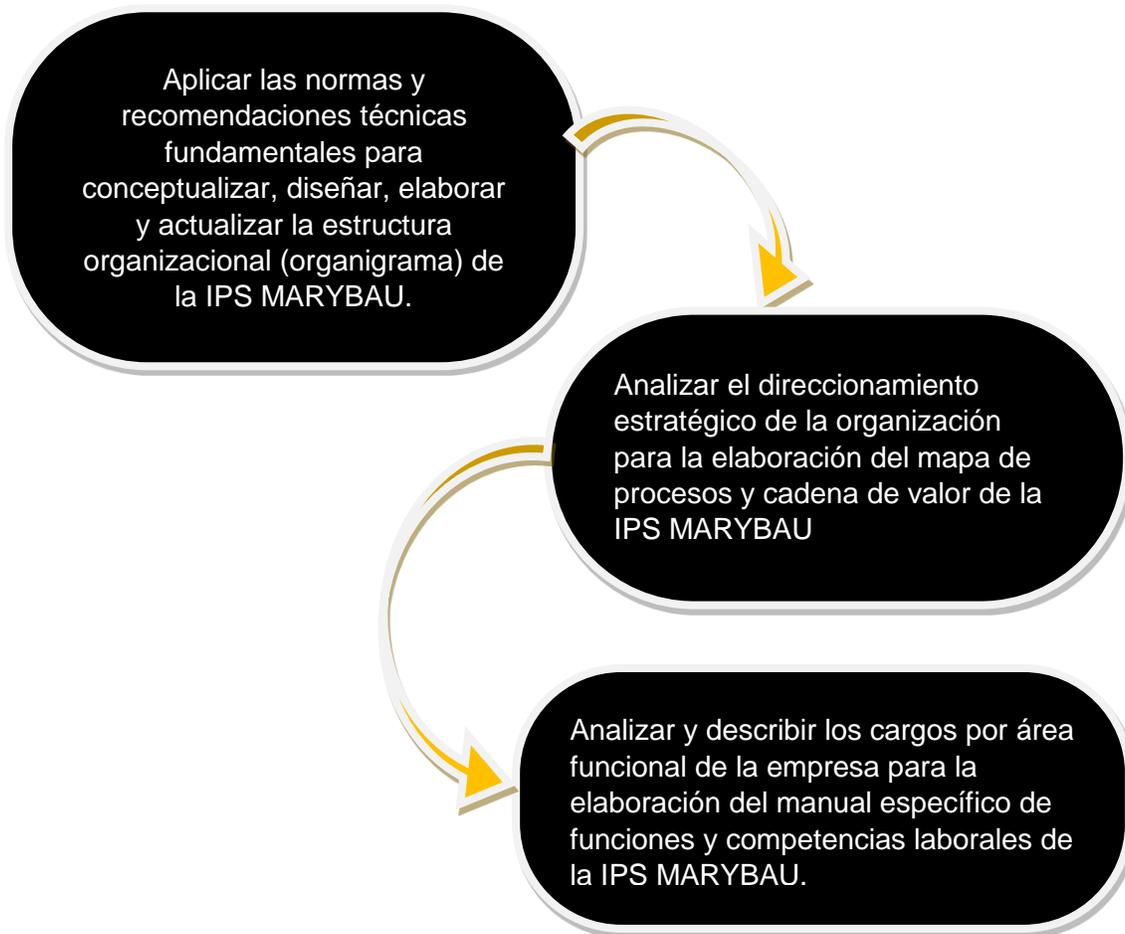


Figura 1. Metodología
Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA) DE LA IPS MARYBAU

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada una. Toda estructura organizacional está representada por un organigrama y debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía. (Moreno, C, & del Pilar Liz, A., 2009)

La estructura organizacional se define como (1) el conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y a los departamentos, (2) las relaciones formales de autoridad, incluidos las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, el número de niveles jerárquicos y el control de los administradores; y (3) el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de empleados a través de los departamentos. (DAFT, Richard L., 2006)

3.1 Organigrama

“El gráfico que representa la estructura formal de una compañía recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta”. (Ospina Montoya, Norberto, 2010)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Fincowsky, F., & Benjamín, E., 2009)

El organigrama debe ser actual y representar la realidad, debe ser general, sencillo siempre con una visión clara de su funcionamiento. Siendo éste un aporte importante y de mucha utilidad para las organizaciones, entidades productivas, entidades comerciales, administrativas, políticas, entidades públicas o privada y en general para cualquier organismo que necesite ser representado de manera sencilla y entendible para su propio desarrollo.

Para el desarrollo de nuestra propuesta de estructura organizacional es de vital importancia para la empresa.

Objeto

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad

- Proporciona una imagen formal de una organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

Criterios fundamentales para su preparación

✧ **Precisión:** En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y todas sus interrelaciones.

✧ **Sencillez:** Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

✧ **Uniformidad:** Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen para diseñarlo.

✧ **Presentación:** En gran medida su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, para prepararlo se deben considerar criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

✧ **Vigencia:** Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados.

Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización. (Fincowsky, F., & Benjamín, E., 2009)

3.2 Clasificación de los Organigramas

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

3.2.1 Por su naturaleza

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Micro-administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

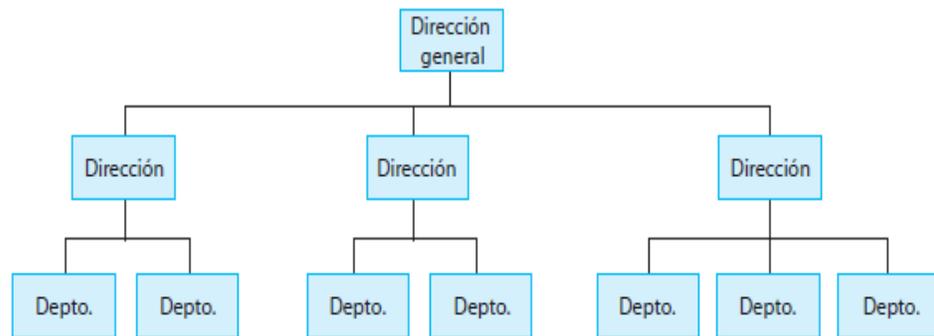
Macro-administrativos: Contienen información de más de una organización.

Meso-administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso-administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

3.2.2 Por su ámbito

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características (Figura 1)

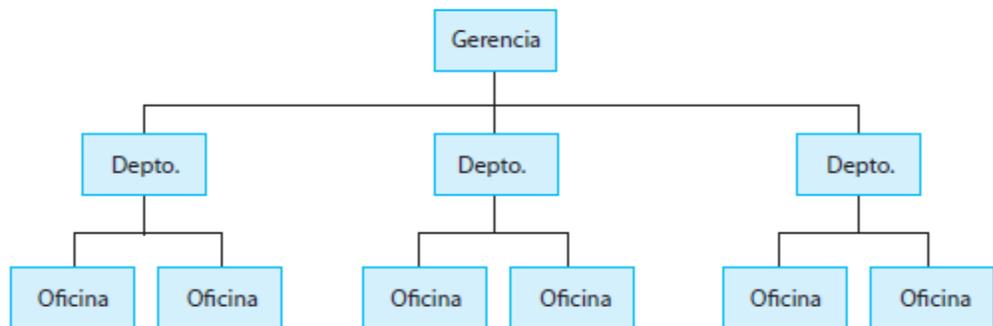
Figura 1.
Organigrama
General



Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. (Figura 2)

Figura 2.
Organigrama
específico.



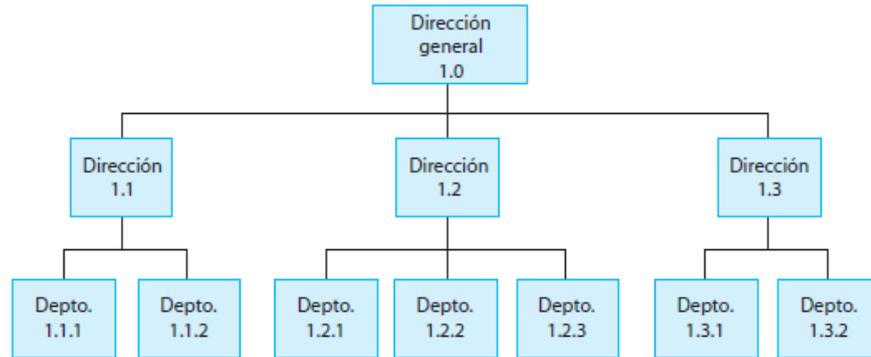
Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

3.2.3 **Por su Contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

(Figura 3)

Figura 3.
Organigrama
Integrales.

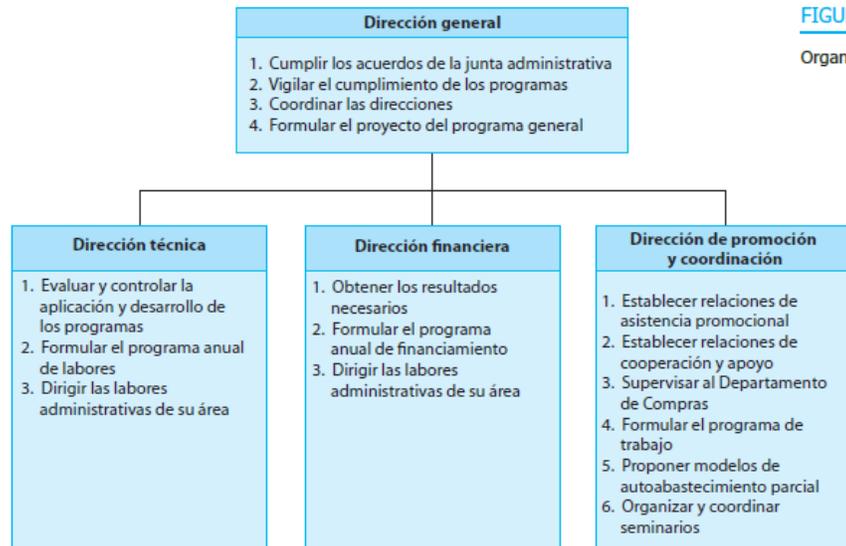


Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones (figura 4).

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Figura 4.
Organigrama
Funcionales.

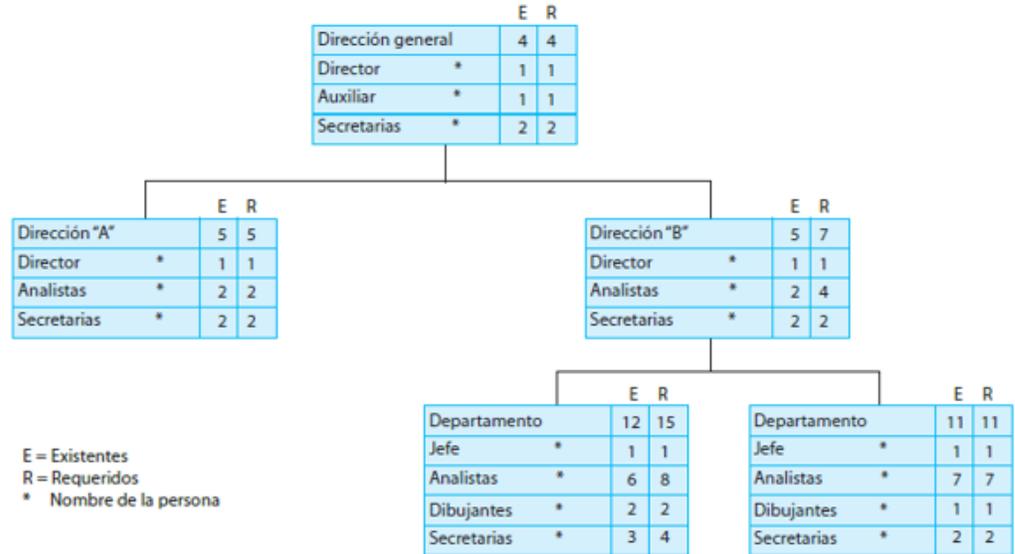


FIGUR
Organig

Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (figura 5).

Figura 5.
Organigrama
De puestos,
plazas y
unidades

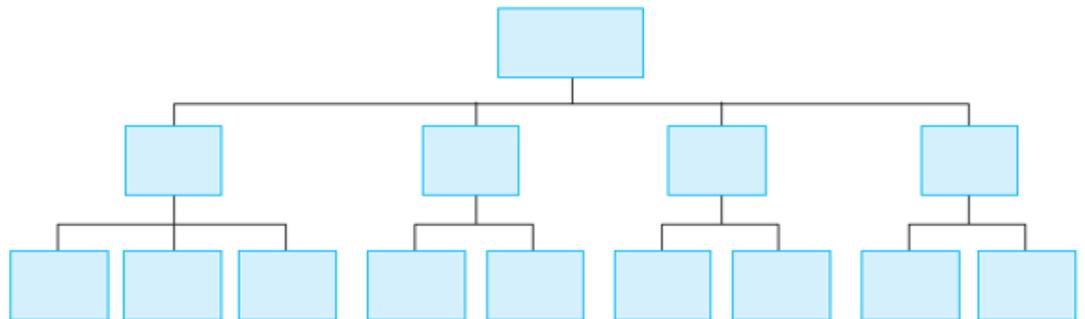


Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

3.2.4 Por su presentación

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (figura 6).

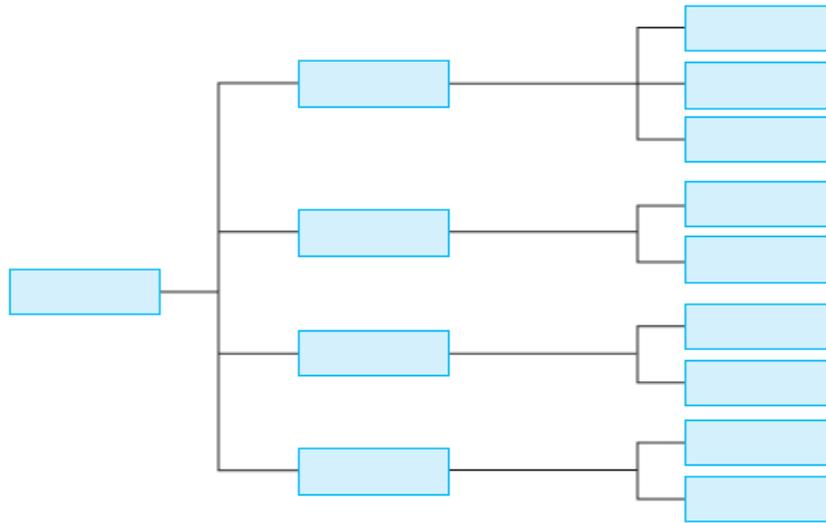
Figura 6.
Organigrama
Vertical



Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente (figura 7).

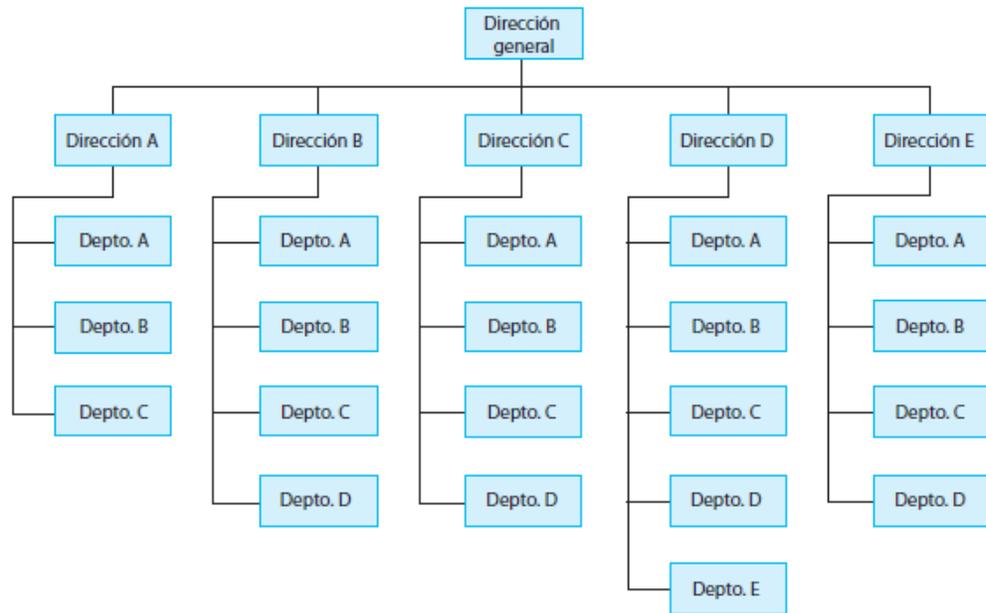
Figura: 7.
Organigrama
Horizontal



Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (figura 8).

Figura: 7.
Organigrama
Mixto



Fuente: Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009)

3.3 Procedimiento propuesto para la elaboración del Organigrama

Los pasos básicos para preparar organigramas se presentan a continuación

3.3.1 Autorización y apoyo de los niveles superiores

La unidad encargada de elaborar los organigramas, podrá intervenir por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento. La autorización traduce también el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama.

3.3.2 Integración del equipo de trabajo

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto.

3.3.3 **Determinación del programa de trabajo**

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc.

3.3.4 **Captación de información**

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen.

También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización. Asimismo, es útil acceder a los sistemas de información vía intranet o extranet.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas

que los integran.

- Los procesos que llevan a cabo.
- Los proyectos que desarrollan.
- El alcance de sus acciones.
- Las estrategias que aplican.
- Los beneficios que se espera obtener.

3.3.5 Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas.

3.4 Elaboración del organigrama de la IPS MARYBAU

Para proceder a elaborar el organigrama en IPS MARYBAU, se iniciará con una entrevista al dueño de la empresa quién es el Gerente General, luego previa autorización con los jefes de área los cuales explican el departamento que lideran así como la función que desempeñan, a quien supervisan, a quién reportan con quienes coordinan y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa.

Para estructurar el Organigrama se tomará en cuenta elementos como:

- Jerarquización de Puestos: Este apartado permitirá establecer responsabilidad y autoridad en el proceso de actividad.

- Nivel jerárquico: Identificará las relaciones de jerarquía y de subalterno existentes entre los principales órganos de la empresa. Dirección, gerencia, supervisión ejecución.
 - A quién reporta: quién es su superior inmediato
 - A quién supervisa: cuáles son sus subalterno directos
 - Con quién coordina
- Niveles de Staff: Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- Departamentalización: Agrupación de puestos por divisiones operativas necesarias en la organización. Ubicación: Departamento, división, sección, área.
- Canales de comunicación: Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización.
- Toma de Decisiones: Básicamente se refiere en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

Plantilla para recolectar información:

	<p>CUESTIONARIO PARA LA ELABORACION DE EL ORGANIGRAMA DE LA IPS MARYBAU</p>
<p>¿CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN LA EMPRESA?</p>	
<p>¿CUANTOS CARGOS TIENE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD?</p>	
<p>¿CON QUÉ CARGOS CREE QUE A FUTURO LA EMPRESA DEBERÁ CONTAR?</p>	
<p>DATOS GENERALES</p>	
<p>NOMBRES Y APELLIDOS</p>	
<p>DEPARTAMENTO / AREA</p>	
<p>¿QUE CARGO DESEMPEÑA EN LA EMPRESA?</p>	
<p>¿TIENE PERSONAL A SU CARGO?</p>	
<p>¿AQUIÉN SUPERVISA?</p>	
<p>¿AQUIÉN REPORTA SUS ACTIVIDADES?</p>	
<p>¿CON QUIÉN COORDINA?</p>	
<p>¿CON QUIENES SE RELACIONA EN SU PUESTO DE TRABAJO?</p>	

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, se han producido importantes cambios como son el incremento de la competencia tanto local como regional y el crecimiento del desarrollo tecnológico ésta acelerada dinámica conlleva a que al diseñar una organización sea necesario tomar muy en cuenta el medio que rodea a la empresa y especialmente lo que la organización necesita para cumplir sus objetivos.

Para la IPS MARYBAU se elaboró el Organigrama vertical que se presenta a continuación.

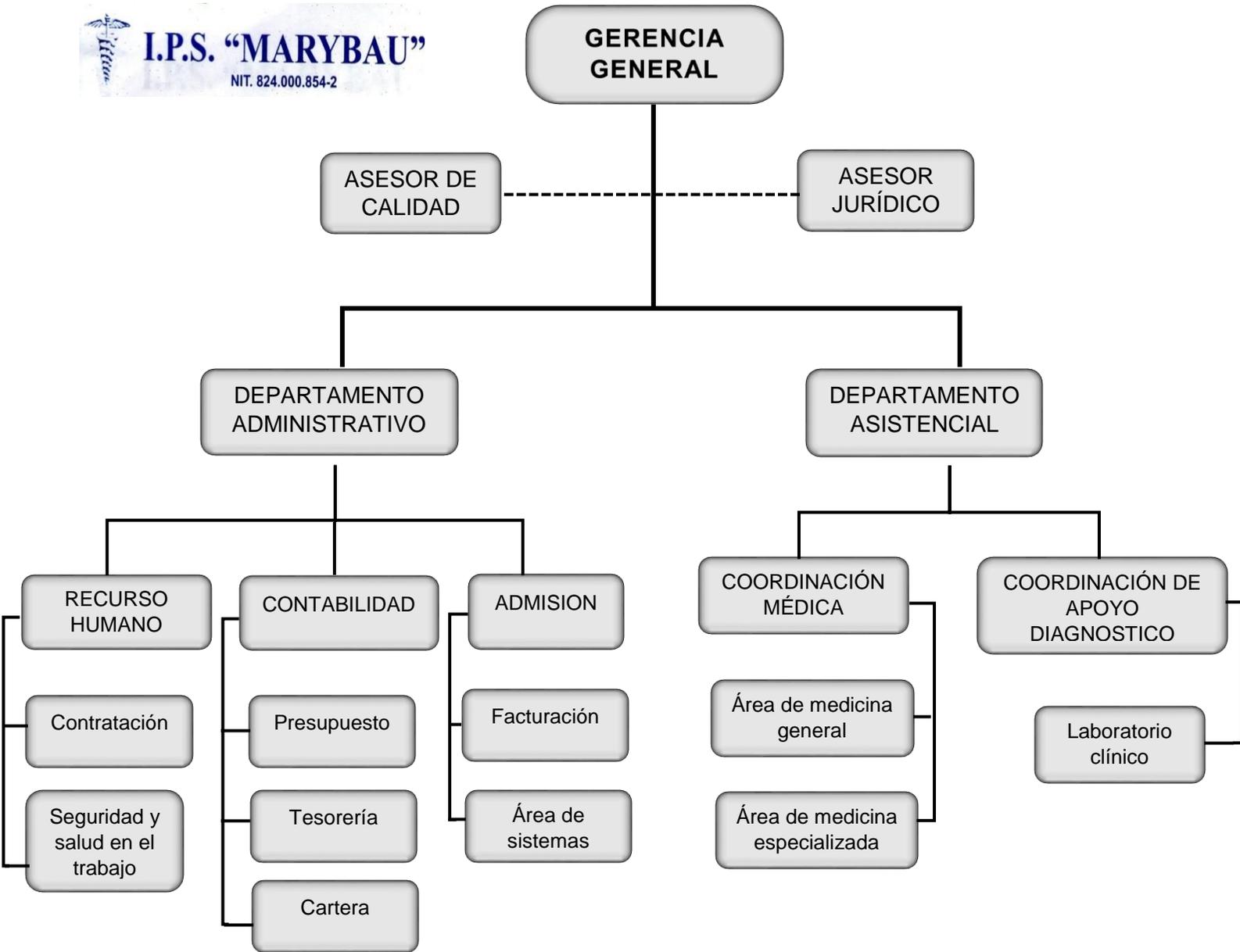


Grafico 1. Organigrama vertical de la IPS MARYBAU
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4. MAPA DE PROCESOS

Para elaborar el mapa de procesos se seguirá una metodología sencilla que parte de la misión y la visión de la Unidad o Servicio, de los clientes/usuarios y de las necesidades y expectativas de los mismos. Partiendo de esta base se identifican los procesos y se organizarán en el mapa de procesos. (Macias, 2007)

DEFINICION DE MISIÓN Y VISION

MISION

La IPS MARYBAU, es una Institución Prestadora de Servicios de Salud, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los usuarios, brindándoles seguridad, accesibilidad, oportunidad, pertinencia, en cada uno de los servicios ofrecidos por profesionales idóneos, basándonos en una atención segura y con calidez humana satisfaciendo las necesidades de la comunidad.

VISION

Ser reconocida para el año 2024, como una Institución Prestadora de Servicios de Salud por la atención humanizada comprometida con el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios, caracterizada por el cumplimiento de estándares de calidad, garantizando la satisfacción al cliente en la prestación de los servicios a nivel ambulatorio.

4.1 GRUPOS DE INTERÉS / CLIENTES / USUARIOS

Una vez definidas la Misión y la Visión, el siguiente paso para elaborar el mapa de procesos de una organización es la identificación de los grupos de interés, clientes y o usuarios.

Grupo de interés: todos aquellos que tienen interés en una organización, sus actividades y logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, socios, empleados, accionistas, propietarios, la Administración, legisladores.

Cliente/usuario: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa

4.1.1 Necesidades y expectativas de clientes/usuarios

Entenderemos por “necesidades” aquellos servicios que son requeridos, por los clientes/usuarios, al Servicio o Unidad.

Entenderemos por “expectativas” las características o prestaciones que los clientes/usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Unidad.

4.1.2 Identificación de servicios

En este punto se identificarán y analizarán cada uno de los servicios que se prestan desde la Unidad o Servicio con la identificación de las características de los mismos y los grupos de interés, clientes / usuarios a los que se destina.

Para cada uno de los servicios identificados en el apartado anterior se confeccionará una pequeña ficha en la que se identificarán: las características de cada uno, momento en el que se suministra y todos aquellos puntos que pudieran contribuir a la definición de los mismos.

4.1.3 Necesidades y expectativas cubiertas

Finalmente se realizará un trabajo de contraste entre las necesidades y expectativas identificadas para los grupos de interés / clientes / usuarios y las que pueden ser cubiertas por los servicios que han sido identificados y descritos anteriormente.

4.1.4 Ficha de grupos de interés / clientes / usuarios

El trabajo anterior se plasmará en una ficha de cliente / usuario. En la ficha se indicarán los siguientes puntos:

- Identificación Grupo de interés / Cliente / Usuario
- Servicios actualmente prestados
- Estudios o contactos realizados para identificar sus necesidades y expectativas
- Procedimientos actualmente utilizados para medir el nivel de satisfacción (grado en el que se alcanzan las expectativas).
- Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde la Unidad o Servicio.
- Expectativas para cada uno de los grupos de interés / clientes / usuarios.

4.2 Procedimiento propuesto para la elaboración de mapas de procesos.

Paso 1: Definición del proceso (Ficha de proceso)

En este paso se recoge información relativa al proceso, generalmente contenida en la ficha de proceso, de existir ésta. Dicha información está relacionada con: misión del servicio y objetivos, límites, entradas y salidas, clasificación y caracterización del sistema de servicio (alto contacto, bajo contacto, etc.), paciente (case mix).

Paso 2: Identificación de actividades y tareas

En este paso surgen preguntas que ayudarían a esclarecer la identificación y determinación de las actividades que conforman el proceso:

- ¿Cuáles suceden siempre?
- ¿Cuáles suceden a veces?

Paso 3: Tipo de mapa o enfoque

- Determinar nivel de detalle y objetivo del análisis

En dependencia de los objetivos y el nivel de detalle que se persigan, se escogerá una técnica de representación. Puede que en un momento determinado se utilice una combinación de técnicas.

Paso 4: Diagrama y documentación

Este paso comprende:

- Entrevistas con ejecutantes del proceso.
- Mostrar las actividades que realmente ocurren.
- Documentar sobre errores o fallas que se cometen en el proceso.
- Determinar riesgos y puntos críticos de control.
- Inventario de momentos de verdad.
- Protocolos (prácticas clínicas, variabilidad), normas.
- Tiempo del ciclo.
- Costos.

Paso 5: Revisión

Con el propósito de chequear que el diagrama o mapa esté completo. Existe otro grupo de preguntas que también pueden ayudar a esclarecer ciertos aspectos:

¿Todas las actividades están incluidas?

¿Existe alguna que no pertenece a este proceso?

¿Todos los implicados están de acuerdo en que ese es el proceso tal como es?

Paso 6: Detectar oportunidades de mejora

Se buscan las posibilidades de mejorar los procesos a partir de la eliminación o minimización de los efectos de elementos como los despilfarros, inventarios excesivos, gasto elevado de recursos, actividades innecesarias, reprocesos, minimización del tiempo por actividad y esperas, entre otros.

4.3 ELABORACION MAPA DE PROCESOS DE LA IPS MARYBAU

Un **proceso** es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

Un **procedimiento** es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

Un **mapa de procesos** es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

4.3.1 Procesos estratégicos

Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

4.3.2 Procesos misionales

Procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

4.3.3 Procesos de apoyo

Procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición.

ESQUEMA DEL MAPA DE PROCESO

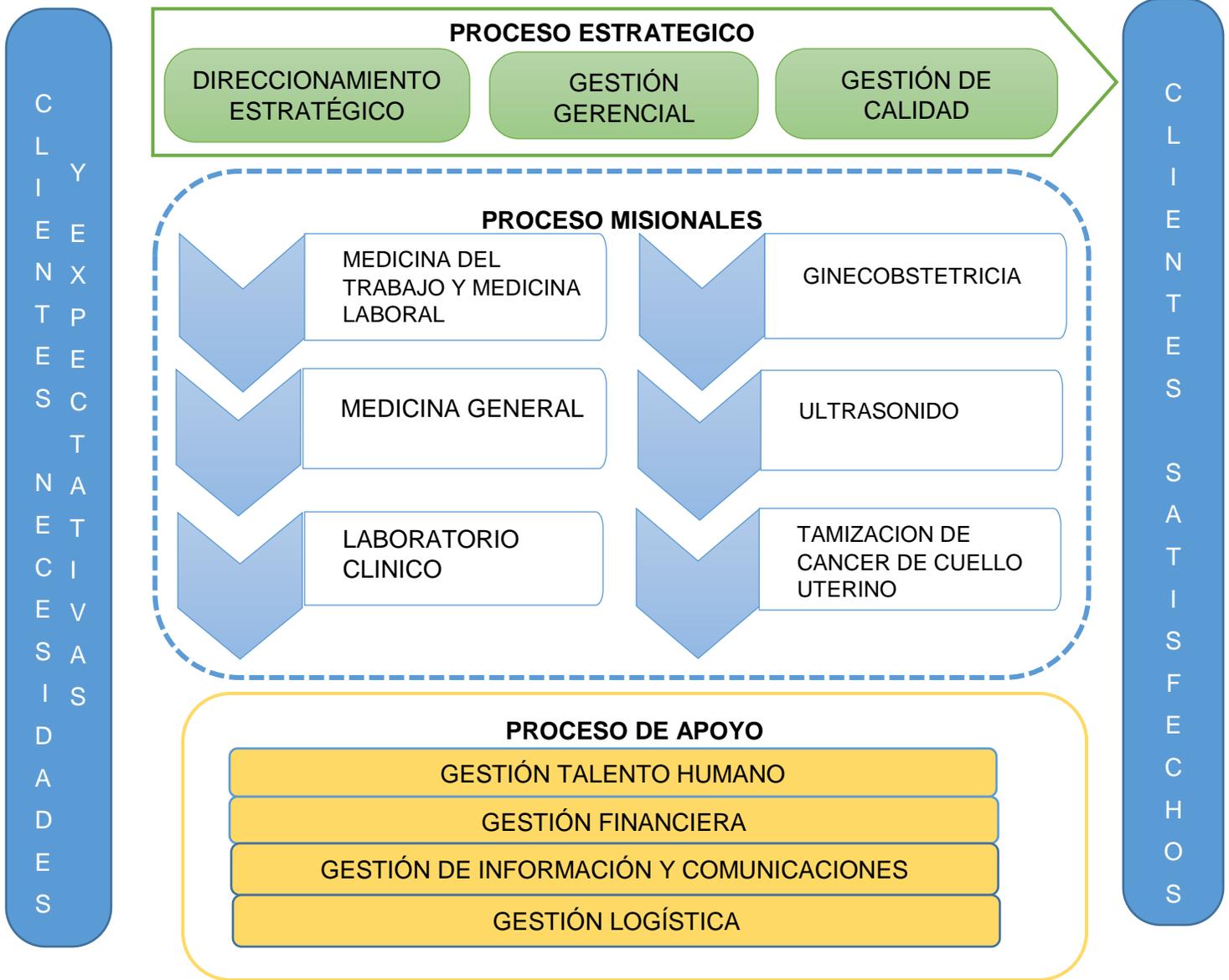


Gráfico 2. Mapa de proceso de la IPS MARYBAU
Fuente: Elaboración Propia

4.4 CADENA DE VALOR

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

4.5 Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio (Quintero, J., & Sánchez, J., 2006).

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

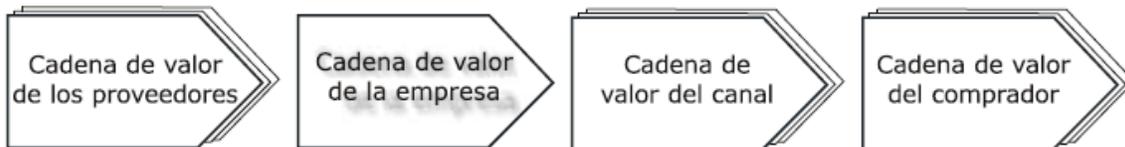
4.5.1 **Las Actividades Primarias:** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

4.5.2 **Las Actividades de Soporte a las actividades primarias:** se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial

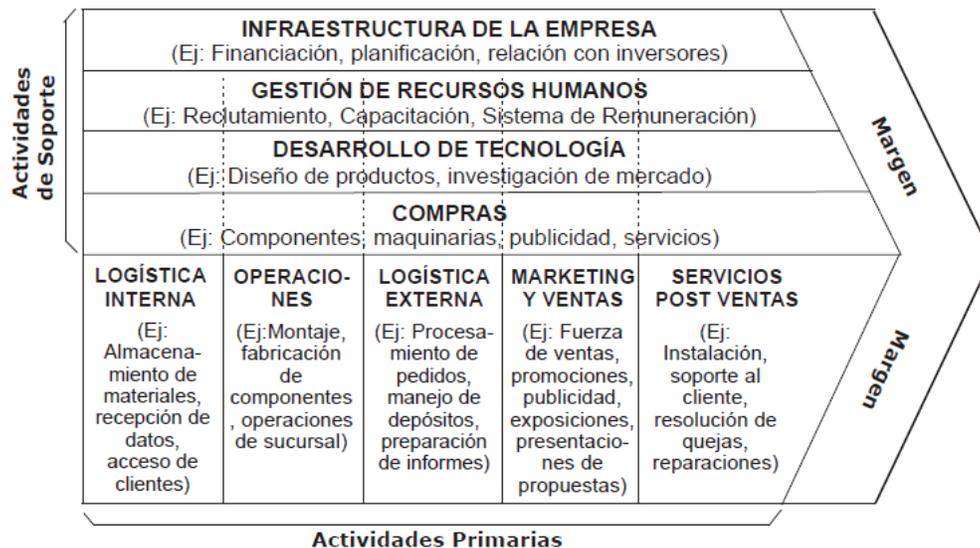
(finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

4.5.3 El Margen: que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. (Porter, M, 2004)



Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación. (Porter, M, 2004)



Fuente: Michael Porter (1986)

ESQUEMA DE CADENA DE VALOR IPS MARYBAU

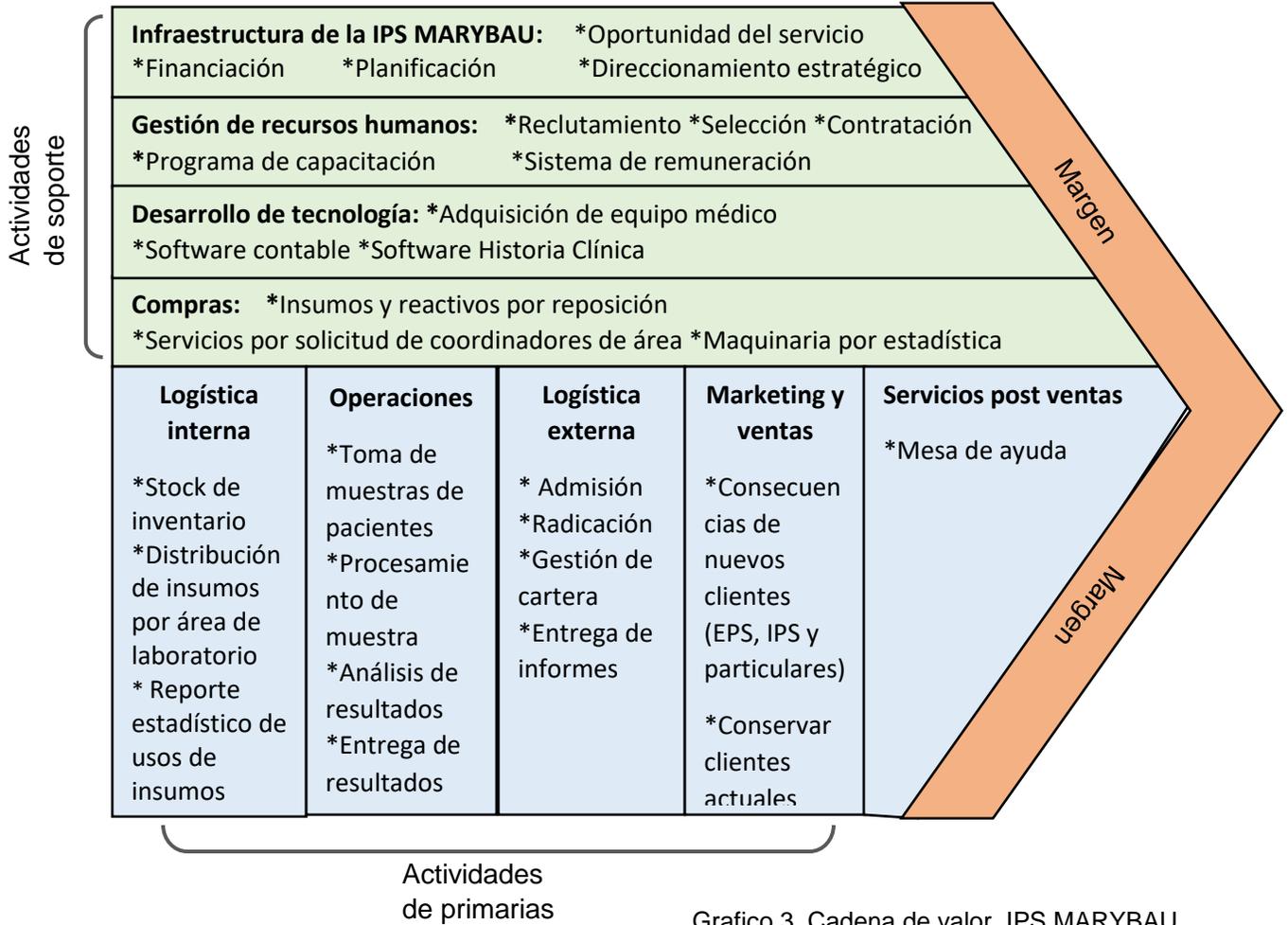


Grafico 3. Cadena de valor IPS MARYBAU
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III

MANUAL DE FUNCIONES IPS MARYBAU

5. Manual de Funciones

La elaboración del manual de funciones responde a una urgente necesidad de la Empresa para organizar eficazmente los trabajos de éstos. Por lo que es necesario conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las competencias que requieren para “hacerlo bien”. Es igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones.

Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto.

La realización del manual de funciones debe partir de:

- La misión de la entidad
- Objetivos y funciones de la entidad
- Estructura funcional
- Proceso definidos
- Planta de personal

5.1 Definición de Manual

Para (Chiavenato, 2009) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la prioridad de la ejecución y los objetivos del cargo”.

(Gómez, 1997) Menciona que un manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación”

Por otra parte Franklin (1997) indica que un manual de funciones es el documento “que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación”

5.2 Objetivos del Manual

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades y evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ayudar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e interrelación del personal.
- Sistematizar la iniciativa, publicación y aplicaciones de las modificaciones necesarias en la organización.

- Determinar la responsabilidad de cada área de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.

5.3 Descripción de puestos

“Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en término de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.”

(CHIAVENATO, 2002)

Según (MONDY & NOE, 2005) Descripción de Puestos “Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.”

5.4 Análisis de cargos

“Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.” (CHIAVENATO, 2002)

5.4.1 Análisis de puestos

Este análisis proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, analizan y registran los datos del puesto como son realmente.

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- × El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- × Los requerimientos específicos
- × El contexto en que las tareas son realizadas;
- × Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

5.5 Diseño de herramientas para levantar el manual de funciones de la IPS

MARYBAU

El formato que se eligió está conformado por preguntas abiertas y cerradas las cuales serán contestadas por todo el personal de la IPS MARYBAU; ésta entrevista será dirigida para poder resolver en ese instante inquietudes tanto de los entrevistados como de la autora de esta propuesta de mejoramiento para poder determinar la información necesaria del puesto.

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Nombre:Nombre del cargo.....

Departamento:.....Superior inmediato.....

N°	ACTIVIDADES DEL CARGO

- Resumen de las labores** : escriba con sus propias palabras lo que usted hace:

- Responsabilidades**: relacione sus responsabilidades en orden de importancia

- Supervisión ejercida**: ¿su cargo exige supervisión de personas? Si () No () ¿quiénes?

- Supervisión ejercida**: ¿su cargo exige supervisión de personas? Si () No () ¿quiénes?

- Requisitos exigidos por el cargo**: Indique los requerimientos necesarios para desempeñar el cargo:

- Experiencia**: la necesaria para desempeñar su puesto:
Ninguna Menos de 4 mes 4 a 6 meses
6 meses a 1 año 1 a 2 años más de 2 años
- Conocimientos que requiere su trabajo:

- Habilidades que requiere su trabajo:

Fuente: Elaboración propia

CARGOS QUE SE VAN ANALIZAR

	Número de cargos:	NOMBRE DEL CARGO
1	1	GERENCIA GENERAL
2	1	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO
3	1	ASESOR JURIDICO (STAFF)
4	1	AUDITOR DE CALIDAD (STAFF)
		OPERACIONES O ASISTENCIAL
5	1	MEDICINA GENERAL
6	1	BACTERIOLOGA
7	1	MICROBIOLOGA
		ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
8	1	CONTADOR
9	1	ADMISION

Fuente: Elaboración propia

CODIFICACIÓN

La codificación de los puestos de trabajo está formada por una identificación como se indica a continuación

XXX - X - XX

SIGLAS DEL NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL DE JERARQUÍA	NUMERO DE OCUPANTES
------------------------------	--------------------	---------------------

Así, por ejemplo:

Para la posición de Director General, el código de identificación del cargo es:

El Nombre del puesto es Director general y sus siglas son: DG

Su nivel jerárquico es: 1

El número de ocupantes: 01

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	SIGLA	NUMERO DE OCUPANTES	CODIGO S-N- OC
ESTRATÉGICO	GERENCIA GENERAL	GG	1	GG-1-01
PROFESIONAL	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	CTH	1	CTH-1-01
	ASESOR JURIDICO	AJ	1	AJ-1-01
	AUDITOR DE CALIDAD	AC	1	AC-1-01
ADMINISTRATIVO	CONTADOR	CT	1	CT-1-01
	ADMISION	AD	1	AD-1-01
ASISTENCIAL	MEDICINA GENERAL	MG	1	MG-1-01
	BACTERIOLOGA	BT	1	BT-1-01
	MICROBIOLOGA	MB	1	MB-1-01

Fuente: Elaboración propia

Formato del Manual de Funciones

El manual de funciones estará compuesto de las siguientes partes

Nombre del cargo: En esta sección indicamos la denominación que se le otorga.

Nivel: En este punto se describe el nivel que tiene cada cargo según el organigrama

1er Nivel ESTRATÉGICO

2do Nivel ADMINISTRATIVO

3er Nivel OPERATIVO

Número de ocupantes: aquí colocaremos el número de ocupantes del cargo

Código: se coloca la identificación del cargo

Relaciones Estructurales: se identifica si tiene personal a su cargo, a quién reporta, con quien coordina, de quien se asesora.

Objetivo del cargo: Se refiere a la razón de ser el puesto o su finalidad.

Funciones del cargo: Aquí detallamos todas las actividades del cargo

Instrucción formal: Este ítem se refiere al nivel de instrucción y los diferentes conocimientos que necesita el cargo.

Conocimientos requeridos: Colocamos los conocimientos específicos y necesarios para el buen desempeño del cargo.

Habilidades: Aquí se determina las necesarias que requiera el puesto

Experiencia laboral requerida: Determinamos el número en años, meses de experiencia o si no es indispensable.

Condiciones de trabajo: En este punto especificamos las condiciones de trabajo tales como: exigencia física, espacio de trabajo, jornada laboral.

Riesgos de trabajo: indicamos los riesgos laborales que puede tener el cargo al momento de realizar las tareas.

5.6 Elaboración de manual de funciones de la IPS MARYBAU

GERENCIA GENERAL

	PERFIL DEL CARGO	CODIGO:
		VERSIÓN:
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NIVEL DEL CARGO:		
Nombre del cargo:		
DEPENDENCIA:		
N° de cargos:		
Jefe inmediato:		
II. Objetivo DEL CARGO		
III. FUNCIONES del cargo		
IV. PERFIL REQUERIDO		
FORMACION ACADEMICA		
V. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
VI. HABILIDADES		
VII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
EXPERIENCIA		

CONCLUSIONES

Con las actividades realizadas en las prácticas empresariales en la IPS MARYBAU EU de La loma, Cesar se permitió evidenciar la realidad con la que trabaja la Empresa; se puede decir que la pasantía tuvo como objetivo principal organizar de manera óptima su estructura siempre pensando en el progreso de la misma en que la empresa no había emprendido el camino de la estructura del organigrama, los mapa de proceso, la cadena de valor y la elaboración del manual de funciones que le brindan para acoplar las actividades laborales con la eficacia que desea obtener, esto se debía en primera instancia al desconocimiento de estas herramientas y a la falta de personal especializado en el tema que realizara una formulación precisa que permitiera identificarla.

La elaboración de la estructuración del organigrama de la IPS fue uno de los principales paso para el analice del direccionamiento estratégico y principalmente en la realización del manual de funciones, consiguiendo identificar procedimientos incorrectos en el desarrollo de las actividades administrativas lo que nos permite proponer las acciones correctivas para eliminar tareas repetitivas.

RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar el organigrama, el mapa de procesos, la cadena de valor y el manual de funciones, para dar inicio al mejoramiento de los aspectos negativos que se observaron y se mencionaron al momento de realizar este trabajo.

- ❖ Se recomienda mantener actualizado y socializar el contenido del Organigrama y manual de funciones.

- ❖ Es necesario que la empresa evalúe el desempeño y los resultados de los procesos de la IPS mediante indicadores de gestión, cada tres meses a cargo del gerente permitiendo hacer un feedback y desarrollar un mejoramiento continuo.

- ❖ Proporcionar una copia íntegra de los manuales y que este a total disposición de cada área y que se utilice como fuente de consulta.

ALCANCES DE LA PRÁCTICA

En el inicio de mis pasantías las expectativas fueron muchas sentía temor y a la vez mucha ansiedad para comenzar mis prácticas administrativas, surgieron cantidades de pregunta que me cuestionaba día y noche por mi mente, una de estas interrogaciones eran: ¿seré capaz de poder desarrollar bien cada una de las actividades que se me asignen?, ¿Cómo debo expresar mis conocimientos adquirido en la universidad?, ¿será que el personal de trabajo con quienes estaré rodeado me aceptaran bien?, todas estas eran algunas de las tantas pregunta que se me pasaban por la mente.

El aprendizaje adquirido en mis pasantías fue bastante diverso e beneficioso en cuanto conocer el sector de la salud en saber cómo opera, como son regidas las instituciones prestadoras de servicio de la salud, es impresionante como este sector es uno de los más grades económicamente, siendo este mercado de difícil aseso para nuevos competidores éntrate es de gran importancia empresarial mantener en mayoría del tiempo actualizando a los nuevos cambios tanto económico, social, cultural, político y ambiental.

Una anécdota significativa en el transcurso de mis pasantías tuvo su origen a raíz de la pandemia sanitaria, y que pude percibir como es el comportamiento de las personas acerca de usar los servicios asistenciales con las medidas de seguridad.

Bibliografía

- CHIAVENATO, I. (2002). *gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Bogata : McGrae-Hill.
- DAFT, Richard L. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009). *Organización de empresas. Diseño, y Estructura*. Mexico : MCGRAW–HILL INTERAMERICANA SA DE CV.
- Gómez, C. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. mexico: McGraw-Hill.
- Macias, M. A. (2007). Gestión de Procesos en la UCA, Guía para la identificación y análisis de procesos. *Universidad de Cadiz, Cadiz.*, https://personal.uca.es/wp-content/uploads/2018/03/1237151097_652011132928.pdf.
- MONDY, R. W., & NOE, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Moreno, C, & del Pilar Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*.
- Ospina Montoya, Norberto. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín: de la Universidad de Medellín.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: CECSA.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *redalyc.org*, <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>.