



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Actualización del manual de
organización de la empresa
Hospital de Especialidades
San Francisco de Uruapan,
S.A. de C.V.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Yazmin Salud Núñez Barriga

Asesor:

Lic. Ana Karina Rojas López



Uruapan, Michoacán. 05 de septiembre de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO	7
1.1 ADMINISTRACIÓN.....	7
1.1.1 Conceptos.....	7
1.1.2 Características	9
1.1.3 Importancia	10
1.1.4 Principios de la Administración	11
1.1.5 Ciencias Auxiliares	15
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	16
1.2.1 Definición	16
1.2.2 Previsión.	17
1.2.3 Planeación.	17
1.2.4 Organización.	19
1.2.5 Integración.	22
1.2.6 Dirección	22
1.2.7 Control.....	25
CAPÍTULO 2 EMPRESA	30
2.1 LA EMPRESA	30
2.1.1 Conceptos.....	30
2.1.2 Importancia	32
2.1.3 Características	32
2.1.4 Funciones básicas de la empresa	33
2.1.5 La unidad empresarial y sus distintos aspectos	34
2.1.6 Principios o valores institucionales de la empresa.....	36
2.1.7 Clasificación de las empresas	37

CAPÍTULO 3 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	54
3.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS	54
3.1.1 Concepto.....	54
3.1.2 Objetivos de los manuales	55
3.1.3 Clasificación de los manuales	56
3.1.4 Manual de organización	59
Objetivo.....	60
Importancia.....	61
Tipos de manuales de organización	61
Contenido del manual de organización	61
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
3.2.1 Concepto.....	64
3.2.2 Importancia	65
3.2.3 Dimensiones de la organización	66
Dimensiones estructurales	66
Dimensiones contextuales	67
3.2.4 Tipos de estructuras organizacionales.....	69
División del trabajo y especialización	73
Departamentalización.....	74
Jerarquía.....	74
Coordinación	75
Autoridad	75
3.2.5 Tipos de autoridad	76
3.2.6 Organigrama	77
3.2.7 Proceso para proyectar estructuras de organización	82
CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO.....	86
4.1 Justificación	86
4.2 Antecedentes.....	87

4.3 Cultura Organizacional.....	90
Planteamiento del Problema	92
Objetivo General	92
Objetivos Específicos	92
Hipótesis	93
4.4 METODOLOGÍA	93
4.5 PROPUESTA	101
CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	133
BIBLIOGRAFÍA INTERNET	135

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen empresas que aún no cuentan con una estructura organizacional adecuada para cubrir sus necesidades, lo cual impide que tengan un buen funcionamiento de la misma, es por esta razón que el desarrollo de sus actividades no se pueden lograr de forma eficaz y eficiente.

La eficiencia indica que los recursos se utilizan de manera productiva dentro de las organizaciones, lo cual significa que usa menor cantidad de recursos para producir más, esto se logra a través de una buena organización dentro de la empresa.

Para cumplir con los objetivos de la empresa se requiere el apoyo de herramientas administrativas, en las cuales se ve reflejada la estructura y se da a conocer a los empleados para que tengan claro sus puestos, nivel de autoridad, responsabilidades y funciones definidas.

La presente investigación tiene como objetivo actualizar el manual de organización de la empresa "Hospital de Especialidades San Francisco de Uruapan, S.A. de C.V", proponiendo una estructura más adecuada a las modificaciones partiendo de sus necesidades para que el desarrollo de las actividades sean eficientes y se obtengan mejores resultados.

En el primer capítulo se define el concepto de administración, así como sus características, importancia, principios y se explica a fondo el proceso administrativo, el cual es fundamental para el desarrollo de cualquier organización ya que integra los diversos factores para una administración óptima.

El segundo capítulo abarca el tema de empresa en el cual se delimita a que clase pertenece, ya que se dan a conocer las distintas clasificaciones y características.

El tercer capítulo aborda el tema de estructura organizacional, así como los diversos tipos, las dimensiones, la división del trabajo, jerarquía, coordinación y los tipos de autoridad, integrando la temática de este capítulo se define la estructura adecuada para la empresa, e incluye también el proceso para proyectar la estructura de la organización.

Los manuales administrativos se abordan en el capítulo tres, incluyendo cual es el objetivo de dichos manuales y su clasificación haciendo énfasis en el manual de organización.

En el cuarto capítulo se analizan los resultados arrojados a partir de las encuestas que se aplicaron para proponer la actualización del manual de organización del Hospital San Francisco de Uruapan, iniciando por agregar los puestos de trabajo que se han sido implementados en el organigrama.

Por último, se llega a la conclusión en la cual se menciona la importancia de actualizar el manual de organización de acuerdo a las necesidades de la empresa, haciendo hincapié en que la propuesta sirva para que el Hospital llegue a ser competitivo con los demás hospitales de la Región.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es fundamental para la coordinación y funcionamiento óptimo en las actividades no solo empresariales si no en cualquier contexto para una eficiente toma de decisiones.

En el presente capítulo se mencionan algunas definiciones de administración, así como su importancia y características generales que son tomadas como referencia para ser aplicadas dentro de una organización.

1.1 ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Conceptos

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (PONCE, 2004; Pág. 14)

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. (KOONTZ, 1990; Pág. 4)

Según Idalberto Chiavenato “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos”

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, implementando el proceso

administrativo en todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa. (CHIAVENATO, 2006; Pág. 10)

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (TERRY & FRANKLIN, 2012; Pág. 22)

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordina las actividades de otras. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 28-29)

De acuerdo con lo anterior se puede formular una definición integral de lo que es la administración como parte indispensable dentro de una empresa, es una técnica que

maneja el esfuerzo humano y optimiza y aprovecha los recursos para cumplir objetivos teniendo como herramienta principal el proceso administrativo.

1.1.2 Características

- a) Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- b) Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma; mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- c) Unidad Temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existan simultáneamente.
- d) Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas,

contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

- f) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficacia en el trabajo.
- g) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.
- h) Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo. (PONCE, 2004; Págs. 15-16)

1.1.3 Importancia

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración

sumamente técnica. Es en ellas donde quizás la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizás su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. Renglones en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad quizás la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica y social, es eficiente y productiva la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello como punto de partida de ese desarrollo. (PONCE, 2004; Págs. 16,17)

1.1.4 Principios de la Administración

La función administrativa no tiene por órgano y por instrumento más que el cuerpo social. Se rigen bajo el nombre de principios propuestos por Henry Fayol, los principios tienden a ser flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades que requiera el tipo de organización.

Los principios de la administración son:

- 1) La división del trabajo;
- 2) La autoridad;
- 3) La disciplina;
- 4) La unidad de mando;
- 5) La unidad de dirección;
- 6) La subordinación de los intereses particulares al interés general;
- 7) La remuneración;
- 8) La centralización;
- 9) La jerarquía;
- 10) El orden;
- 11) La equidad;
- 12) La estabilidad del personal;
- 13) La iniciativa;
- 14) La unión del personal.

1. La división del trabajo. Tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se ha reconocido que es el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades. Tiene la división de trabajo como consecuencias la especialización de las funciones y la separación de los poderes.
2. Autoridad – Responsabilidad. La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir

sin una sanción – recompensa o castigo- que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

3. Disciplina. Es especialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y los agentes. Ya hayan sido estas convenciones libremente discutidas o impuestas sin discusión previa; ya sean escritas o tácitas; ya resulten de la voluntad de las partes o de leyes y usos, son ellas las que fijan las modalidades de la disciplina.
4. Unidad de mando. Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. La dualidad de mando es fuente perpetua de conflictos, a veces, muy graves que solicitan particularmente la atención de los jefes en todos los órdenes.
5. Unidad de dirección. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. Es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de los esfuerzos.
6. Subordinación del interés al interés general. En una empresa, el interés de un agente, o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
7. Remuneración del personal. Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado. El modo de retribución del

personal es un problema arduo que recibe, soluciones muy diferentes, ninguna de las cuales ha parecido, hasta ahora, totalmente satisfactoria.

Lo que se busca generalmente en el modo de retribución es:

- a) Que se asegure una remuneración equitativa;
- b) Que fomente el celo recompensado el esfuerzo útil;
- c) Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

8. Centralización. Es un hecho de orden natural; La cuestión de la centralización o de la descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata de encontrar el límite favorable a la empresa.
9. Jerarquía. Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas.
10. Orden. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materias y las pérdidas de tiempo.
11. Equidad. Resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. Exige, en la aplicación, mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.
12. Estabilidad del personal. El personal directivo de las empresas prósperas es estable; el de las empresas infortunadas es inestable. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha en un negocio.
13. Iniciativa. Es la posibilidad de concebir y ejecutar. Es preciso fomentar y desarrollar lo más posible esta facultad.

14. La unión del personal. La armonía y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza en dicha empresa. (TAYLOR & FAYOL, 1997; Págs. 152-178)

1.1.5 Ciencias Auxiliares

Ya que la Administración es muy amplia, se considera interdisciplinaria por lo cual se fundamenta en otras ciencias logrando así que el objetivo se cumpla de manera integral.

- a) Sociología. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. La aportación de esta ciencia a la administración son el estudio sobre la estructura social de la empresa y los sociogramas, entre otros.
- b) Psicología. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones, aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa.
- c) Derecho. Conjunto de ordenamientos jurídicos que rige a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros.
- d) Contabilidad. Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar resultados. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 35-37)

Una de las herramientas más importantes dentro de la administración es el proceso administrativo el cual sirve como base para alcanzar el objetivo. A continuación, se

mencionan algunas definiciones del proceso administrativo, así como cada una de sus fases, elementos y etapas, en las cuales se profundizará para una mejor comprensión.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Definición

El proceso administrativo es un conjunto de fases y etapas que dan estructura y coordinación a funciones administrativas por lo cual se interrelacionan y logran que los procedimientos resulten eficientes.

Münch & García definen el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 39)

Según Agustín Reyes Ponce todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único; forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente. (PONCE, 2004; Pág. 22)

El proceso se compone por los siguientes elementos:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección

6. Control

1.2.2 Previsión.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. (PONCE, 2004; Pág. 27)

La previsión comprende tres etapas:

1. **Objetivos.** A esta etapa corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos están ligados entre sí.
2. **Investigaciones.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
3. **Alternativas.** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

1.2.3 Planeación.

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas. (KOONTZ, 1990; Pág. 23)

Para George R. Terry, Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Joseph L. Massie. Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos.

Robert N. Anthony. Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 76)

Consiste en la determinación del curso de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización. (PONCE, 2004; Pág. 27)

Comprende las siguientes etapas:

1. Políticas. Principios para orientar la acción.

Son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

2. Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.

3. Programas. Fijación de tiempos requeridos para cada acción

Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo

requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

4. Presupuestos. Que no son sino preguntas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquellos descansan.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

5. Estrategia y Táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

1.2.4 Organización.

Eugenio Sisto Velasco. Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Isaac Guzmán V. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el proceso de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie. La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, Identifica las relaciones, e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

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

Lyndall Urwick. Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

El establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 126-127)

Para Agustín Reyes Ponce la organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

1. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización.
3. Puestos. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona. (PONCE, 2004; Pág. 28)

Münch y Martínez mencionan nueve principios importantes dentro de la Organización:

1. Del Objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
3. Especialización. Afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. Unidad de Mando. Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. Difusión. Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con estas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

8. De la Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
9. Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio.

1.2.5 Integración.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
2. Introducción. La mejor manera de lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápido y óptimamente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal. (PONCE, 2004; Pág. 28)

1.2.6 Dirección

Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Burt K. Sacalan. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel J. Lerner y H. A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 187)

Consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. (KOONTZ, 1990; Pág. 23)

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

1. Autoridad y mando. Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.
2. Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las ordenes de acciones necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
3. Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

4. Supervisión. La función última de la Administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado. (PONCE, 2004; Pág. 29)

Los principios que manejan Münch y Martínez para la Dirección son los siguientes:

- 1) De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- 2) Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- 3) De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- 4) De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- 5) De la resolución del conflicto, Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas colaterales graves.

6) Aprovechamiento del conflicto. El problema es un obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de idear nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 188,189,191)

1.2.7 Control

Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael Y Bernand Sarchet. Es la regulación de las actividades, en conformación con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 211,212)

Es medir y corregir el desempeño de los individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes. (KOONTZ, 1990; Pág. 24)

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

Comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y controles. Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles. Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Evaluación de resultados. Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación. (PONCE, 2004; Págs. 29,30).

El Control se rige bajo los siguientes principios:

- a. Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y si la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- b. De los estándares. Se refiere a que el control existe en función de la identificación de los estándares. Ningún control será válido si no fundamenta en un estándar a seguir.
- c. De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- d. De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben analizarse detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- e. Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.
- f. De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requiere control.
- g. De la función controlada. Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

El proceso administrativo es la serie de pasos generales que se establecen en una organización para una administración óptima, para formular un proceso administrativo es necesario conocer la empresa para adecuarlo y así lograr el objetivo organizacional.

Para esclarecer el proceso administrativo se muestra la siguiente tabla.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
a) Mecánica	1. Previsión	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Investigaciones: Información y supuestos • Alternativas
	2. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Procedimientos • Programas • Presupuestos y Pronósticos • Estrategias y Tácticas
	3. Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Jerarquías • Obligaciones
b) Dinámica	4. Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Introducción • Desarrollo • Integración de las cosas
	5. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Comunicación • Delegación • Supervisión
	6. Control	<ul style="list-style-type: none"> • Su establecimiento • Su operación • Su evaluación

Tabla 1.1 Elementos, Fases y Etapas del Proceso Administrativo. (PONCE, 2004; Pág. 31)

Para que una administración se lleve de manera adecuada es importante seguir las etapas del proceso administrativo, buscando la eficiencia de los recursos materiales, humanos y económicos con apoyo de las diferentes disciplinas, logrando así los objetivos empresariales y por ende el crecimiento organizacional.

Para obtener resultados administrativos óptimos dentro de una empresa es necesario integrar las diferentes jerarquías del capital humano tomando en cuenta no solo los niveles operativos sino también los directivos, para que en conjunto se eleve la productividad y genere beneficios tanto para la empresa como para los clientes.

En el siguiente capítulo se menciona el concepto de empresa, su importancia, los componentes, las diversas clasificaciones, funciones y características, tomando en cuenta estos factores se identifica cual es la estructura adecuada para dicha empresa. Conocer la empresa es importante ya que se establecen los objetivos que se desean alcanzar tomando en cuenta el alcance que la misma pueda llegar a tener.

CAPÍTULO 2

EMPRESA

2.1 LA EMPRESA

La empresa es una entidad económica donde se reúnen elementos materiales, humanos y técnicos, para la producción de bienes y prestación de servicios los cuales son demandados por los consumidores por ende generan una ganancia.

En el presente capítulo se mencionan las generalidades de la empresa, así como sus componentes, sus características, importancia y clasificación con lo cual se distinguen las diferencias de una empresa a otra a pesar de cuenten con los mismos elementos, haciendo énfasis en las necesidades que requiere cada una de ellas se logra detectar cuáles son las funciones generales de la organización.

2.1.1 Conceptos

Diccionario de la real Academia Española. [Es] la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en lo que actúa la propia empresa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 50)

La empresa es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos. (MORALES, 2007; Pág. 8)

Es necesario abordar el difícil problema de definir con precisión lo que es una empresa. A continuación, se presentan definiciones desde los puntos de vista económico, jurídico y sociológico.

T. Naylor, define a la empresa desde el punto de vista económico, como:

Unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología) es un conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras empresas.

A.Cervantes lo define desde el punto de vista jurídico como:

Una persona moral, sujeta de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen.

V. Guzmán la define desde el punto de vista sociológico como:

Un organismo social en el que el trabajo, el capital y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. (VALENCIA J. ,2010; Pág. 26)

2.1.2 Importancia

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción. Existen dos ventajas básicas de la empresa:

- a) Es la última forma de realizar la producción y los negocios en gran escala.
- b) Su organización administrativa y su constitución legal hacen de ella un organismo que ofrece garantía, por lo cual se ha ampliado el crédito y se pueden realizar obras de gran volumen a mediano y largo plazos. Además, la empresa promueve el crecimiento o desarrollo, ya que la inversión es oferta y es demanda. (VALENCIA J. , 2002; Pág. 6)

2.1.3 Características

Valencia trata de generalizar ciertas características de la empresa, tomando en cuenta que las empresas son diferentes y que no cuenta con las mismas características.

- a) Es una persona jurídica. Porque es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

- b) Es una unidad jurídica. Porque tiene la finalidad lucrativa, o sea, su propósito es obtener ganancias.
- c) Ejerce una acción mercantil. Porque compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Ésta es una característica muy importante, pues los propietarios son los únicos responsables de la marcha del organismo. (VALENCIA J. , 2002; Pág. 6).

2.1.4 Funciones básicas de la empresa

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos, y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. (CHIAVENATO, 2004; Pág. 70)

2.1.5 La unidad empresarial y sus distintos aspectos

A) Aspecto Económico:

En este sentido la empresa es considerada como “unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado”. Todas las maquinas, sistemas y personas tienen un fin común, el que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios, los que, por ser menos tangibles, resulta a veces difícil apreciar (información turística, publicidad, etc.).

B) Aspecto Jurídico:

Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y estructura –civil, mercantil, de personas, de capitales, etc.- es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa se identifican y aún pueden ser opuestos en muchos casos a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad. (PONCE, 2004; Págs. 154-155).

C) Aspecto Administrativo:

La unidad administrativa es la que resulta de una gestión común, o sea el mando, concentrado en último término, sea en una persona –unidad real- o en una asamblea o grupo de personas –unidad ficticia.

Desde el punto de vista administrativo puede decirse que la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin. (PONCE, 2004; Págs. 156,157)

D) Propiedades de las empresas:

Si entendemos por propiedad a las cualidades esenciales de una cosa, ¿Para qué sirve?, ¿Qué implicaciones sociales tiene?, y si tenemos en cuenta los aspectos ya tratados, es posible resumir sus propiedades de las organizaciones de la siguiente manera:

- Proporcionar trabajo, es decir, genera empleo.
- Generar bienes o servicios para satisfacer las necesidades.
- Distribuir recursos.
- Crear y transmitir tecnología.
- Son medios para crear, conservar y transmitir el conocimiento.
- Sus resultados generan indicadores económicos.
- Permitir la interacción entre individuos.
- Son medios para desarrollarse profesionalmente. (VALENCIA J., 2002; pág. 7)

2.1.6 Principios o valores institucionales de la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

- Económicos. Tendientes a lograr beneficios monetarios:
 - a. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
 - b. Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- Sociales. Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:
 - a. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
 - b. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
 - c. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
 - d. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
 - e. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

- Técnicos. Dirigidos a la optimización de la tecnología:
 - a. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.
 - b. Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 64,65)

2.1.7 Clasificación de las empresas

- **ACTIVIDAD O GIRO:**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

*De recursos renovables. Sus actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales. En este tipo de industrias se encuentran: explotación agrícola, explotación ganadera, explotación pesquera, entre otras.

* De recursos no renovables. Aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, los fondos petroleros (que también explotan refinerías), etcétera. (PONCE, 2004; Pág. 111)

b) Manufactureras. Son empresas que transforma las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

*Empresas que producen bienes de consumo final.

*Empresas que producen bienes de producción.

2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo” o, en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas. Se dedican a vender la mercancía que los productores que les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las cuatro características que, por lo común, se adscriben a los servicios son:

- Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.
- Inseparabilidad o Simultaneidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.
- Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.
- Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/como-disenar-la-estructura-optima-de-una-empresa-de-servicios/>

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos varios:
 - Comunicación
 - Energía
 - Agua
- e) Servicios privados varios:
 - Asesoría.
 - Diversos servicios contables, jurídicos y administración.
 - Promoción y ventas.

- Agencias de publicidad.
- f) Educación.
 - g) Salubridad (hospitales).
 - h) Fianzas y seguros.

(MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 60)

Las empresas también son clasificadas de acuerdo a:

1) ORIGEN:

1. Empresas nacionales. Aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
2. Empresas extranjeras. Operan en cierto país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros.
3. Transnacionales. Indica la precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las de las fronteras de una nación.
4. Empresas mixtas. Están compuestas de una parte de capital nacional y otra extranjera.
5. Multinacionales. Se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. (MORALES, 2007; Págs. 47,48)

2) ORIGEN DEL CAPITAL:

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades del carácter social. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 46)

Morales define la empresa pública... se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no estén interesados en participar porque no se obtienen ganancias. (MORALES, 2007, pág. 49).

Para Valencia las empresas públicas están constituidas por capital público perteneciente a la nación; su administración está bajo la responsabilidad de empleados públicos y pueden subclasificarse en:

Desconcentradas. Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto, como la Comisión Nacional del Agua, el Instituto Nacional de Bellas Artes, la Comisión Nacional Bancaria, entre otras.

Descentralizadas. Aquellas que desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. (VALENCIA J. , 2002; Pág. 35)

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Aquellas que están constituidas por capital de particulares, administradas por sus propietarios, y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

Empresas Lucrativas. Estas empresas son individuales, cuando pertenecen a varios socios y persiguen la obtención de utilidades.

Empresas no lucrativas. Aquellas que están orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes, persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas. (VALENCIA J. , 2002; Pág. 35)

3. Mixtas. Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado o extranjero; (MORALES, 2007; Págs. 48,49)

3) MAGNITUD DE LA EMPRESA:

Sin lugar a dudas, por existir criterios tan diversos, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, debido a que los conceptos involucrados están condicionados a distintos fines y circunstancias, como podrá observar en la exposición de los siguientes conceptos:

- ⊗ El entorno. Al considerar dos empresas del mismo tamaño y tipo, pero situadas en dos países diferentes en cuanto a su desarrollo, no es posible aplicar un concepto general, de magnitud, a estas empresas, debido a que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, mientras que la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.
- ⊗ El giro. Bajo este criterio, la magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que explote, por ejemplo, la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complejas, procesos muy tecnificados, etc., y la segunda puede operar en un taller pequeño, con máquinas sencillas de tipo doméstico, procedimientos de fácil operación, entre otros. Por lo tanto, una pequeña

planta de la industria siderúrgica es mucho mayor que un gran taller de confección.

- ⊗ Mercado que domina. Este criterio establece la magnitud de la empresa con base en la zona o número de clientes que abastece, no importa el tamaño de la planta, del capital, del personal, etcétera.
- ⊗ Financiamiento. En este rubro la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.
- ⊗ La producción. Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande con base en el volumen de productos que fabrique.

De acuerdo con A. Reyes Ponce, existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa y son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de su organización. (VALENCIA J. R., 2010; Pág. 104)

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo se analizarán los más usuales:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital;
2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa micro es aquella en la que laboran máximo 10 empleados; una pequeña es aquella en la que

laboran entre 11 y 50 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 51 y 250 empleados; y una grande es aquella que se compone por más de 250 empleados.

3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente automatizada y/o sistematizada.
4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grandes cuando cubre mercados internacionales.
5. Criterios de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa

Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menos importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

En el caso mexicano de 1987, la definición de empresas en relación con su tamaño era:

- Microempresa: empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales de 80 millones de pesos.
- Pequeña empresa: empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- Mediana empresa: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta 2000 millones de pesos al año.
- Gran empresa: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Algunas características generales de la microempresa son:

- Organización de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- El propio dueño es quien las dirige y organiza.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuanto mucho regional.
- Su producción no es muy maquinizada.
- El número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- Para el pago de impuestos obtienen un trato preferencial.

Algunas características importantes de las pequeñas y mediana empresas son:

- Una o dos personas que establecen una sociedad aportan el capital.

- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- El número de trabajadores empleados en el negocio crece dependiendo si es de industria, comercio o servicios.
- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Este en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que les da un trato privilegiado dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las grandes empresas, como su nombre lo indica, tienen características que las hacen dominantes en relación con las empresas de su ramo o giro; algunas de las principales características de estas empresas son:

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.

- Forman parte de grande consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces solo el interno y otras también participan en el mercado global.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos. Aplican las Tic.
- Cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica; es decir, encargan a profesionales egresados de las universidades la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional. (MORALES, 2007; Págs. 45,46,47)

4) CONSTITUCIÓN LEGAL:

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedades en Nombre Colectivo. (MÚNCH & MARTINEZ, 2014; Págs. 61,62)

2.1.8 Componentes de una empresa

Los componentes básicos de una empresa –y que atienden a su objetivo- son: personal, materiales, sistemas y equipo. A continuación, se presenta una breve

descripción de cada uno para aclarar los conceptos relativos a estos factores indispensables.

❖ PERSONAL

Se refiere a todos los recursos humanos; es el más importante de los componentes porque es quien utiliza los materiales, quien sigue paso a paso los procedimientos y quien opera el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Obreros. Pueden ser calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o habilidades especiales antes de ingresar a su puesto.
- b) Empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, pueden dividirse también en calificados y no calificados.
- c) Supervisores. Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones señaladas.
Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos. Son aquellas personas que, con base en un conjunto de reglas o principios científicos, aplican su creatividad, por ejemplo, diseños de productos novedosos, sistemas administrativos, métodos, controles, etcétera.
- e) Altos ejecutivos. Es todo aquel personal en quien predomina la función administrativa.
- f) Directivos o administrativos. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y

revisar los resultados finales; podrían considerarse los pilares de cualquier organismo socioeconómico.

❖ MATERIAL

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final. Pueden clasificarse en muebles e inmuebles.

- a) Bienes materiales. Son todos los bienes que integran la empresa: edificios, instalaciones, terrenos, etc., y que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) Materias Primas. Refieren a los corpóreos que serán transformados en productos, por ejemplo, madera, hierro, harina, etc. Existen también las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para elaborarlo; por ejemplo, combustible, lubricantes, abrasivos, etc. Los productos terminados normalmente se tratan de vender cuanto antes; es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aun conveniencia de no hacerlo, ya sea para tener un inventario (stock) a fin de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado, y debido a que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- c) Dinero. Toda empresa necesita y cuenta con efectivo, es decir, lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes; además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etcétera.

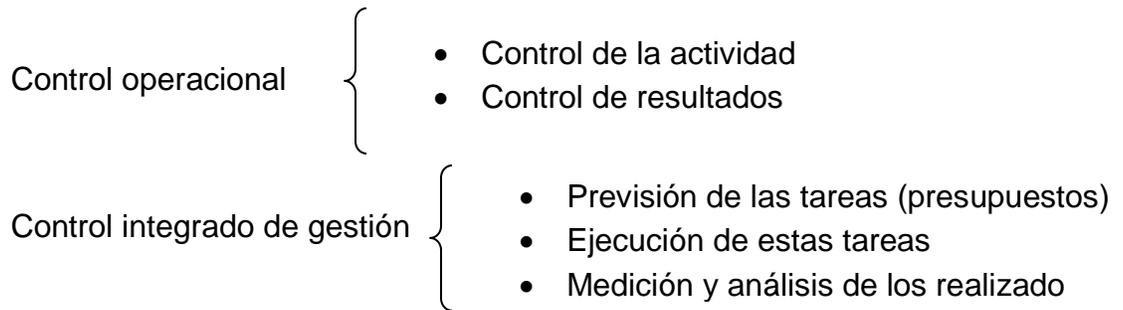
❖ SISTEMAS

Comprende todo el cuerpo organizo de procedimientos, métodos, etc. Por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Este cuerpo debe estar mutuamente coordinado con el personal de la empresa. Por ejemplo:

- a) Sistemas de planificación se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no solo en una dirección, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive.
- b) Sistema organizativo. Consiste en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, separación de funciones, numero de niveles jerárquicos, grado de delegación y de descentralización.
- c) Sistemas de información. Es aquel en que, a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en fases sucesivas y grados de elaboración al proceso de la decisión. Sus componentes son: información normativa, información de planeación, de relación operacional, de control y gestión de investigación, etc.
- d) Sistemas de control. El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida.

Como función directiva, el control se ve influido, en su desarrollo, por una serie de circunstancias de las cuales dos de las más significativas pueden ser el estilo de dirección y la planeación.

Los componentes del sistema de control son:



e) Los sistemas operativos. Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos.

❖ **EQUIPO**

Es el termino más común utilizado para identificar instrumentos o herramientas que complementan y aplican con más detalle la acción de la maquinaria, por ejemplo, maquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier tipo utilizados por el personal en los procedimientos que emplea la unidad administrativa en sus actividades. (VALENCIA J., 2002; Págs. 14,15,16)

Una vez que se conocen las principales clasificaciones de las empresas de acuerdo con varios criterios, conviene estudiar las formas empresariales más importantes que se desarrollan en el capitalismo; analizar el funcionamiento de las diversas clases de empresas, así como sus ventajas y desventajas.

Precisamente, como existe una gran diversidad de empresas, es necesario conocer sus ventajas competitivas, en las que basan su desarrollo, las cuales se refieren a los aspectos siguientes.

- Capital existente: Monto y tipo de capital con que cuenta la empresa.
- Recursos Humanos: Monto y Calidad de la fuerza de trabajo, grado de capacitación, adiestramiento, y desarrollo de la misma.
- Acceso al financiamiento: Fuentes y Formas de financiamiento a las cuales se pueden recurrir.
- Tecnología: tipo y grado de utilización de la tecnología disponible.
- Control del mercado: Participación en el mercado y posibilidades de expansión.
- Producción: tipo de producción que realiza y grado de aceptación del público.
- Medios de Producción con los que cuenta: si es maquinaria y equipo modernos u obsoletos.
- Escala de planta: tamaño de la planta y posibilidades de modificarla de acuerdo con las necesidades del mercado.
- Organización, dirección, y administración que se realiza, la cual puede ser empírica o especializada.
- Posibilidad de realizar economías de escala que permitan ahorro.
- Sistemas de información con los que cuenta, los cuales pueden ser adecuados y eficientes, o inadecuados e ineficientes.

- Posibilidades de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos, administrativos, etcétera. (MORALES, 2007, págs. 50,51)

❖ SISTEMA

Es el área requerida para manejar y controlar los sistemas informáticos que se utilizan en la empresa, así como los que se vinculan con los clientes y proveedores a través de internet. (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 52)

De acuerdo con lo mencionado en este capítulo deducimos que las empresas son importantes debido a que promueven el crecimiento económico creando empleos, generando bienes y servicios que satisfacen las necesidades, distribuye recursos y permite el desarrollo social.

Para que una empresa funcione de forma correcta es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, ya que se refleja la manera en la cual se va a dirigir la organización, tomando en cuenta diversos factores como el giro, la magnitud, entre otros.

CAPÍTULO 3

MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1.1 Concepto

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Terry G.R., un manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. define al manual como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. (VALENCIA J. R., 2002; Pág. 55)

3.1.2 Objetivos de los manuales

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

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

- ❖ Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- ❖ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ❖ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ❖ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ❖ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

3.1.3 Clasificación de los manuales

El tipo de manual que se elaborara se determina respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que desea lograr?

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
POR SU CONTENIDO	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * De historia del organismo, *De organización, *De políticas, * De procedimientos, * De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización), *De adiestramiento o instructivo, *Técnicos.
POR FUNCIÓN ESPECÍFICA	<p>En ese grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Producción, * De compras, * De ventas, * De finanzas, * De Contabilidad, * De crédito y cobranzas, * De personal, *Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Cuadro 3.7 Clasificación de manuales. (VALENCIA J. R., 2002; Pág. 60)

A continuación, se resumirán las características de cada uno de los manuales.

Por su contenido

- Manual de historia. Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de Políticas. Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- Manual de procedimientos. Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.

Por función específica

- Manual de producción. Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
- Manual de Compras. Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- Manual de ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas
- Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de Contabilidad. Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se deber seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura organiza del departamento, descripción del sistema contable, operaciones

internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

- Manual de crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.
- Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información gerencial para el personal relacionado con esa función.
- Manual de adiestramiento o instructivo. Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.

3.1.4 Manual de organización

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalándolos puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de

las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen graficas de organización y descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

Objetivo

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

(VALENCIA J., 2002; Págs. 86-87)

Importancia

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional. (VALENCIA J., 2002; Pág. 87)

Tipos de manuales de organización

- Manuales Generales de Organización. Son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.
- Manuales específicos de organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular, o una sección de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

Contenido del manual de organización

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

1. Identificación. Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la Organización.
- Nombre de la Organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año.

2. Índice o contenido. Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

3. Prólogo, Introducción o ambos. El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación de contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

4. Antecedentes históricos. Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
5. Legislación o Base legal. Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.
6. Estructura orgánica. Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
7. Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura organiza de una organización o bien de lagunas de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
8. Misión. Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
9. Funciones. Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.
10. Descripción de puestos. Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:
 - Identificación del puesto.
 - Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.

- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

11. Directorio. Documento en donde constan los nombres, puestos, número telefónicos y correos electrónicos de las personas comprendidas en el manual.

(FINCOSWSKY, 2001; Págs. 286-291)

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es fundamental para cualquier organización ya que es donde se establecen las funciones, tareas o actividades a desarrollar por los miembros de la empresa, así como las líneas de autoridad lo cual permite que exista una comunicación asertiva y permita cumplir los objetivos establecidos dentro de la empresa.

3.2.1 Concepto

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 345)

Es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización. La estructura organizacional es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. La estructura organizacional representa una naturaleza predominante estática. Se refiere a la configuración de los órganos y equipos de la organización.

La función administrativa de organizar conduce necesariamente a la creación de la estructura organizacional. Éste se puede definir como:

- Conjunto de tareas formales asignadas a las unidades organizacionales (divisiones o departamentos) y a las personas.
- Las relaciones de subordinación, incluidas líneas de autoridad, responsabilidad en las decisiones, número de niveles jerárquicos y amplitud del control administrativo.
- El diseño de sistemas para garantizar la coordinación eficaz entre las personas en las diferentes unidades organizacionales. (CHIAVENATO, 2002; Págs. 367,369).

3.2.2 Importancia

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes

sociales de la organización. A través de esta estructura se delega la autoridad, se asignan las responsabilidades y, en función de estas, se establecen los distintos niveles jerárquicos.

Es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y control, así como para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

Por ello se justifica la necesidad de diseñar e implementar una adecuada estructura organizacional y sistematizar de manera teórica las interrelaciones de las partes que la integran. (VALENCIA J. R., 2002; Pág. 9)

3.2.3 Dimensiones de la organización

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas, en tanto que las dimensiones contextuales exponen sus características como parte de su contexto, tamaño, tecnología, propósitos y alcance.

A continuación, se mencionan los componentes específicos:

Dimensiones estructurales

Para crear una base de medición y comparación integran:

Formalización. Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones

Especialización. Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas.

Jerarquía de autoridad. Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control.

Centralización. Se refiere a la centralización de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.

Profesionalismo. Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.

Indicadores de recursos humanos. Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas y áreas adjetivas.

Dimensiones contextuales

Para interrelacionar las bases de la estructura y proceso de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:

Tamaño. Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.

Tecnología organizacional. Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados.

Entorno. Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.

Estrategia. Ruta para mejorar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible.

Cultura Organizacional. Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

Las once dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes y proporcionan un parámetro para la medición y el análisis organizacional. (FINCOSWSKY, 2001; Págs. 43-44)

3.2.4 Tipos de estructuras organizacionales

Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, que se llaman funciones. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Una ventaja importante de la estructura funcional es que facilita la supervisión, pues cada gerente de solo debe ser experto en una gama limitada de habilidades, también facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

La especialización contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo, lo cual conlleva a una mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece claras líneas de responsabilidad.

Tiene como desventaja crear aislamiento y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento. Adicionalmente, esta estructura organizacional puede causar contradicciones en las instrucciones dadas. (Pymerang.com, 2017)

Recuperado de: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de->

negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/287-estructura-organizacional.

Organización por producto/mercado

La organización por producto/mercado con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura organizacional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones.

- División por producto: esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativa ha determinado producto o línea de productos. (CHIAVENATO, 2002; Pág. 278)
- División Geográfica: la cual es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como las compañías mineras y productoras de petróleo. La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

- División por Clientes: la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo.

La desventaja de este tipo de organización es que puede crear burocracia y duplicidad de funciones ya que varias unidades de negocio podrían llegar a requerir las mismas funciones. (Pymmerang.com, 2017) Recuperado de: <http://www.pymmerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/287-estructura-organizacional>

Organización Matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.

Una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, trabajan con dos cadenas de mando.

1. Cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama de forma vertical en graficas que anteceden.

2. Disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 365)

La ventaja de esta estructura es alinear los intereses de las personas y grupos de acuerdo a áreas funcionales y también procesos productivos incrementando así la motivación profesional. Adicionalmente, conjuga la especialización con la colaboración entre departamentos y áreas funcionales.

La desventaja es que requiere de una inversión considerable de tiempo en planificación y alineamiento estratégico. También requiere de coordinación entre los mandos. (Pymerang.com, 2017) Recuperado de: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/287-estructura-organizacional>

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.

Los gerentes son cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se le conoce como *la división de trabajo*.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como *la departamentalización*.
3. Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía de la organización*. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 345)

La principal función de esta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración. Este proceso se conoce como *coordinación*.

División del trabajo y especialización

La división de trabajo crea tareas simplificadas que se aprenden y realizan con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. También tiene desventajas, si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador solo es responsable de un paso, entonces se presenta la enajenación, es decir, la ausencia de una sensación de control. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Págs. 346,347)

La especialización de trabajo, que recibe también el nombre de división de trabajo, es el grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas. (CHIAVENATO, 2002; Pág. 371)

Departamentalización

Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. (KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE, 2012; Pág. 244)

La departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 348)

Jerarquía

La jerarquía se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización para garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos. Una estructura alargada exige muchos niveles jerárquicos, mientras que una estructura aplanada requiere pocos niveles jerárquicos. (CHIAVENATO, 2002; Págs. 370,371)

La Jerarquía es patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; Los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos

niveles descendentes de la organización. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 348).

La cadena jerárquica es una línea de autoridad que une todas las personas de una organización e indica quien se subordina a quién. (CHIAVENATO, 2002; Pág. 371)

Coordinación

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 351)

Autoridad

Autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados. En la organización, la autoridad se establece formalmente a través del poder legitimado.

La autoridad presenta tres características principales:

- La autoridad es consecuencia de una posición organizacional, y no de las personas.
- La autoridad debe ser aceptada por los subordinados.
- La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. (CHIAVENATO, 2002; Págs. 372,373)

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los

intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 383)

3.2.5 Tipos de autoridad

Autoridad Lineal

Son Aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 387)

Autoridad Staff

Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 387)

Autoridad Funcional

Se considera autoridad funcional al derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996; Pág. 387)

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. (KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE, 2012; Pág. 302)

3.2.6 Organigrama

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

¿Para qué sirven los organigramas?

Sirven para:

- Representar la división que existe entre las funciones.
- Representar los niveles jerárquicos.
- Representar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Representar los canales formales de comunicación.
- Representar la naturaleza ya sea lineal o staff del departamento.

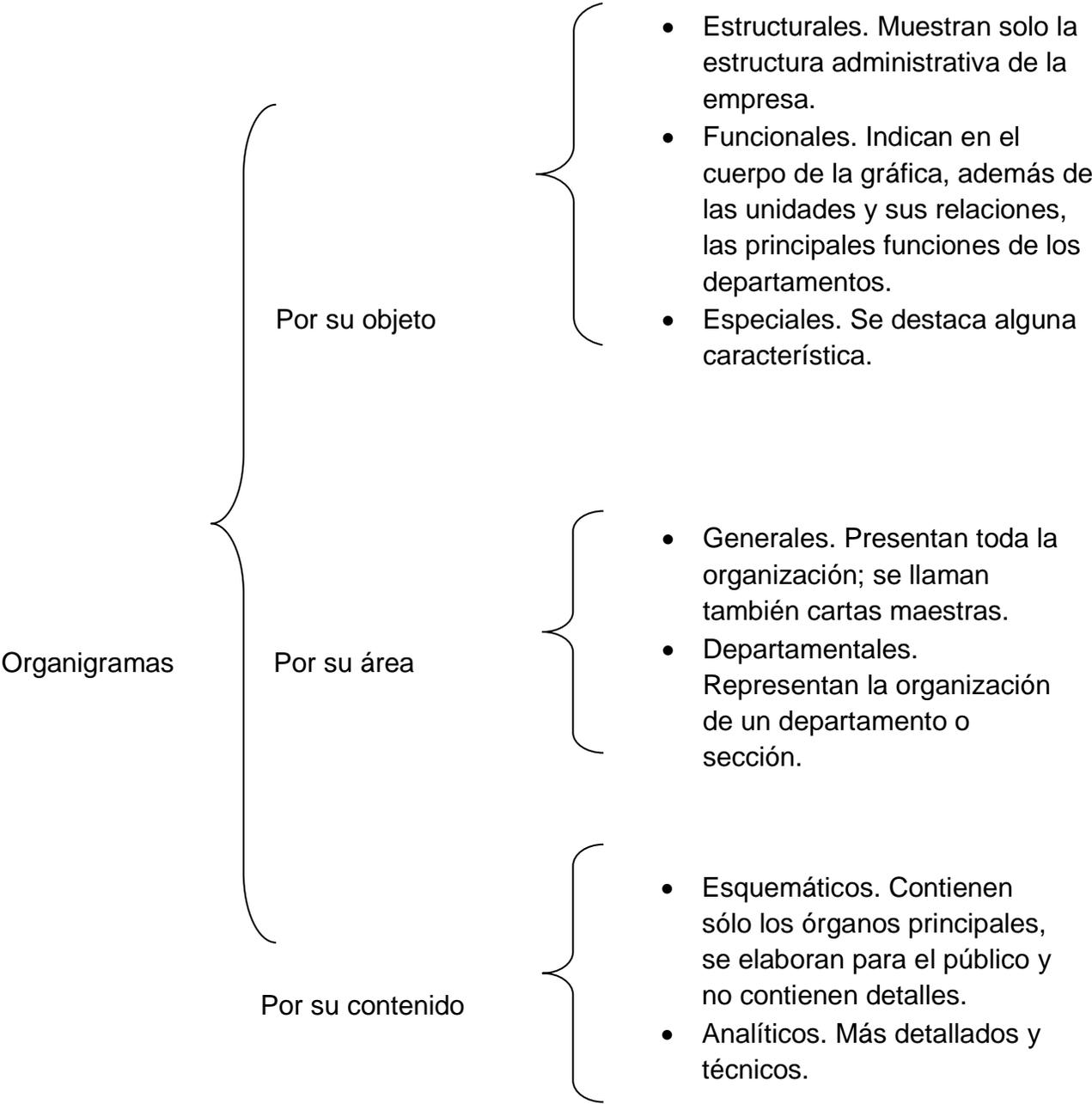
- Representar los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Representar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa a lo largo y ancho y en cada departamento o sección.
- Son una fuente oficial de consulta.

¿Cuáles son los requisitos para elaborar un organigrama?

- Deben ser claros. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tengan el menos número de cuadros y puestos, cada cuadro debe estar separado del otro.
- Deben contemplar los niveles jerárquicos. Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no así, los de las personas. Si se desea que estos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona se coloca con una de menor tamaño.
- Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento (se recomienda rectángulos, que a su vez sean del mismo tamaño).
- Se emplean líneas (estas líneas no deben terminar en flecha) para conectar a las unidades, y establecer las dependencias.
- Las relaciones de staff, se representan con líneas punteadas cuando es externa, cuando es interna se utilizan líneas continuas, pero de trazo fino.

Recuperado de: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Los Organigramas pueden clasificarse en:



Cuadro 3.1. Clasificación de los organigramas (MÜNCH & MARTINEZ, 2014; Pág. 133).

Los organigramas según sus presentaciones se clasifican en:

1. Verticales: Se refieren a los que se diseñan en forma piramidal de arriba hacia abajo.

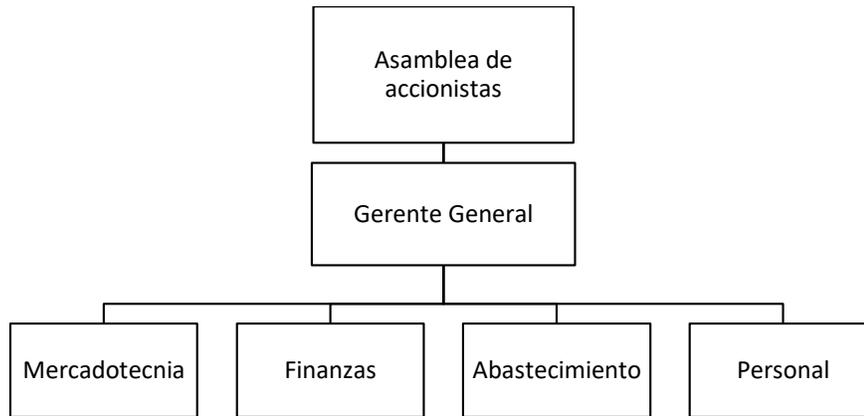


Figura 3.2 Organigrama Vertical. (MÜNCH, 2005; Pág. 57)

2. Horizontales: Son aquellos que se diseñan de izquierda a derecha, también en forma piramidal.

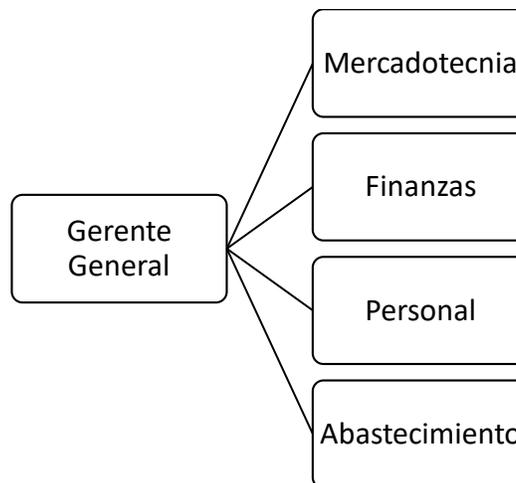


Figura 3.3 Organigrama Horizontal. (MÜNCH, 2005; Pág. 57)

3. Circulares: Estos organigramas consisten en elaborar círculos concéntricos que van a representar los niveles jerárquicos de la organización, normalmente se utilizan en aquellas empresas en las cuales existen problemas de jerarquías.

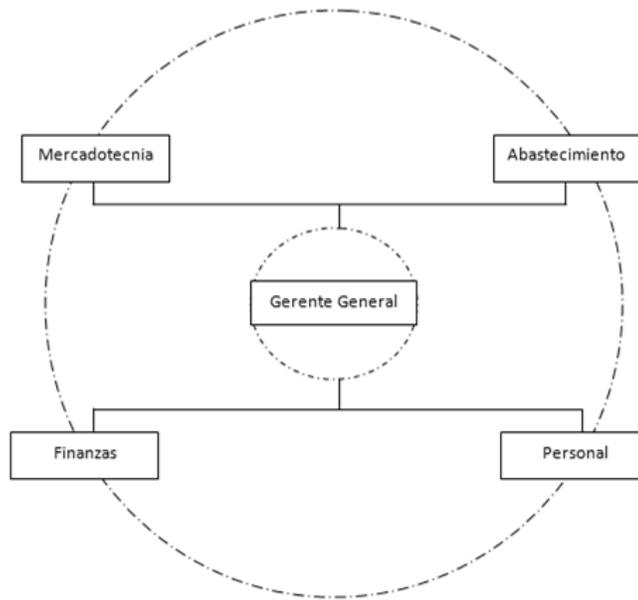


Figura 3.4 Organigrama Circular. (MÜNCH, 2005; Pág. 58)

4. Mixtos: Son aquellos en los cuales se hace una mezcla del tipo horizontal con el vertical, con el objeto de simplificar el espacio para su diseño.

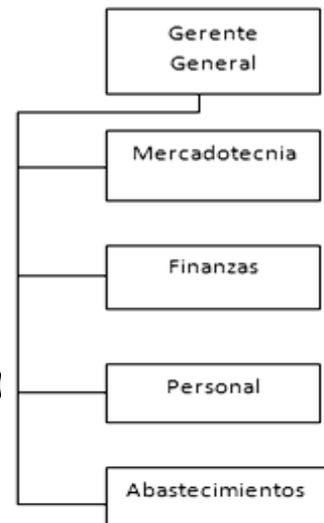


Figura 3.5 Organigrama Mixto. (MÜNCH, 2005; Pág. 58)

5. Escalares: Son aquellos que se diseñan en forma de una escalera inversa y suelen utilizar como directorio en el manual, indicando el título del puesto y el nombre de la empresa. (FUENTES & HERNANDEZ, 1998; Pág. 167).

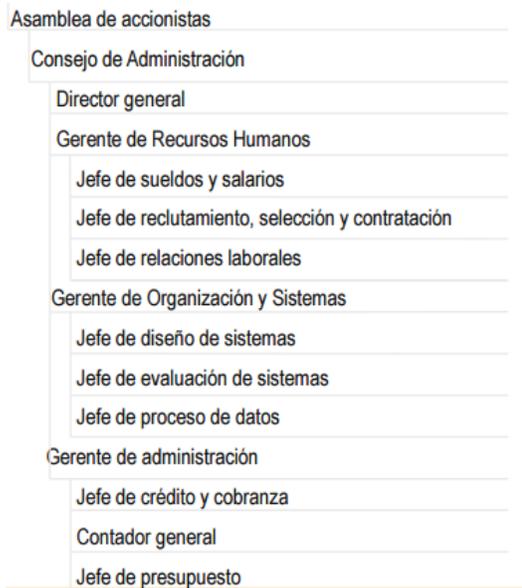


Figura 3.6 Organigrama Escalar (FUENTES & HERNANDEZ, 1998; Pág. 175)

3.2.7 Proceso para proyectar estructuras de organización

El proceso permitirá relacionar la decisión sobre estructura con los objetivos de la empresa, se compone de las siguientes etapas:

1. Fijación de los objetivos del organismo social.
2. Elección del tipo de estructura organizacional.
3. Determinación del método de departamentalización.
4. Elección de una estructura que proporcione óptimos resultados.

La primera etapa se refiere a establecer objetivos de la empresa, tomando en cuenta la naturaleza del comportamiento que puede esperarse.

La segunda etapa se refiere a la forma que adoptara la estructura orgánica de la empresa. Existen varios tipos de estructuras organizacionales confórmelos cuales podría configurarse un organismo.

La tercera etapa se ocupa de las maneras en que pueden dividirse el trabajo, lo cual se conoce como departamentalización. Consiste en determinar el grado en el que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. (VALENCIA J. R., 2002; Págs. 30,31)

REQUISITOS ESTRUCTURALES

Para una organización efectiva se recomienda que la estructura orgánica:

- ∅ Permita la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- ∅ Aproveche las formas de autoridad administrativa prescritas formalmente.
- ∅ Refleje el ambiente físico y social del organismo.
- ∅ Cuento con personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto. (VALENCIA J. R., 2002; Pág. 29)

La estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará. (KOONTZ, WEIHRICH, & CANNICE, 2012; Pág. 241)

Es fundamental contar con una estructura organizacional para el buen funcionamiento interno en la empresa, así como la aplicación de un organigrama estructural que permita establecer la jerarquía de cada uno de los puestos y manuales administrativos para la definición de las funciones en cada área, buscando las mejores estrategias que permitan maximizar la productividad de los empleados.

En el siguiente capítulo se propone la elaboración de una estructura funcional implementada en el Hospital San Francisco de Uruapan, ya que es fundamental debido al crecimiento que ha tenido dicha empresa, por lo cual es necesario conocer la situación actual.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo se presenta la propuesta de la estructura organizacional en el Hospital San Francisco de Uruapan S.A. de C.V. Con la finalidad de adecuarla a los cambios que ha tenido esta empresa, para que esta tenga un control dentro de sus actividades.

4.1 Justificación

En las organizaciones independientemente del giro al que pertenezcan es indispensable que desarrolle una estructura organizacional, para el buen funcionamiento de la misma, orientadas al objetivo mediante estrategias que impulsen el crecimiento interno.

Por tal motivo existen diversos modelos de estructuras diseñados para la adecuación a las empresas, el orden jerárquico, la delimitación de puestos y la distribución de recursos constituyen a la eficiencia en los procesos administrativos de las organizaciones.

El Hospital San Francisco no cuenta con una estructura organizacional actualizada, por lo cual presenta una deficiencia en el desempeño interno, existe la falta de comunicación, rotación de personal, fugas de responsabilidad, duplicidad de mando e insatisfacción por parte del capital humano.

Es importante mencionar que el hospital ha tenido una ampliación en los últimos años, por lo cual es fundamental diseñar el organigrama e integrar las áreas

implementadas desde el cambio que ha tenido el hospital en donde se determinen de manera específica las funciones que deberá tener cada una de las áreas, estableciendo jerarquías, líneas de autoridad y mando, de modo que se repartan las responsabilidades y deberes de cada colaborador, así como también es necesaria la implementación del manual de organización para tener la actualización de perfiles de puestos y sus descripciones con las cuales exista una contratación eficiente.

Implementando dicha estructura mejoraría el funcionamiento interno por parte de esta prestadora de servicios de salud, brindando una adecuada atención al cliente ya que la calidad es uno de los aspectos más importantes en cuanto a salud se refiere.

Para analizar la situación actual del Hospital San Francisco se llevará a cabo una investigación de campo, que nos permitirá identificar las actividades de cada puesto, así como también la jerarquía de los mismos.

4.2 Antecedentes

El Hospital de Especialidades San Francisco S.A. de C.V., se constituye como sociedad civil el día 06 de diciembre de 1989, abre sus puertas al público el día 29 de diciembre del mismo año (Sin embargo, al parecer entro en funcionamiento el día 29 de mayo de 1989) contando en ese momento con 28 socios emprendedores, incluyendo entre ellos un contador, un químico farmacobiólogo y un médico farmacólogo clínico, con el espíritu de ofrecer servicios de salud a la comunidad. El hospital funda sus instalaciones en la Calle Sarabia no. 7., Posteriormente el día 10 de julio de 1995 en su lucha por crecer y mejorar sus instalaciones adquiere un nuevo edificio ubicado en la calle Paseo de la Cima no. 1003 en la Col. Lomas del

Valle Norte, aunque en marzo de ese año ya habían realizado el cambio a su nuevo domicilio, con un número ya reducido de 12 accionistas con objetivos en común enfocados a proporcionar una atención médica de calidad y calidez. En 1997 se trabaja en la primera etapa de remodelación de las que en ese momento son las nuevas instalaciones contemplando un ligero cambio en la fachada, asignando una sala de espera, habilitando otro consultorio, un área de farmacia y área de administración.

Fue en el año 2000 cuando se continúa con la segunda etapa de la remodelación, integrando 2 quirófanos, ceye, vestidores, una rampa, una unidad de cuidados intensivos (lo que es ahora tóco cirugía), un aljibe para 10,000 lts, un área de rayos X, los cuartos 1 y 2, un elevador para servicio y un aula de enseñanza, inaugurando las instalaciones ya remodeladas en el año 2001. Posteriormente se adquiere la planta de luz.

El día 27 de Septiembre del 2006, con ese mismo objetivo, se presenta la oportunidad de adquirir el terreno donde actualmente se construye la ampliación del hospital, para este momento el grupo está constituido por 14 miembros como un grupo muy compacto que visualiza la posibilidad de ampliar la actual estructura e innovar sus instalaciones, en el año 2007 se adquiere un equipo de Rayos X de alta resolución, y en el 2010 se realizó nuevamente renovaciones a todas las áreas del hospital y se sintetizó la administración del mismo.

En el 2011 se adquiere un equipo para laboratorio clínico, una incubadora adicional y un equipo de Rayos X portátil, en ese mismo año se dan a la tarea de cambiar la

denominación de Sociedad Civil a Sociedad Anónima de Capital Variable, este primer paso ocurre el día 14 de diciembre del 2011 con la consecuente modificación de sus estatutos y el cómputo de las partes sociales.

En el 2012 se realiza el proyecto ejecutivo de ampliación del hospital, en el cual se contemplaron todos los permisos y el pago de los derechos correspondientes, pretendiendo iniciarse la construcción a principios del 2012.

Una vez realizados todos los trámites correspondientes ante las instituciones de salud, dependencias gubernamentales, se coloca la primera piedra el día 04 de octubre del 2012 lo cual da inicio al desarrollo de la ampliación de las instalaciones con la finalidad de ser un hospital que ofrezca los mejores servicios de salud en la región y al mismo tiempo ser competitivos ante las instituciones de seguros médicos.

El grupo de accionistas del Hospital de Especialidades San Francisco de Uruapan los caracteriza la constancia, la unión y el espíritu emprendedor lo cual ha generado como consecuencias la inclusión de nuevos socios a esta sociedad que comparte estas características afines, partiendo de ahí, en el año 2010, se comienza con un proyecto ambicioso de ampliación del Hospital el cual es aprobado por toda la asamblea.

4.3 Cultura Organizacional

MISIÓN:

Es proporcionar a la población un excelente servicio personalizado, especializado y accesible para que su preocupación no sea el costo sino su salud, logrando así la satisfacción de una calidad de vida saludable.

VISIÓN:

Es ser un modelo organizacional social prestador de servicios de salud consolidándose como un hospital de vanguardia que brinde servicios de alta calidad que se distinga por el servicio eficiente y humano a los pacientes y por la formación de profesionales altamente calificados.

VALORES:

- Respeto: Es un valor que permite que se pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
- Profesionalismo: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona permitiéndole la realización exitosa de una actividad.
- Empatía: El valor de la empatía nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.
- Autodisciplina: Es la capacidad para resistir la tentación de hacer cosas que lastimen a otras personas o a nosotros mismos. Requiere de saber cumplir

con las promesas y los compromisos que hemos hecho, es el fundamento de muchas otras cualidades de carácter firme.

- Iniciativa: Muchos autores destacan en que la iniciativa consiste en hacer lo que es necesario hacer sin que nos lo manden ni insinúen.
- Compromiso: Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades, para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado, el compromiso que se hace va más allá de la firma de un documento o un contrato.
- Trabajo en equipo: Desempeñar un trabajo en equipo bajo un fin común. La riqueza y el valor añadido de esta forma de trabajo, nos viene dada por la diversidad de lo que uno es y aporta. (Manual de Organización, 2014)

OBJETIVO:

Presentar la estructura orgánica del Hospital de Especialidades San Francisco de Uruapan S.A. de C.V., así como delimitar los objetivos y funciones de las distintas áreas que lo integran, considerando sus competencias y sus responsabilidades, las cuales deberán de servir como base de capacitación a personal para el buen desempeño de sus actividades enfocándolas a ofrecer servicios médicos de calidad y calidez. (Manual de Organización, 2014)

Planteamiento del Problema

Las empresas deben tener una buena organización de recursos materiales y humanos para que sean eficientes, por ello es fundamental contar con herramientas administrativas que ayuden a lograr los objetivos organizacionales.

Dentro de los manuales administrativos, se encuentra el manual de organización el cual integra las actividades, tareas y funciones con el fin de orientar e informar a los integrantes de la empresa, permitiendo que tengan una visión más clara de los objetivos que se pretenden, por lo tanto, el no contar con dicha herramienta puede ser un obstáculo para la toma de decisiones.

Actualmente la empresa Hospital de Especialidades San Francisco no cuenta con un manual de organización actualizado lo cual no hace funcional el desarrollo de las actividades, de igual forma se observa la ausencia de una estructura lo cual propicia duplicidad de mando, debido a esto se ha planteado actualizar dicho manual,

Objetivo General

Analizar si el manual de organización de la empresa Hospital de especialidades San Francisco de Uruapan, S.A. de C.V. es óptimo para el buen funcionamiento y crecimiento de la organización y poder proponer una actualización del mismo.

Objetivos Específicos

- Identificar si los empleados del Hospital conocen el manual de Organización.
- Analizar si la información que contiene el manual de organización es oportuna de acuerdo a la actual estructura organizacional.

- Elaborar la propuesta de actualización del manual, en base a la manera en que se manejan las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Hipótesis

La actualización del manual de organización permitirá mejorar el funcionamiento de las actividades por parte de los empleados del Hospital San Francisco, así mismo favorecer la comunicación y dar paso al crecimiento organizacional posicionándose en un ambiente competitivo.

4.4 METODOLOGÍA

Le metodología a seguir en la investigación es a través del método deductivo ya que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (BERNAL, 2010; Pág. 59)

La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma (kerlinger, 1983). De acuerdo con Garza (1988) la investigación por encuesta "...se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes," (p.183). La encuesta fue aplicada a 93 empleados del hospital para saber si conocen la estructura organizacional que se maneja dentro, así como la comunicación que existe.

ENCUESTA

La finalidad de la presente encuesta es la realización de una investigación para el desarrollo de Tesis la cual es proponer el diseño de la estructura organizacional para el Hospital San Francisco.

Turno: _____

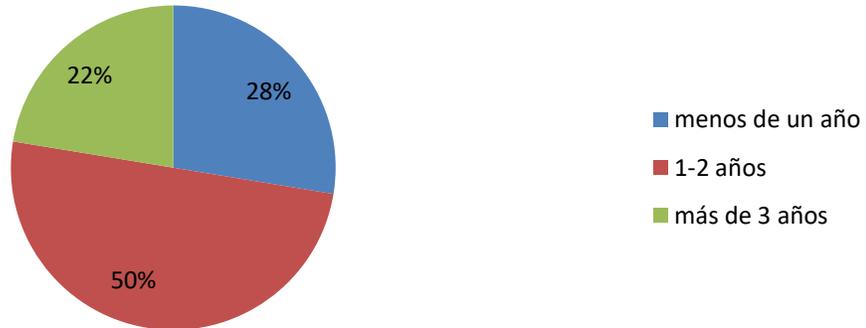
Departamento: _____

Subraye la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el hospital?
Menos de un año 1 - 2 años más de 3 años
2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
SI NO
3. ¿Conoce el organigrama del hospital?
SI NO
4. ¿Sabe si la empresa cuenta con manuales? ¿Cuáles?
SI NO
5. ¿Conoce el manual organizacional de la empresa?
SI NO
6. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un manual en su área?
SI NO
7. ¿Cree importante la existencia de un manual de funciones dentro su área?
SI NO
8. ¿Considera que estableciendo funciones específicas se obtendrían mejores resultados por parte de sus compañeros?
SI NO
9. ¿Considera necesario que la empresa dé a conocer al personal como se encuentra organizada en cuanto a los puestos y líneas de autoridad y mando?
DE ACUERDO DESACUERDO
10. ¿Cómo califica usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?
EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR MALO
11. Desde su punto de vista ¿Existe una comunicación eficiente entre sus compañeros y jefes directos?
SI NO

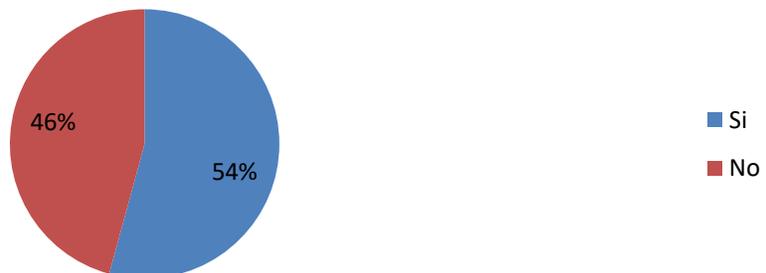
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el hospital?



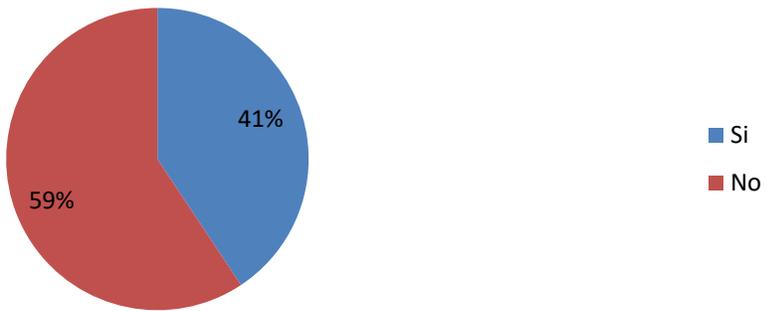
El 50% de los trabajadores del Hospital San Francisco llevan laborando de uno a dos años, esto debido a la demanda de trabajo por la apertura de las nuevas instalaciones, el 28% ha tenido su ingreso inferior al año a consecuencia de la rotación de personal que se ha tenido, mientras que el 22% llevan laborando más de tres años.

2. ¿Le dieron a conocer la misión, visión y valores de la empresa?



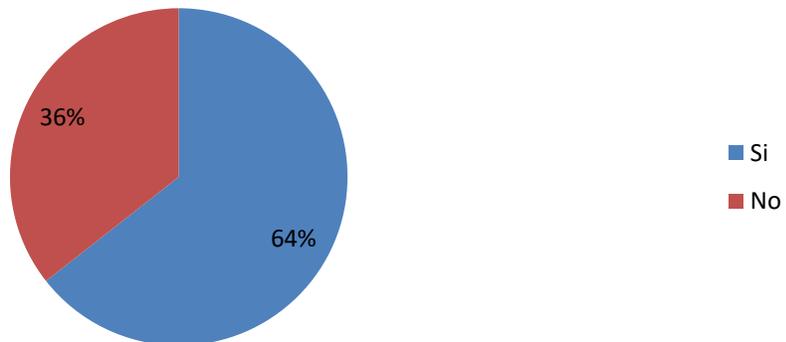
Un 54% de trabajadores tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa debido a que estos se encuentran a la vista de los empleados y el otro 46% no se ha percatado y tampoco se le dio a conocer.

3. ¿Conoce el organigrama del hospital?



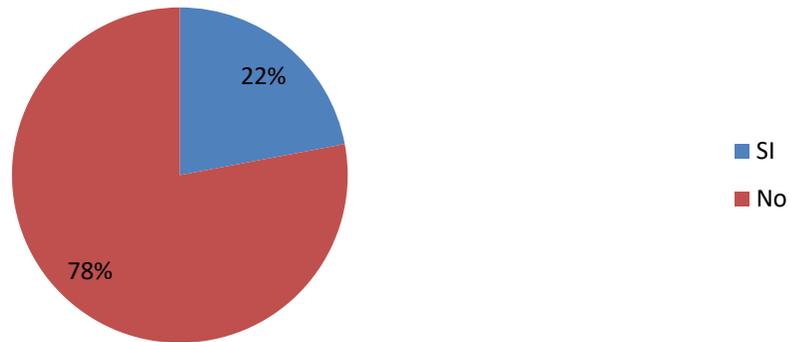
El 59% de los trabajadores no conoce el organigrama del hospital debido a que no se les dio a conocer al momento de su ingreso y el 41% de los empleados que si conocen el organigrama saben únicamente quiénes son sus jefes directos, administrador y mesa directiva.

4. ¿Sabe si la empresa cuenta con manuales?



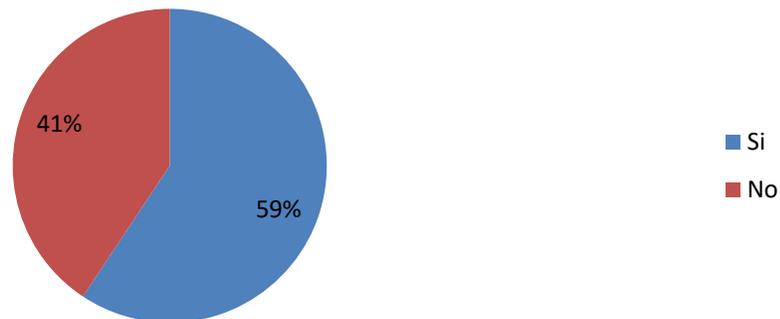
El 64% de los empleados conoce diversos manuales que se manejan dentro del Hospital, como son los manuales de procedimientos de enfermería, los manuales de procedimientos para el área de Cafetería y farmacia, el 36% desconoce la existencia de manuales en sus áreas.

5. ¿Conoce el manual organizacional de la empresa?



El Manual Organizacional no se da a conocer al ingreso ni durante el periodo laboral del empleado debido a que el mismo no se encuentra completo y actualizado por lo cual un 78% de los trabajadores desconocen de dicho manual, mientras que el 22% son jefes de área y han realizado alguna consulta en el mismo.

6. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un manual en su área?



*Los empleados de Farmacia, Enfermería, Cafetería tienen conocimiento de manuales en su área lo cual corresponde a un 59%, mientras que el 41% no conoce la existencia de un manual en su área.

8. ¿Considera que estableciendo funciones específicas se obtendrían mejores resultados por parte de sus compañeros?



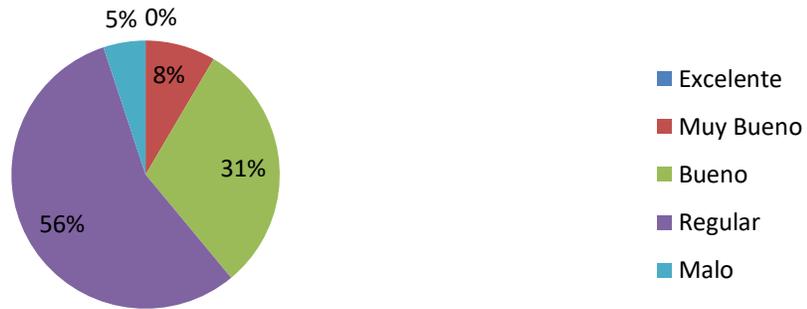
El 97 % de los empleados consideran que estableciendo las funciones específicas de cada área daría mayor productividad, mientras que un 3% opinan que definir funciones en cada área no es relevante.

9. ¿Considera necesario que la empresa dé a conocer al personal como se encuentra organizada en cuanto a puestos y jefes directos?



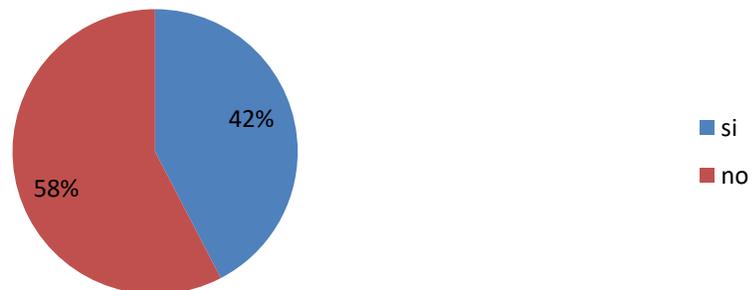
Al ingreso de un empleado al hospital se le da a conocer su jefe directo y el administrador general, omitiendo las demás áreas que resultan relevantes para el desarrollo de sus funciones por lo cual el 100% consideran que es necesario que la empresa de a conocer el organigrama.

10. ¿Cómo califica usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?



El 56% de los trabajadores califican la distribución de las funciones de forma regular y un 5% malo debido a que existe una mala organización en diversas áreas, algunos empleados desempeñan trabajo no correspondiente a su área, el 31% consideran que existe una buena distribución y un 8% muy buena.

11. ¿Existe una comunicación eficiente entre sus compañeros y jefes directos?



La comunicación que existe en el Hospital San Francisco resulta un 42% eficiente, mientras que el 58% argumenta que no hay buena comunicación debido a que no se toman en cuenta los comentarios de los colaboradores, al momento de tomar decisiones no se comunican en su totalidad, lo cual propicia confusión entre el personal y las actividades que desempeña.

Los resultados de las encuestas arrojan el conocimiento que tienen los empleados del Hospital acerca del manual organizacional, se muestra que el personal con mayor antigüedad, así como el de nuevo ingreso no saben el contenido completo de dicho manual ya que no se da a conocer.

Cuando ingresa un empleado en el área de enfermería se le da a conocer solo una parte del organigrama correspondiente al área médica, sus funciones específicas de acuerdo al rango en el que se encuentre y se muestran los manuales de procedimientos que se manejan en cada área, lo anterior equivale al 47% de los empleados del Hospital, mientras que el 53% desconocen el organigrama y el rango jerárquico en el que se encuentran.

Dando a conocer el manual completo y actualizado mejoraría la comunicación por parte de los empleados, evitando así la distorsión de información que existe debido a que se distribuye por canales inadecuados ocasionando que no se solucionen a tiempo los conflictos afectando los procesos internos de la empresa

A pesar de que la administración general y los jefes de área conocen las funciones en su totalidad, no se ven reflejadas en el manual de organización ya que este no se encuentra actualizado desde el año 2010, por lo cual genera confusión por parte de los empleados ya que no se detallan sus funciones, ni se determina el número de empleados necesarios para cada área, esto genera inconformidad debido a la carga de trabajo y como consecuencia la rotación de personal.

4.5 PROPUESTA

Objetivo General

Actualizar el manual de Organización del Hospital San Francisco de Uruapan, S.A. de C.V. permitiendo así, el desarrollo funcional de las actividades principales de cada área, optimizando recursos de manera eficiente dando lugar al crecimiento organizacional.

Objetivos Específicos

- Identificar en base a los resultados obtenidos de las encuestas la situación actual del Hospital San Francisco de acuerdo a su estructura organizacional.
- Proponer un organigrama donde se plasmen todas las áreas implementadas actualmente.
- Plantear una estructura organizacional completa y actualizada de la empresa.

Considerando la situación actual del Hospital San Francisco la actualización del manual de organización es la más importante ya que se necesita integrar las áreas que se han generado debido al crecimiento que ha tenido el Hospital, adecuándolos a sus necesidades, tomando en cuenta también el número de empleados necesarios que se requieren en cada área, identificando la carga de trabajo y así adquieran las responsabilidades correspondientes, señalando la jerarquía y la autoridad para evitar la duplicidad de mando.

La administración debe estar abierta al cambio, para lograr el crecimiento organizacional apegándose a los objetivos que tiene el hospital, estableciendo

tiempos para que se lleven a cabo y la revisión de los mismo, a través de juntas con los jefes de área para supervisar que los objetivos se estén cumpliendo de forma adecuada, es importante que para cumplir con el objetivo general del hospital los jefes de área busquen objetivos específicos dentro de su departamento.

La organización administrativa que se tiene en las empresas es fundamental ya que el administrador general asigna actividades a cada uno de sus colaboradores para que estos a su vez ejecuten de forma eficiente sus tareas, evitando tiempos muertos. La elaboración de los manuales como es el de procedimientos, es fundamental para el funcionamiento óptimo de cualquier organización, por lo cual se recomienda que los departamentos con los que cuenta el Hospital San Francisco tengan procedimientos eficientes para cada uno de sus procesos, para dar mejor atención a sus pacientes no solo por parte del área de enfermería.

Con el organigrama se sabrá de forma clara quién depende de quién y de quien se debe recibir órdenes por lo cual deberá colocarse en un lugar visible, para recordar las líneas de mando y se tengan buenas líneas de comunicación, evitando confusiones al momento de hacer llegar la información obteniendo una pronta resolución a los problemas. Es recomendable que el organigrama se tenga plasmado en los manuales adecuados para integrar los equipos de trabajo.

Los elementos que se toman en cuenta para el diseño de una nueva estructura organizacional es establecer objetivos generales para el desarrollo del Hospital y objetivos específicos en cada una de las áreas, tener una misión y visión clara para que la empresa trabaje de forma adecuada, al igual que proponer un organigrama

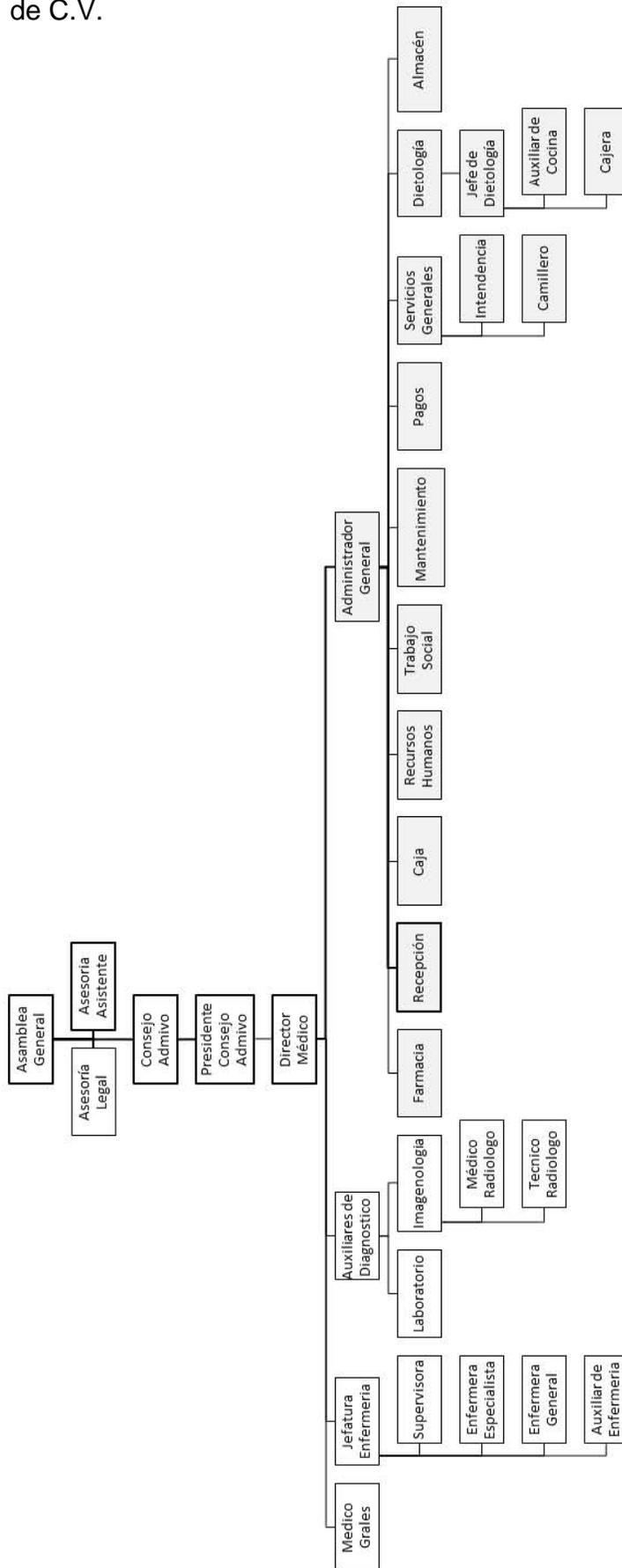
actualizado, establecer políticas, fijar un reglamento de trabajo para que se rijan bajo esas normas y brindar un servicio de calidad.

Es importante implementar cursos de capacitación y actualizaciones para todas las áreas logrando que se proporcione un servicio de mejor calidad, al igual que la motivación para el personal, buscando programas de reconocimiento que hagan sentir a los empleados parte del crecimiento que está teniendo el Hospital, lo cual contrarrestaría la rotación del personal y favorecería en la productividad, el trabajo en equipo y la comunicación.

Tomando en cuenta la situación del Hospital San Francisco es necesario proponer un organigrama, puesto que desde el año 2010 no se ha modificado y actualmente cuenta con áreas que no están contempladas en el mismo.

A continuación, se muestra la propuesta del organigrama y los perfiles de puestos del área de administración ya que es el área en donde existe mayor confusión acerca de las funciones y de las autoridades.

Propuesta de Organigrama del Hospital de Especialidades San Francisco de Uruapan S.A. de C.V.



De acuerdo al organigrama propuesto se ejemplifican algunos perfiles de puesto del área de Administración.

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V. DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TITULO DEL PUESTO		ADMINISTRADOR GENERAL		
DEPARTAMENTO		ADMINISTRACIÓN		
PUESTO AL QUE REPORTA	Director Médico			FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 30 a 45 años.	HORARIO: Mixto 09:00 am–2:00 pm y 04:00pm-7:00pm.	
ESCOLARIDAD :	Lic. Administración/ Lic. En Contaduría.			
OBJETIVO				
<p>Dirigir la empresa asegurando la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, manteniendo y mejorando la productividad, la eficiencia y la eficacia en el servicio de salud, controlar las actividades administrativas relacionadas con los ingresos y egresos de la empresa para efectuar una distribución óptima.</p>				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo. • Efectúa conciliaciones bancarias. • Funge como portavoz de la empresa. • Autoriza pagos y descuentos de las cuentas hospitalarias. • Difunde información oficial dentro de la empresa. • Asistir a actos ceremoniales, legales y simbólicos. • Recabar reportes de las diferentes áreas. 				
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Tramita órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias. • Cotiza equipos médicos. • Controla el saldo del fondo fijo. • Lleva el registro y control de proveedores. • Elabora y hace seguimiento a las órdenes de pago. • Solicita presupuestos a empresas comerciales. • Redacta documentos en general. • Realizar convenios con aseguradoras. • Revisar cortes de caja, contabilizar y enviar deposito. 				

- Registro de incremento de acciones.
- Integra reportes de todas las áreas a fin de consolidar todos los datos en un único documento que refleje el desempeño.
- Supervisar y dirigir a un grupo que le apoya en sus tareas.

COMPETENCIAS

- Capacidad de Dirección: Habilidad y capacidad de dirigir a un equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación. Nivel: Alto
- Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto.
- Toma de decisiones: Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema. Nivel: Alto
- Manejo de conflictos: Capacidad para enfrentarse a diferentes problemas optando por el análisis de los elementos que intervienen sin perder de vista el resultado esperado. Nivel: Alto.
- Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: Alto.
- Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto.
- Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto.
- Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas. Nivel: Alto.

PUESTOS QUE SUPERVISA

1.- Directamente	Farmacia, Almacén, Recepción, Caja, Recursos Humanos, Trabajo Social, Dietología, Mantenimiento, Pagos.
2.- Indirectamente	Enfermería, Laboratorio, Imagenología.

RELACION

Internas	Farmacia, Almacén, Recepción, Caja, Recursos Humanos, Trabajo Social, Dietología, Mantenimiento, Pagos, Enfermería, Laboratorio, Imagenología.
Externas	Público en General, Proveedores.

EQUIPO DE SEGURIDAD

No aplica.

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISION:	PAGINAS
--	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V. DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE FARMACIA		
DEPARTAMENTO	FARMACIA		
PUESTO AL QUE REPORTA	ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 22 a 45 años.	HORARIO: 7:00 am–2:00 pm, 1:30pm-8:30pm, 8:00pm-7:00am
ESCOLARIDAD :	Preparatoria y/o Carrera Trunca.		
OBJETIVO			
Proveer a todas las áreas de servicios de enfermería, hospitalización, médicos, y públicos en general los insumos de medicamentos y materiales de curación suficientes. Mantener los stocks máximos y mínimos correspondientes en el área de farmacia para un abastecimiento adecuado.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar insumos de farmacia. • Dispensación de medicamento y material. • Elaboración y control de la bitácora de medicamentos controlados. • Elaboración de cortes de caja. • Facturación. • Revisión mensual de las fechas de caducidades de los productos. • Elaboración de inventarios mínimo una vez al año. • Cobro de cuentas de pacientes hospitalizados, ambulatorios y externos. • Atención de llamadas telefónicas. • Registro de vales en el sistema. • Elaboración de pedidos al área de almacén. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Control de insumos que se manejan en el área de farmacia de acuerdo a la normativa ya los procedimientos establecidos por el hospital. • Manejo adecuado en el surtido de medicamentos y material solicitados ya sea vía receta o a través de vale de enfermería. • Solicitar vale o receta de medicamentos controlados para el llenado de la bitácora. • Revisar la fecha próxima a caducar de los medicamentos y materiales, para darle la salida adecuada. • Realizar el conteo de los insumos de forma anual para cotejarlo con lo que se encuentra en el sistema. • Mantener restringido el acceso al área. 			

- Control de la temperatura donde se encuentran los medicamentos.
- Proporcionar información en cuanto costo de algún estudio de imagenología, laboratorio o el saldo actual de la cuenta de paciente hospitalizado o externo.
- Captura de vales de enfermería, imagenología, y laboratorio dentro del sistema SIHOWIN para la actualización de cuentas.
- Registro de salidas de insumos de farmacia para la requisición a almacén.
- Resguardar todos los medicamentos y materiales que se tienen en el área.
- Registro de pacientes tanto internos como externos dentro del sistema en horario donde no se encuentra la recepcionista.
- Mantener comunicación oportuna con el médico tratante sobre medicamentos faltantes o diferentes a los solicitados por él para su administración correcta.
- Mantener limpia y ordenada su área.
- Portar el uniforme y gafete correctamente.
- Mantener toda la información actualizada, en orden y en forma clara.
- Reportar cualquier anomalía que pueda poner en riesgo la seguridad de la institución

COMPETENCIAS

- Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Medio.
- Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: Alto.
- Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto.
- Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto.

PUESTOS QUE SUPERVISA

1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.

RELACION

Internas	Enfermería, Médicos, Recepción, Almacén, Caja, Pagos.
Externas	Público en General, Proveedores.

EQUIPO DE SEGURIDAD

No aplica.

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS
--	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V. DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TITULO DEL PUESTO	RECEPCIONISTA		
DEPARTAMENTO	RECEPCIÓN		
PUESTO AL QUE REPORTA	ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 35 años.	HORARIO: 7:00 am a 2:00 pm -1:30 pm a 8:30 pm.
ESCOLARIDAD :	Preparatoria		
OBJETIVO			
<p>Brindar atención e información a todo el personal que ingrese a la institución, ya sea paciente, familiares, visitantes, proveedores, médicos y trabajadores con respeto y amabilidad, satisfaciendo las necesidades de comunicación e información en forma oportuna</p>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Recepción de llamadas telefónicas. • Registrar y agendar citas con médicos, administración y eventuales. • Recibir correspondencia, citatorios, documentos, etc. • Control adecuado de habitaciones dentro del sistema SIHOWIN. • Localizar al personal del hospital cuando sea requerido. • Atender la gestión de cualquier solicitud de servicio de un cliente. • Admisión de pacientes. • Informar al médico acerca de sus pacientes. • Mantener la recepción y las salas de esperas ordenadas. • Solicitar taxis para el transporte de los clientes. • Mantener despejada el área destinada para estacionamiento de ambulancias. • Programación de cirugías. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Dar atención al cliente (entiéndase por cliente, pacientes, familiares, médicos, proveedores, visitantes, trabajadores de la propia empresa, y todo el público en general) con amabilidad y respeto usando el protocolo de bienvenida. • Atender llamadas telefónicas adecuadamente en el conmutador, canalizando las llamadas a las áreas correspondientes. • Integrar en forma inmediata, a la admisión del paciente, el expediente con la 			

- información de ingreso del paciente para que se encuentre disponible para el médico.
- Tener control de los pacientes agendados y espontáneos, manteniendo el orden y comunicando al médico correspondiente la programación de citas.
 - Registrar a los pacientes dentro del sistema, asegurándose que la información este completa y sea correcta tanto del paciente como de sus familiares y de su obligado solidario responsable del paciente.
 - Informar en forma inmediata a los médicos de guardia, cuando reciba llamadas de las distintas organizaciones de ambulancias para recepción de un paciente de urgencia.
 - Llevar e registro de los pacientes que ingresan a consulta externa por especialidad dentro de la base de datos en Excel.
 - Actualizar diariamente y en el turno correspondiente, dentro del sistema SIHOWIN las habitaciones, con la finalidad de identificar plenamente las disponibles para el ingreso futuro de pacientes, así como estar en constante comunicación con el personal de enfermería para corroborar la información del sistema.
 - Adecuada comunicación para la programación de las cirugías con el personal de enfermería del área de quirófano y todo el equipo médico involucrado.
 - Mantener actualizado y disponible el directorio telefónico y los roles de guardia.
 - No abandonar recepción si no hay personal en turno.
 - Vigilar el cumplimiento del reglamento del hospital en cuanto al ingreso de menores de edad.
 - Mantener limpia y ordenada su área.
 - Portar el uniforme y gafete correctamente.

COMPETENCIAS

- Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto.
- Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: Alto.
- Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto.
- Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto.

PUESTOS QUE SUPERVISA

1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.

RELACION

Internas	Enfermería, Médicos, Almacén, Farmacia, Mantenimiento, Dietoterapia, Servicios Generales, Caja, Recursos Humanos, Trabajo Social, Pagos, Laboratorio, Imagenología, Administración.
Externas	Público en general, Proveedores

EQUIPO DE SEGURIDAD

No aplica.

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS
--	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		CAJERO	
DEPARTAMENTO		CAJA	
PUESTO AL QUE REPORTA	ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 40 años.	HORARIO: Mixto 09:00 am–2:00 pm y 04:00pm-7:00pm.
ESCOLARIDAD :	Preparatoria y/o Carrera Trunca		
OBJETIVO			
Cobrar cuentas, así como mantener y proporcionar el saldo actual de cada paciente.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Facturación, • Cortes de caja. • Cobro de cuentas hospitalarias. • Cobro de Honorarios. • Entrega de Honorarios médicos. • Resguardo de Efectivo y/o Cheques. • Reportar al área de trabajo social el saldo de las cuentas. • Pago a proveedores. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los cargos que tiene el paciente en su cuenta de acuerdo a los vales proporcionados por farmacia. • Hacer los cargos de Rayos X y Laboratorio a su respectivo paciente. • Realizar el cargo de habitaciones a los pacientes que ingresan. • Reportar a farmacia si los cargos reportados en el sistema SIHOWIN son Incorrectos. • Cobro de renta de consultorio. • Recepción de Depósitos. • Archivo de recibos de Honorarios. • Realizar cargos de oxígeno, nebulizaciones y otros servicios. • Proporcionar controles de televisión. • Avisar al personal de enfermería la liquidación de la cuenta. • Reportar al área de trabajo social el saldo de las cuentas. • Pago a proveedores. • Manejo de efectivo. • Entrega de dinero a SEPSA. • Solicitar rollos de papel para terminal. • Cancelación y sustitución de facturas. 			

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto. • Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel: Medio. • Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: Alto. • Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: medio. • Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto. • Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas. Nivel: Alto. 	

PUESTOS QUE SUPERVISA	
1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.
RELACION	
Internas	Almacén, Administración, Pagos, Farmacia, Enfermería, Laboratorio, imagenología, Médicos, Trabajo Social.
Externas	Público en general, Proveedores
EQUIPO DE SEGURIDAD	
No aplica.	

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		JEFA DE RECURSOS HUMANOS	
DEPARTAMENTO		RECURSOS HUMANOS	
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN	FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 45 años.	HORARIO: Mixto 09:00 am–2:00 pm y 04:00pm-7:00pm.
ESCOLARIDAD :		Lic. En Administración/ Lic. En Psicología	
OBJETIVO			
Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa, además de proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal. • Elaboración de nomina • Movimientos ante IMSS y SUA • Resolución de problemas • Organización de eventos 			

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al personal de nuevo ingreso • Reclutamiento en diferentes bolsas de trabajo de la ciudad. • Entrevista. • Revisión de referencias. • Elaboración de contratos. • Armado de expedientes. • Control de vacaciones. • Elaboración de diversos formatos para el área de RRHH • Revisión de incidencias de nomina • Captura de nómina en CONTPAQ • Elaboración de actas administrativas • Elaboración de finiquitos y liquidaciones 	

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto. • Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel: Alto. • Manejo de conflictos: Capacidad para enfrentarse a diferentes problemas optando por el análisis de los elementos que intervienen sin perder de vista el resultado esperado. Nivel: Alto. • Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto. • Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto. • Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas. Nivel: Alto 	

PUESTOS QUE SUPERVISA	
1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Farmacia, Almacén, Recepción, Caja, Trabajo Social, Dietología, Mantenimiento, Pagos, Enfermería, Laboratorio, Imagenología.
RELACION	
Internas	Farmacia, Almacén, Recepción, Caja, Trabajo Social, Dietología, Mantenimiento, Pagos, Enfermería, Laboratorio, Imagenología, Administración.
Externas	Público en general, Proveedores
EQUIPO DE SEGURIDAD	
No aplica.	

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

 Hospital San Francisco	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.		
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TITULO DEL PUESTO	TRABAJO SOCIAL		
DEPARTAMENTO	TRABAJO SOCIAL		
PUESTO AL QUE REPORTA	ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 40 años.	HORARIO: Mixto 09:00 am–2:00 pm y 04:00pm-7:00pm.
ESCOLARIDAD :	Lic. Trabajo Social		
OBJETIVO			
Participar interdisciplinariamente en el equipo de salud para lograr la protección y restauración de la salud mediante funciones específicas de Trabajo Social, como vinculación, investigación, administración, asistencia y orientación legal.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso hospitalario. • Agendar citas a laboratorios y centros de diagnóstico. • Responsable de traslados. • Archivo de expedientes clínicas. • Realizar encuestas de satisfacción. • Control y administración de certificados. 			

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudar datos personales de los pacientes que ingresan al área de hospitalización. • Llenado de hoja de ingreso. • Ingreso de datos en el sistema SIHOWIN. • Asignación de Habitación. • Entrega y explicación de reglamento institucional. • Realizar trámites para traslados a otras instituciones de salud (gubernamentales o privadas). • Reporte de expedientes clínicos ante INEGI. • Reporte diario a caja del uso de aparatos médicos para su cobro. • Propuestas de mejoras en la atención integral al paciente. • Orientación en trámites de defunción, amputación y traslados. • Identificación de factores económicos, sociales y familiares del paciente.

- Reporte a ministerio público en casos médico-legales.
- Entrega de certificados de nacimiento, defunción y muerte fetal.
- Entrega mensual de solicitudes de sangre.
- Solicitar en Jurisdicción No. 5, la reposición de certificados.
- Entregar reporte de epidemiología en jurisdicción de forma semanal.
- Captura de Certificados de nacimiento en SINAC.

COMPETENCIAS

- Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto.
- Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel. Alto.
- Manejo de conflictos: Capacidad para enfrentarse a diferentes problemas optando por el análisis de los elementos que intervienen sin perder de vista el resultado esperado. Nivel: Medio.
- Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: medio.
- Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: alto.

PUESTOS QUE SUPERVISA

1.- Directamente

Ninguno.

2.- Indirectamente

Ninguno.

RELACION

Internas

Farmacia, Recepción, Caja, Mantenimiento, Enfermería, Laboratorio, Imagenología, Administración.

Externas

Público en General

EQUIPO DE SEGURIDAD

No aplica.

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS
--	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	
DEPARTAMENTO		MANTENIMIENTO	
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN	FECHA : 31-01 -2018
SEXO :		Masculino	EDAD: 22 a 40 años.
ESCOLARIDAD :		Secundaria y/o Preparatoria	
OBJETIVO			
Garantizar al cliente interno y externo, que es atendido en la empresa el funcionamiento seguro y de calidad de las instalaciones y el equipamiento existente, usando para ellos todas las herramientas tecnológicas y de ingeniería en forma eficaz.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Llenar las bitácoras de mantenimiento. • Mantener en orden y en óptimas condiciones toda la herramienta de su área de trabajo. • Realizar reparaciones en todo el hospital donde se requiera y de todo tipo. • Supervisión directa del funcionamiento de equipos en las instalaciones del hospital. • Realizar las compras necesarias de material • Supervisión de fumigación. • Mantener los tanques de oxígeno necesarios en condiciones óptimos. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Llenado y control de bitácoras de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos y de las instalaciones en general. • Llevar el control y archivo de todos los manuales, pólizas de garantía de los equipos que se adquieran. • Supervisión semanal de los equipos médicos, así como de las instalaciones del Hospital y registro de los mismos. • Compras de material necesario para la reparación de equipos, autorizado por su jefe directo. • Llenado y control de la bitácora de fumigación. • Disminución del tiempo muerto en el uso de los equipos. • Establecer las prioridades sobre las reparaciones solicitadas de los diversos sectores • Estandarizar los tiempos utilizados en cada una de las áreas. • Reposición de Tanques de oxígeno vacíos. • Llevar un control de todas las reparaciones realizadas. • Control de clima en las habitaciones. 			

COMPETENCIAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel: Alto. • Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto. • Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto

PUESTOS QUE SUPERVISA	
1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.
RELACION	
Internas	Farmacia, Almacén, Recepción, Caja, Recursos Humanos, Trabajo Social, Dietología, Pagos, Enfermería, Laboratorio, Imagenología
Externas	Proveedores.
EQUIPO DE SEGURIDAD	
No aplica.	

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS
---	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
DEPARTAMENTO		PAGOS	
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN	FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 40 años.	HORARIO: 7:00 am–2:00 pm, 1:30pm-8:30pm
ESCOLARIDAD :		Lic. Contabilidad/ Lic. Administración	
OBJETIVO			
Llevar el control de toda la contabilidad, mantener actualizada la información contable y enviar oportunamente dicha información al Contador General para la previsión adecuada de pagos.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Movimientos ante el IMSS • SUA • Infonavit • 2% sobre la nomina • Trámites ante SAT • Trámites ante secretaria de economía • Registro en Contpaq • Pago a proveedores. • Elaboración de cheques. • Pago de Impuestos. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y control de caja chica. • Captura de pólizas. • Calendarizar por mes en forma estricta todos los pagos a realizar. • Mantener siempre organizada toda la documentación. • Manejar la información bajo un estricto esquema de confidencialidad. • Mantener comunicación adecuada con el departamento contable externo. • Elaboración de transferencias y Depósitos Bancarios. • Captura de toda la contabilidad en el sistema. • Activación de tarjetas de nómina. • Dispersión bancaria de la nómina. • Dispersión de despensa de forma electrónica. • Captura del SUA de incapacidades, altas, bajas para el pago de impuestos. • Enviar los días 15 o 17 de cada mes facturas, pólizas, copias de cheques correspondientes a la primera quincena del mes para procesar la información. • Hacer el pago de los servicios básicos del hospital en forma oportuna. • Control y archivo de los XML Y PDF para envío al departamento contable externo. 			

- Bitácora de captura de las transfusiones de sangre.
- Cobrar rentas de consultorios.
- Realizar los trámites necesarios para la cobranza de las aseguradoras.
- Realizar un control de los pagos de renta del consultorio.
- Realizar anualmente la renovación de los contratos de consultorios.

COMPETENCIAS

- Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto.
- Manejo de conflictos: Capacidad para enfrentarse a diferentes problemas optando por el análisis de los elementos que intervienen sin perder de vista el resultado esperado. Nivel: Alto.
- Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: Alto.
- Razonamiento matemático: Capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes procesos. Nivel: Alto
- Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto.
- Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto.
- Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas. Nivel: Alto.

PUESTOS QUE SUPERVISA

1.- Directamente

Ninguno.

2.- Indirectamente

Ninguno.

RELACION

Internas

Administración, Caja, Farmacia, Imagenología, Laboratorio, Almacén, Recursos Humanos, Asesoría Contable

Externas

Proveedores.

EQUIPO DE SEGURIDAD

No aplica.

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS
---	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		AUXILIAR DE INTENDENCIA	
DEPARTAMENTO		SERVICIOS GENERALES	
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN	FECHA : 31-01 -2018
SEXO :		Femenino	EDAD: 25 a 40 años.
ESCOLARIDAD :		Primaria y/o Secundaria	
OBJETIVO			
Mantener limpias y ordenadas todas las áreas del hospital, realizando los exhaustivos bajo un estricto control de desinfección, contribuyendo a la prevención de infecciones y a la buena imagen del hospital.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener diariamente en excelente estado de limpieza las áreas de Hospital. • Monitorear constantemente todas las áreas para verificar la necesidad de limpieza. • Administrar insumos y herramientas de limpieza. • Mantener en buen estado todas las plantas y las áreas verdes que se encuentran dentro del perímetro del hospital. • Realizar la limpieza de los consultorios. • Llevar el adecuado reciclado de la basura. • Realizar los exhaustivos de todas las áreas de acuerdo al programa una vez a la semana; y de las habitaciones el exhaustivo se deberá de realizar cada vez que un paciente es dado de alta para que pueda ser utilizada nuevamente.; así como en los quirófanos los exhaustivos deberán realizarse al terminar una cirugía. • Llevar a cabo la desinfección de los sanitarios de todo el hospital. • Llevar a cabo el control de salida de los Residuos Peligrosos Biológicos Infecciosos, así como el adecuado llenado de la bitácora correspondiente. 			

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar al inicio y final del turno que no falte jabón, papel higiénico y toalla de manos en cada despachador. • Los traperos y jergas deben de entregarse limpios al finalizar la jornada laboral, así como cambiar el agua de las cubetas y enjuagarlos cada vez que sean necesarios. • Regar las áreas verdes correspondientes a cada piso • Limpiar los cristales diariamente. • Realizar limpieza profunda en el aula de enseñanza antes y después de cada reunión. • Resguardar material e insumos en el séptico. • Llevar a cabo el lavado de manos después de cada actividad ya que se encuentran en contacto con bacterias. • Realizar exhaustivo correspondiente de acuerdo al rol de cada área programada una vez 	

- a la semana.
- El exhaustivo de las habitaciones se deberá de realizar cada vez que un paciente es dado de alta para que pueda ser utilizada nuevamente.
- Hacer exhaustivo en quirófano al terminar una cirugía.
- Portar su uniforme completo y limpio.

COMPETENCIAS

- Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Medio.
- Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel: Alto.
- Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Medio.
- Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas. Nivel: Alto.

PUESTOS QUE SUPERVISA

1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.

RELACION

Internas	Enfermería, Médicos, Recepción, Farmacia, Mantenimiento, Dietoterapia, Almacén, Caja, Recursos Humanos, Trabajo Social, Pagos, Laboratorio, Imagenología, Administración.
Externas	Público en General, Proveedores.

EQUIPO DE SEGURIDAD

Goggles, Guantes, Botas, Cubrebocas, Bata.

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS
--	----------------------	------------------------	--------------------------	----------------

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		CAMILLERO	
DEPARTAMENTO		SERVICIOS GENERALES	
PUESTO AL QUE REPORTA	ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Masculino	EDAD: 25 a 40 años.	HORARIO: 7:00 am–2:00 pm, 1:30pm-8:30pm, 8:00pm- 7:00am
ESCOLARIDAD :	Primaria y/o Secundaria		
OBJETIVO			
Establecer el traslado seguro de los pacientes internos y externos en camilla y/o silla de ruedas.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar a los pacientes de forma segura. • Identificar el tipo de traslado. 			

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la ubicación de donde se encuentra el paciente. • Acudir cuando se requiera con silla de ruedas y/o Camilla. • Trasladar a los pacientes posquirúrgicos a su respectiva habitación. • Identificación de pacientes a trasladar. • Portar su uniforme completo y limpio • Verificar que las camillas y sillas de ruedas se encuentren en buen estado para su uso. • Trasladar a los pacientes de forma segura. • Apoyo en el traslado de inmovilizado en caso de ser necesario. • Supervisión y reposición de garrafones de agua en los dispensadores de todo el hospital. • Apoyar a intendencia con la movilización de equipos médicos.

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel. Alto. • Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Medio. 	

PUESTOS QUE SUPERVISA	
1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.
RELACION	
Internas	Enfermería, Médicos, Recepción, Trabajo Social, Imagenología, Administración.
Externas	Público en General.
EQUIPO DE SEGURIDAD	
Faja.	

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		JEFE DE DIETOLOGÍA	
DEPARTAMENTO		DIETOLOGÍA	
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN	FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 40 años.	HORARIO: 7:00 am–2:00 pm, 1:30pm-8:30pm
ESCOLARIDAD :		Lic. Nutrición.	
OBJETIVO			
<p>Contribuir al tratamiento integral de los pacientes mediante diagnóstico del estado nutricional, elaboración de planes de alimentación y monitoreo del tratamiento nutricional.</p>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la elaboración y distribución de dietas. • Planeación de minutas para comensales del servicio de cafetería. • Valoración del estado nutricional de los pacientes. • Gestionar insumos para cafetería. • Diseñar estrategias de mejora en el servicio. • Proponer tratamientos de nutrición. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de pacientes hospitalizados. • Elaboración de reportes de productividad. • Garantizar insumos necesarios en almacén. • Supervisar la distribución de dietas en tiempo. • Cumplir con las indicaciones y especificaciones de las dietas. • Garantizar que se lleve a cabo los lineamientos del Distintivo H. • Promover actividades para mejorar la salud de los trabajadores. • Organizar las funciones y horarios del personal. • Capacitar al personal de cafetería sobre prácticas de higiene. 			

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Dirección: Habilidad y capacidad de dirigir a un equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación. Nivel: Alto • Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto. • Toma de decisiones: Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema. Nivel: Alto • Atención y concentración: Capacidad para seleccionar y dar información oportuna con base en criterios preestablecidos. Nivel: Alto. • Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto. • Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto. 	

PUESTOS QUE SUPERVISA	
1.- Directamente	Dietología
2.- Indirectamente	Ninguno.
RELACION	
Internas	Enfermería, Médicos, Almacén, Mantenimiento, Servicios Generales.
Externas	Público en General.
EQUIPO DE SEGURIDAD	
No aplica.	

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V. DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TITULO DEL PUESTO		AUXILIAR DE DIETOLOGÍA		
DEPARTAMENTO		DIETOLOGÍA		
PUESTO AL QUE REPORTA	ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018	
SEXO :	Femenino	EDAD: 25 a 45 años.	HORARIO: 7:00 am–2:00 pm, 1:30pm-8:30pm	
ESCOLARIDAD :	Secundaria /Preparatoria			
OBJETIVO				
Colaborar en las actividades de preparación de alimentos, así como de la limpieza del área.				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de dietas para pacientes. Cumplir con los lineamientos del Distintivo H. 				
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> Lavar y desinfectar los alimentos. Preparar las solicitudes de los comensales. Limpiar los utensilios y el área de preparación. Realizar el pedido de insumos a almacén. Garantizar que los platillos cumplan con las solicitudes del comensal. Mantener un ambiente de trabajo adecuado. Lavar y desinfectar los alimentos. Hacer exhaustivos en el área. 				
COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto. Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto. 				
PUESTOS QUE SUPERVISA				
1.- Directamente		Ninguno.		
2.- Indirectamente		Ninguno.		
RELACION				
Internas	Enfermería, Médicos, Almacén, Mantenimiento, Servicios Generales.			
Externas	Público en General.			
EQUIPO DE SEGURIDAD				
No aplica.				
ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V. DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
TITULO DEL PUESTO		CAJERA		
DEPARTAMENTO		DIETOLOGÍA		
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN		FECHA : 31-01 -2018
SEXO :		Femenino	EDAD: 25 a 45 años.	HORARIO: 7:00 am–2:00 pm, 1:30pm-8:30pm
ESCOLARIDAD :		Preparatoria.		
OBJETIVO				
Brindar a los comensales la atención adecuada, tomando el pedido de forma inmediata, así como el cobro de cuentas.				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar pedido. • Cobrar Comandas. 				
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inventarios diarios de abarrotes. • Hacer cortes de caja. • Facturación. 				
COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto. • Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto. • Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas. Nivel: Alto • Actitud de servicio: Disposición para brindar apoyo a otros de manera espontánea, oportuna y positiva. Nivel. Alto. 				
PUESTOS QUE SUPERVISA				
1.- Directamente		Ninguno.		
2.- Indirectamente		Ninguno.		
RELACION				
Internas		Administración, Pagos.		
Externas		Público en General, Proveedores.		
EQUIPO DE SEGURIDAD				
No aplica.				
ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

 Hospital San Francisco		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO S.A DE C.V.	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
TITULO DEL PUESTO		JEFE DE ALMACÉN	
DEPARTAMENTO		ALMACÉN	
PUESTO AL QUE REPORTA		ADMINISTRACIÓN	FECHA : 31-01 -2018
SEXO :	Indistinto	EDAD: 25 a 40 años.	HORARIO: 09:00am – 17:00 hrs.
ESCOLARIDAD :		Preparatoria	
OBJETIVO			
Proveer a las diversas áreas los insumos necesarios para que realicen las actividades correspondientes y así brindar una atención de calidad.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pedido de insumos de las diferentes áreas. • Solicitar diversas cotizaciones. • Revisión de lotes de medicamentos. • Solicitar facturas de diversos proveedores en tiempo y forma. • Buscar proveedores confiables. 			
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los stocks surtidos de acuerdo a los mínimos y máximos. • Proporcionar requisiciones de compra, para realizar los pedidos con las especificaciones correspondientes. • Dar de alta los materiales y medicamentos en el sistema SIHOWIN. • Dar el seguimiento adecuado de los medicamentos caducados. • Proporcionar el pedido diario a farmacia. • Realizar las devoluciones de los productos en caso de ser necesario. • Realizar inventarios cada seis meses. 			

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: Expresión verbal y no verbal que facilita la transmisión de conceptos, ideas o pensamientos con precisión y claridad. Nivel: Alto. • Toma de decisiones: Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema. Nivel: Alto • Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general. Nivel: Alto. • Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas. Nivel: Alto. 	

PUESTOS QUE SUPERVISA	
1.- Directamente	Ninguno.
2.- Indirectamente	Ninguno.
RELACION	
Internas	Enfermería, Médicos, Recepción, Farmacia, Mantenimiento, Dietoterapia, Servicios Generales, Caja, Recursos Humanos, Trabajo Social, Pagos, Laboratorio, Imagenología, Administración.
Externas	Público en General, Proveedores.
EQUIPO DE SEGURIDAD	
No aplica.	

ELABORADO POR: Yazmin Salud Núñez Barriga.	REVISADO POR:	RESPONSABLE (S)	FECHA DE EMISIÓN:	PAGINAS

CONCLUSIONES

Es indispensable para cualquier empresa contar con una estructura organizacional realmente funcional generando el crecimiento de la empresa, de acuerdo con la investigación realizada se logró comprobar la hipótesis que menciona que la actualización del manual de organización permitirá mejorar el funcionamiento de las actividades por parte de los empleados del Hospital San Francisco, así mismo favorecer la comunicación y dar paso al crecimiento organizacional posicionándose en un ambiente competitivo.

Por ello es importante identificar las fallas administrativas con las que cuenta el Hospital de Especialidades San Francisco con el fin de proponer una mejor organización en cuanto a la estructura para establecer una división de trabajo adecuada, delimitando funciones específicas y estableciendo líneas de autoridad por medio del organigrama ya que la empresa se ha estado manejando de forma empírica, ocasionando conflictos.

El Hospital San Francisco cuenta ya con algunos elementos importantes que son la misión, visión y descripción de puestos, los cuales no están actualizados ni se ha dado el seguimiento adecuado de los mismos, lo cual genera descontrol en el personal. Generalmente las funciones de trabajo siempre requieren involucrar a diversas áreas para llevarlas a cabo, en el caso del hospital si las jerarquías no están establecidas y comunicadas existe el peligro que surjan problemas con los compañeros de trabajo, debido a la falta de conocimiento de ciertas actividades, por lo cual existe la falta de responsabilidad, mala organización y rotación de personal.

Para el Hospital San Francisco es importante implementar mejoras que cumplan con el crecimiento del mismo, ya que busca posicionarse como uno de los mejores hospitales de la Región, para ello es necesario implementar los manuales administrativos faltantes, así como actualizar los ya existentes.

A lo largo de la investigación se ejemplifica el modelo de organigrama adecuado a la empresa, así como también los perfiles de puestos administrativos, por lo cual es necesario realizar los perfiles de puestos de las demás áreas de tal forma que la actualización del manual de organización este completa y sea favorable para poder darle el seguimiento adecuado y así brindar a los trabajadores la información necesaria para un trabajo organizado, todo esto con el fin de lograr otorgar servicios de salud de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración en los tiempos modernos*. Colombia: McGRAW-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- FINCOSWSKY, E. F. (2001). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- FUENTES, V. R., & HERNANDEZ, J. (1998). *Guía práctica de auditoría administrativa*. México: Editorial Pac.
- KOONTZ, H. (1990). *Administración*. México, DF.: McGraw-Hill.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Mc GrawHill.
- Manual de Organización. (2014). *Hospital de Especialidades San Francisco de Uruapan S.A. de C.V.* Uruapan, México.
- MÉNDEZ, J. S. (1990). *Dinámica Social de las Organizaciones*. México.
- MORALES, J. M. (2007). *La economía en la empresa*. México, D.F.: Mc-Graw Hill.
- MÜNCH, L. (2005). *Organización*. México: Editorial Trillas.
- MÜNCH, L., & MARTINEZ, J. G. (2014). *FUNDAMENTOS DE ADMINSITRACIÓN*. México: Editorial TRILLAS.
- PONCE, A. R. (2004). *Administración Moderna*. Mexico, D.F.: Limusa.
- STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- TAYLOR, F. W., & FAYOL, H. (1997). *PRINCIPIOS DE LA ADMINSITRACIÓN*. México, D.F.: Litografica Joman, S.A. de C.V.
- TERRY, G., & FRANKLIN, S. (2012). *Principios de Administración*. México: Editorial Patria.

VALENCIA, J. (2002). *Organizacion contable y administrativa de las empresas*. México, D.F.: International Thomson Editores.

VALENCIA, J. R. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thomson Learning.

VALENCIA, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y mediana empresas*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

Fcaenlinea.unam.mx Recuperado el 30 de 05 de 2017 de:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Gestiopolis.com. Recuperado el 30 de 05 de 2017, de
<https://www.gestiopolis.com/como-disenar-la-estructura-optima-de-una-empresa-de-servicios/>

Pymerang.com. (2017). Recuperado el 05 de 06 de 2017, de
<http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/287-estructura-organizacional>