

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
INGENIERÍA.**

**RECINTO UNIVERSITARIO “PEDRO ARAUZ
PALACIOS”.**

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Mon
658.402
C957
2004

Tesina Para Optar Al Título De Ingeniero De Sistemas

**“Plan estratégico de fortalecimiento organizacional de la
clínica médica salud y vida ubicada en la zona 1 del
mercado oriental de Managua”**

Autores:

Br. Pablo Roberto Cruz Acosta

Br. Eddy Antonio Colindres Cortez

Br. Lisseth Vega Chávez

Tutor: Mcs. Lic. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales

Managua, Jueves 12 de Agosto del 2004.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Nuestro Señor Jesucristo por habernos dado: las fuerzas, el ánimo, la inteligencia y la paciencia suficiente para lograr culminar con éxito este trabajo.

Agradecemos también a nuestros padres que con su apoyo moral y palabras de fe y aliento supieron animarnos. Principalmente a nuestras madres que con su incomparable amor supieron comprendernos y apoyarnos de una u otra manera.

Agradecemos a todos nuestros maestros que con sus sugerencias y conocimientos supieron iluminarnos en la elaboración del presente trabajo. Msc. Gonzalo Zúñiga, Msc. Mario Caldera, Lic. Manuel Siles, y a muchos otros catedráticos que nos brindaron sus conocimientos y experiencia en el transcurso de nuestra carrera.

Agradecemos a la Lic. Miriam Chávez que nos permitió realizar nuestro trabajo en la Clínica Médica Salud Y Vida en la cual ella se desempeña como directora y al resto del personal de la clínica que contribuyó con la información necesaria que se requería en el trabajo.

(Br. Pablo Cruz Acosta)

*Agradezco a mi Padre Pablo Cruz Castillo, mi Madre Leyla Acosta Saavedra y mi Hermana Tania Cruz Acosta, así como el resto de mi familia. A cada uno de ellos les estaré agradecido por el resto de mi vida por que contribuyeron de formas diferentes a un solo propósito. **“Mi título Universitario”.***

(Br. Liseth Vega Sánchez)

Agradezco a toda mi familia en especial a mi Madre adorada

(Br. Eddy A. Colindres Cortez)

Agradezco de forma muy particular a Dos mujeres que son especiales en mi vida; Doña Daysy María Cortez Morales y María Auxiliadora Matamoros Centeno. La primera mi madre y la segunda la persona a quien no le dedique el tiempo que se merecía porque estaba trabajando en la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a:

Dios Todo Poderoso , él que nos permitió aprender en esta vida todo lo que sabemos

A Jesucristo Nuestro Salvador el único mediador entre Dios y los Hombres .

A El Espíritu Santo Nuestro Consolador.

A Nuestras Familias .

ÍNDICE GENERAL

Contenido **Páginas**

I.	INTRODUCCIÓN	1
II	ANTECEDENTES	3
III	JUSTIFICACIÓN	5
IV	OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
V	MARCO TEORICO	8
	5.1 Proceso de planeación Estratégica	8
	5.1.1 Análisis estratégico	9
	5.1.2 Formulación de estrategias	12
	5.1.3 Implantación de estrategias	12
	5.2 Diseño y estructura organizacional	12
	5.2.1 Organización	12
	5.2.2 Cuatro Piedras angulares de la organización	13
	5.2.3 Diseño Organizacional.	14
	5.2.4 Tipos de estructura Organizacional.	14
	5.3 Administración de los recursos humanos	15
	5.3.1 Proceso de administración de RRHH.	15
	5.3.2 Cultura Organizacional	16
	5.3.2.1 Valores Organizacionales	16
	5.3.2.2 Clima Organizacional .	17

Capítulos de los Resultados

CAPITULO I. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA CLÍNICA SALUD Y VIDA	19
1.1 Definición del Objetivo General actual de la clínica salud y vida.	20
1.2 Análisis Del Ambiente Interno Y Externo	21
1.2.1 Ambiente Interno	22-

1.2.1.1	Diseño y Estructura organizacional	22
1.2.1.1.1	Los cuatro aspecto para organizar	23
1.2.1.1.2	Diseño Organizacional	26
1.2.1.1.3	Tipo de estructura Organizacional	27
1.2.1.2	La Dirección	28
1.2.1.3	Análisis de la administración de los RRHH	29
1.2.1.3.1	Las políticas de los RRHH	30
1.2.1.3.2	La cultura organizacional	31
1.2.1.3.3	Proceso de la administración de los recursos humanos	33
1.2.1.4	Tecnología.	38
1.2.1.5	Infraestructura	39
1.2.1.6	Área Financiera	40
1.2.2	Ambiente Externo	41
1.2.2.1	MINSA (Gobierno)	41
1.2.2.2	Ambiente ecológico	43
1.2.2.3	La sociedad	44
1.2.2.4	La ONG	45
1.2.3	Resume (FODA)	46
1.2.3.1	Fortalezas	46
1.2.3.2	Debilidades	47
1.2.3.3	Oportunidades.	48
1.2.3.4	Amenazas	48
1.2.3.5	Matriz FODA Para La Formulación De Estrategias	49

CAPITULO II. DISEÑO ESTRATÉGICO	51
2.1 Formulación De Misión, Visión, Objetivos Y Políticas Propuestas.	52
2.1.1 Misión	52
2.1.2 Visión	52
2.1.3 objetivos de la clínica	53
2.1.4 Las políticas	53
2.2 Definición de Estrategias	54
2.2.1 Estrategias	54
2.2.2 Descripción de las Estrategias	55
2.3 Análisis estructural para determinar	
las relaciones entre los elementos y el sistema.	58
2.3.1 Matriz de impacto Cruzado	58
2.3.2 Determinación del Área motriz del Sistema estratégico.	60
CAPITULO III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	62
3.1 Estrategias viables del área motriz	64
3.2 Resumen de implementación	70
3.3 Costo de Presupuesto.	71
VI. CONCLUSIONES	72
VII. RECOMENDACIONES	74
VIII. BIBLIOGRAFÍA	75
IX. ANEXOS	76

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de este trabajo es plantear estrategias organizacionales que contribuyan a brindar solución a la problemática planteada de la clínica médica salud y vida.

Primeramente se desarrolló un diagnóstico Organizacional de la clínica, dicho diagnóstico; se lleva a cabo con el instrumento de análisis FODA. Para la elaboración de dicho análisis se utilizó las entrevistas y cuestionarios, así como también la encuesta, los cuales nos permitieron conocer que los problemas más destacados son: un 75% de los trabajadores afirman que hay muy poca coordinación entre las áreas y los trabajadores, inadecuada administración de los recursos humanos por parte de la dirección de la clínica, inconsistencia en la estructura organizacional de la clínica, infraestructura muy pequeña y desorganizada.

Todo esto nos llevó a plantear las siguientes estrategias organizacionales que darán solución a los problemas encontrados:

Políticas y normas en todos los niveles de la organización.

Sistema de administración de los recursos humanos eficientes.

Cultura organizacional propia de la clínica.

Estructura consistente y flexible en las áreas de la clínica.

Ampliación y reorganización de la infraestructura.

El tiempo estimado para implementar este plan estratégico es de 3 años y su costo total es de **C\$153, 495.**

Por último se elaboran las conclusiones y recomendaciones que se espera que la alta dirección de la clínica sepa tomar en cuenta.

I. INTRODUCCIÓN

La clínica médica “**Salud y Vida**” es un centro de atención médica especializada, creada para dar respuestas a las necesidades de atención médica preventiva y curativa de: niños, mujeres y hombres. Está ubicada en el distrito número IV de la ciudad de Managua, del portón principal de la Policía Nacional #4, una cuadra al Norte y media cuadra al Este, a mano derecha, en la zona #1 del Mercado Oriental. La clínica posee una gran accesibilidad para los comerciantes que laboran en dicha zona del mercado y está rotulado e identificado.

La clínica ha tenido muchos cambios en su desarrollo organizacional pero de una forma empírica, lo cual no ha permitido consolidar su estructura organizativa. La mayoría de los puestos de trabajo carecen de fichas ocupacionales solamente se conocen algunas funciones que son brindadas de forma general por la directora general de la clínica. No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal establecido, no cuenta con normativas generales y medios de control para las jornadas laborales.

Otras razones que no permite el fortalecimiento organizacional en la clínica son: no hay líneas de mando bien definidas en las pocas áreas en que se encuentra dividida la clínica, ya que la directora general de la clínica es quien posee la línea de mando y es centralizada, y no permite que alguien más tenga mando y participación en todos los sectores de la clínica en lo que a la líneas de mando se refiere, otra razón que se puede mencionar es que los recursos financieros no son

correctamente aprovechados por cuanto no hay un departamento de Finanzas con funciones para presupuestar y controlar los gastos en los diferentes rubros.

Además, que administre de forma eficiente los ingresos que percibe la clínica, desconocen si los elementos del entorno tal como: Competencia, Ambiente Ecológico, sociedad, las ONG, afectan al desarrollo organizacional de la clínica de forma negativa o positiva.

Todas estas causas permiten establecer una problemática: **Carencia de una organización eficiente que proporcione las directrices o los lineamientos que debe seguir la dirección general de la clínica en el área organizacional para poder brindar solución de los diferentes problemas mencionados anteriormente.**

II ANTECEDENTES

Es necesario mencionar que la clínica se formuló como un proyecto y luego se gestionó el financiamiento con la organización “Entre-Pueblos” de la Provincia de Córdoba, España.

Desde su fundación en el año 1996 la clínica ha tratado de que todo el recurso humano sea lo más eficiente posible, que mantenga una cultura organizacional y que se planifique de la manera más adecuada dicho recurso.

Por ello, la alta dirección de la clínica inició con el siguiente recurso humano Directora, Doctores en especialidades y en Medicina General, Psicólogo, Enfermeras, Administradora, Cajera, Regente de Farmacia, Responsable de Conserjes, Conductor-Mensajero y Vigilantes, pero hay que mencionar que lo que se propuso aún no se ha logrado.

Sin embargo, con este personal y con las instalaciones ya remodeladas la directora de la clínica decidió iniciar labores existiendo solo dos divisiones en las cuáles podían incluirse los trabajadores; los administrativos y los médicos. Teniendo únicamente a su disposición un pequeño organigrama. Perdiendo de vista que una buena organización logra el éxito si cuenta con una estructura organizacional bien definida que le permita conocer en cada área o departamento las funciones, tareas y procesos, que se llevan a cabo dentro de la clínica propiamente dicha.

La clínica carecía de personal externo para cubrir una alta demanda claro cuando está se daba, esto causaba detrimento de la calidad de servicios a la población. Consecuentemente, no era posible superar deficiencias de distintos tipos, tanto en procedimientos como en equipos y en la formación de nuevos recursos humanos con conocimientos sólidos. Sumándose a esto la inexistencia de un plan estratégico que tuviera que ver con la parte organizacional de la clínica propiamente dicho.

Esta situación impidió que la atención al paciente no fuera la mejor posible durante algún tiempo, además privó al personal de planta que laboraba en la clínica a fortalecerse plenamente desde el punto de vista organizacional.

En el año 2000 y 2002 se contrató personal profesional externo para realizar proyectos dentro de la clínica pero ninguno dirigido al fortalecimiento de la estructura organizacional sino que más bien dirigido a otros aspectos del servicio Médico, perdiendo de vista que una buena organización logra el éxito si cuenta con una estructura organizacional bien definida que le permita conocer en cada departamento las funciones, tareas y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización propiamente dicha.

III JUSTIFICACIÓN

Con la implementación del plan estratégico propuesto, se logrará fortalecer la estructura organizativa interna de la clínica. Se contará con una misión y visión claramente definidas, así mismo con estrategias organizacionales y un manual de funciones que permitan un buen funcionamiento del personal.

El presente plan estratégico de fortalecimiento organizacional de la clínica médica salud y vida, le sirve a: la dirección general de la clínica, personal médico y administrativo, ONG con los cuales tiene convenios la clínica y a consultores externos que pretendan desarrollar en un futuro proyectos o planes de fortalecimiento organizacional de la misma.

Este plan estratégico, será de gran utilidad a la dirección general de la clínica en la toma de decisiones acertadas, que produzcan el menor atraso posible y que permita fortalecer no solo su estructura organizacional interna sino mejorar las interrelaciones entre cada uno de los trabajadores y de forma que conozcan las funciones de sus puestos de trabajo, así como también quién es su jefe inmediato.

También permitirá mejorar progresivamente la atención brindada por el personal de los servicios médicos que proporciona en muchas ocasiones se descontrolan.

Preparar las condiciones organizativas y funcionales que permitan la obtención de mayores ingresos para ampliar los servicios de salud a las zonas #2 y #3 del mismo mercado, así mismo reducir el impacto que puede provocar en un futuro los avances Tecnología, Competencia, la Ecológico, debido a que en este momento es el único lugar en la zona que brinda servicios médicos especializado.

A través de una estructura organizativa sólida y consistente todos los esfuerzos se encaminan a mejorar los servicios brindados para la clínica y por ende su imagen como entidad de servicios. Se contará con información oportuna y confiable de forma que se elaboren propuestas que permitan seguir gestionando y obteniendo financiamiento de los organismos cooperantes, creando un ambiente de confianza que garantice que los recursos se están ejecutando para los fines establecidos.

Dicho plan le permite a la clínica dar soluciones a los diferentes problemas detectados en el presente estudio, como por ejemplo: el establecimiento de las unidades de mando, el responsable de cada área o departamento, las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, entre otros.

IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico organizacional para la clínica médica “**Salud y Vida**” que permita su Fortalecimiento Organizacional.

Objetivos específicos

- Analizar los componentes internos organizacionales de la clínica médica.
- Analizar los elementos externos que influyen en el aspecto organizacional de la clínica.
- Plantear estrategias alternativas organizacionales.
- Determinar las estrategias adecuadas que permita la consolidación organizacional más consistente a las necesidades actuales de la clínica.
- Elaborar plan de acción para llevar a cabo el plan estratégico planteado.
- Elaborar presupuesto del plan estratégico organizacional.

V. MARCO TEORICO

5.1 Proceso de planeación Estratégica

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

R. David Fred – “Conceptos de administración estratégica “5ta Edición Editorial Prentice Hall.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

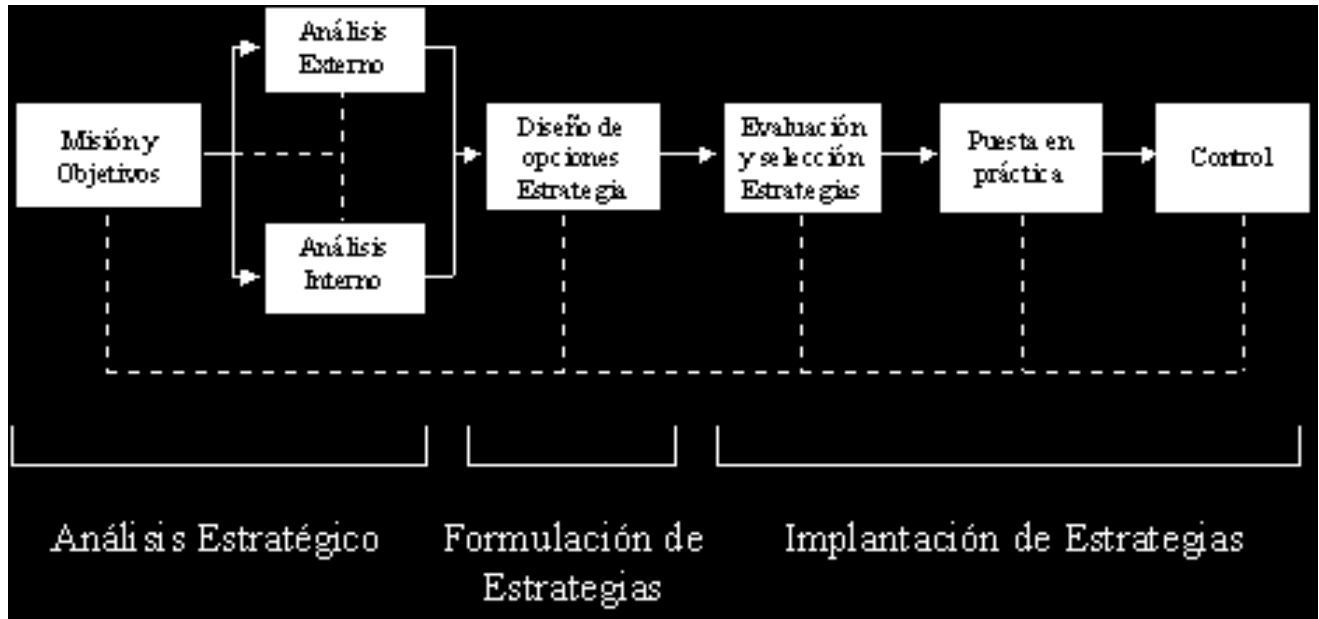
Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales como son:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

Se ha utilizado el siguiente modelo de planeación estratégica para elaborar el plan estratégico de fortalecimiento de la clínica médica Salud y Vida:



Fuente: Navas y Guerras retomado de (Carrión y Ortiz, 2001)

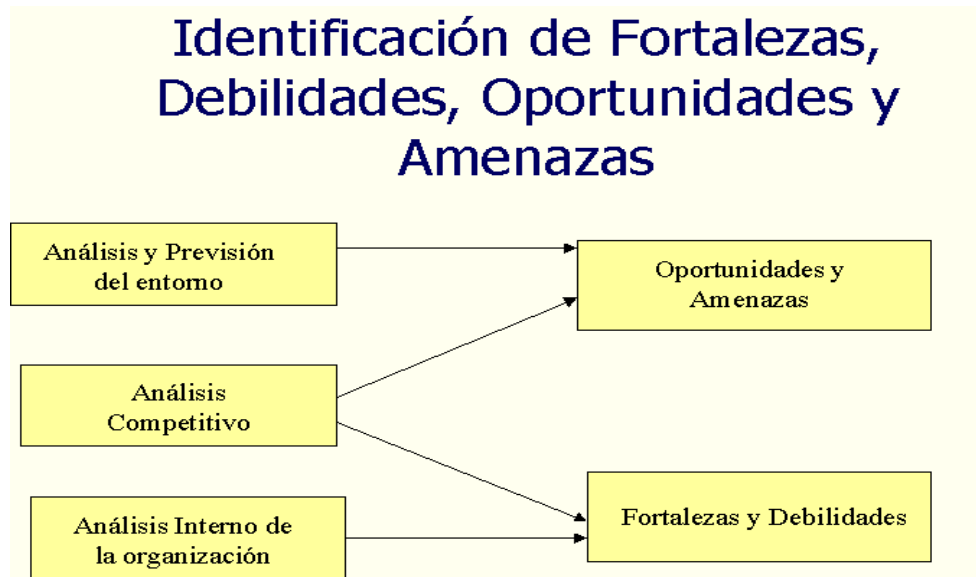
5.1.1 Análisis estratégico

El **análisis Estratégico** consiste en elaborar la misión de la Clínica, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, *Michael Porter* dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de La Clínica.

Para detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, y definir sus fuerzas y debilidades hicimos uso del Análisis FODA, el cual se enfoca precisamente en estos dos Análisis (Análisis Interno y Análisis Externo).

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la Clínica.

El **Análisis Interno** permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la Clínica. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles.



Luego planteamos la matriz FODA que consiste en:

Un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Clínica.

El enfrentamiento entre las oportunidades, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las

debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La estrategia FA se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia FO: es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado.

5.1.2 Formulación de estrategias

La **formulación de estrategias** que es el paso 2 del proceso de planeación Consiste en revalorización de la misión y objetivos si existen, así como las políticas de la Clínica, diseñar Opciones estratégicas basados en la matriz FODA explicada anteriormente.

5.1.3 Implantación de estrategias

La **Implementación de la Estrategia** consiste en tres pasos los cuales son: evaluación y selección de estrategias para lo cual utilizamos la matriz de impacto cruzado; Implementación o puesta en practica; y Control.

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- (1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- (2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- (3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- (4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

El proceso de planeación descrito anteriormente será el modelo que utilizaremos para diseñar nuestro plan de fortalecimiento organizacional viendo cada aspecto de la organización la cual es definida por *MUNCH, Lourdes de la siguiente forma:*

5.2 Diseño y estructura organizacional

5.2.1 Organización

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. (*MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001*)

5.2.2 Cuatro Piedras angulares de la organización

Los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar. Según *STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992.*

Estos cuatro pasos son:

La División del trabajo Consiste en dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

La coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

5.2.3 Diseño Organizacional.

Es un proceso, en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. *STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992.*

5.2.4 Tipos de estructura Organizacional.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones de los gerentes y los empleados, Entre gerentes y gerentes y entre empleado y empleado. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas:

Funcional. Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

Por productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Por matriz : Es la estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992.

5.3 Administración de los recursos humanos

La administración de los RRHH es función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y

los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio. *CHIAVENATTO, IDALBERTO: Administración de Recursos Humanos, Cuarta Edición.*

Todo esto se logra a través de una adecuada administración de los recursos humanos la cual se define como:

5.3.1 Proceso de administración de RRHH.

El proceso de la administración de los recursos humanos comprende siete aspectos según *STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992.*

1) Planificación de los RRHH: Sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita.

2) El reclutamiento: Se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleos, acordes al plan de los recursos humanos.

3) La selección: Implica usar solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleos y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales, en ultimas instancias, seleccionarán y contratarán al candidato.

4) La socialización (Orientación): Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad.

5) La capacitación y desarrollo: Buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización.

6) La evaluación del desempeño: Compara el desempeño laboral de las personas con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

7) Los traslados, Los ascensos y Los despidos: Reflejan el valor del empleado para la organización.

5.3.2 Cultura Organizacional

La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" .

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (*Schein, 1985*). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

5.3.2.1 Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Forman la médula de la cultura organizacional (*Denison, 1991*).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (*Deal y Kennedy, 1985*).

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (*Robbins, 1991*).

Por lo tanto, si la clínica tiene aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

5.3.2.2 Clima Organizacional.

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El concepto de Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (*Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB*).

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CLÍNICA MÉDICA SALUD Y VIDA

CAPITULO I.

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA CLÍNICA SALUD Y VIDA

Para elaborar el diagnóstico según el modelo de planeación estratégica seleccionado se procedió a recopilar la información a través de entrevistas y cuestionarios realizadas a los trabajadores de la clínica que se presentan en **(Anexo 1, 2 y 3)**. Cada uno de estos instrumentos están detallados en los anexos a los cuales se hace referencia.

Comenzaremos estableciendo la condición inicial de la clínica en cuanto a su misión y visión, políticas y valores.

La clínica médica Salud y Vida no posee una misión y visión, así como tampoco tiene definidas sus políticas internas y valores organizacionales. Lo único que posee la clínica es un objetivo general que se definió al inicio de su funcionamiento.

1.1 Definición del Objetivo General actual de la clínica salud y vida.

- Preservar y Curar la mayoría de la población del Mercado Oriental de Managua, con atención especializada en la Clínica Médica “Salud y Vida”.

Será necesario redefinir el objetivo general de la clínica ya que este presenta muchas deficiencias como: No se acopla a la situación real de la clínica y no posee una delimitación real de su alcance.

Posteriormente se elaborará la misión, visión, políticas y objetivos de la clínica tomando en cuenta el diagnóstico realizado.

Debilidad: Objetivo actual de la clínica es inadecuado.

1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

A continuación se presenta el escenario general de los componentes que afectan el ambiente externo e interno relacionado con la parte organizacional de la clínica. Cada uno de estos aspectos será analizado para obtener una base sólida desde el punto organizacional de la matriz FODA la cual nos ayudará a definir las diferentes estrategias.



Los elementos que tomamos en cuenta para el análisis interno son: Administración de los recursos humanos, estructura organizativa, infraestructura del local, tecnología interna, la dirección y administración.

Para el análisis externo se analiza los siguientes elementos: Gobierno (representado por el MINSA), Ambiente ecológico, la sociedad, la competencia, y las ONG.

1.2.1 AMBIENTE INTERNO

Se procede a analizar el ambiente interno enfocado hacia la estructura organizacional y sus componentes como son división del trabajo, jerarquización, departamentalización, tipos de estructura y diseño de la estructura organizacional. Además se analizó debido a su importancia los elementos de la administración de los recursos humanos y la cultura organizacional, las condiciones de la infraestructura y tecnología existente y el área de dirección y financiera.

1.2.1.1 Diseño y Estructura organizacional

El diseño y estructura organizacional que analizamos comprende los siguientes aspectos:

1. Los cuatro aspectos para organizar
2. Diseño de la estructura Organizacional
3. Tipo de estructura organizacional implementada actualmente.

Vamos a analizar los cuatro aspectos básicos que son necesarios tener en toda organización, seguidamente se planteará si se ha hecho un buen diseño de la organización para cumplir con las metas propuestas y en tercer lugar se planteará el análisis de la estructura organizacional tal y como se ha concebido hasta hoy en la clínica.

1.2.1.1.1 Los cuatro aspectos para organizar

La organización necesita establecer un control más definido de las funciones y establecer pautas y normas que rijan el cumplimiento de las metas para obtener una medición de la calidad del proceso en base a normas establecidas.

Es importante señalar si existen o si se están cumpliendo con los cuatro aspectos del trabajo para organizar como son: **división del trabajo, departa mentalización, jerarquización, coordinación**. Estos son los pilares de toda organización y se pudo observar muchas deficiencias dentro de la clínica sobre estos aspectos. A través de las entrevistas de los **anexos 1, 2 y 3**. a continuación se presenta el análisis de los resultados de estos cuatro elementos.

División del trabajo: La división del trabajo debe llevar a la especialización de los puestos de trabajo, los empleados actualmente están divididos en médicos y administrativos donde se establecen funciones muy generales sin una correcta subdivisión de área y ambiguas lo cual está en contradicción con una verdadera división del trabajo.

La división del trabajo en la actualidad es desordenada ya que las funciones para cada área no están bien definidas, ya que la recepcionista por ejemplo hace las tareas de la archivadora en horario de atención de pacientes y esto crea un retraso en la atención.

En el cuestionario del **anexo 3 pregunta 1** se puede observar que 13 empleados que equivale al 55% contestó que no realizan las funciones para los cuales fueron contratados lo que indica que no realizan su verdaderas tareas del puesto, además de la **pregunta 2** se obtuvo que 14 personas consideran que hacen demasiadas funciones y el 80% que equivale a 18 empleados afirmó que no tenían

procedimientos de trabajo lo que indica que su actividad en su puesto se realiza sin un orden establecido y se resume que la división del trabajo es inadecuada debido a la falta de procedimiento y a la carga excesiva de funciones que no corresponden con su puesto de trabajo.

Debilidad: El personal no esta organizado según sus funciones.

Debilidad: Existe una inadecuada división del trabajo.

Departa mentalización: Existe departamentalización pero está desordenada debido a que no están agrupadas las funciones y actividades de cada área de trabajo según su afinidad. Estas deben de estar divididas según su similitud y en la clínica no se ve así, en la entrevista realizada a la dirección, que se puede observar en el **anexo 1 pregunta 1**, se detalla como tienen conformada las áreas de la clínica.

Esto se comprueba al no estar establecidos los puestos, ni agrupados según sus funciones. Todos los puestos que se pueden distinguir no están agrupados correctamente.

Fortaleza: Los trabajadores se agrupan en Administrativos y Personal Médico.

Jerarquización: No existen niveles jerárquicos dentro de la clínica ya que es la directora misma quien se encarga de bajar las orientaciones y órdenes sin tomar en cuenta la autoridad que deberían de tener las áreas. A través de las entrevistas de áreas que se pueden leer en **ver anexo3** nos dimos cuenta que no se tiene jefes inmediatos, ni subordinados a ellos por lo cual concluimos que no existen líneas de mando establecidas. Todos pueden recibir órdenes de todos y no se reportan cumplimiento de actividades a los superiores pues no se sabe a quien debe rendirse cuentas de su trabajo.

No existe definición de quién es el responsable de cada área .

En el cuestionario del **anexo 3 la pregunta 4** se observa que el 90 % de los empleados que equivale a 21 asegura que la directora es la única que les da las órdenes demostrando con esto que hay una centralización bastante marcada y que la jerarquización no es la adecuada pues no existen jefes inmediatos ya que el 90% dijo que no tenían jefe inmediato que no fuera la directora.

Debilidad: no existe responsable de cada área.

Debilidad: La líneas de mando no están establecidas.

Coordinación: Para que una organización funcione como un todo se debe coordinar las actividades de cada área y establecer procesos de información, al realizar la observación directa de cada puesto se pudo determinar que no existe una coordinación total para alcanzar las metas de la clínica ya que el trabajo que efectúa el personal es un trabajo individual y no en equipo. La entrevista realizada a la directora también nos confirma que no se relacionan ningún puesto de trabajo con el otro y que son independientes creando cada uno su propio sistema individual de trabajo sin coordinación con los demás.

La coordinación de la organización tiene que ver tanto con la unidad de área como con la comunicación que se tenga con las otras áreas . El 75% de los empleados que equivale a 17 afirma que tienen poca comunicación o coordinación con las otras áreas de la clínica según el cuestionario del **anexo 3 en la pregunta 8** esto confirma que la coordinación prácticamente es inexistente. Además, el 65 % dijo que existía poco trabajo en equipo esto también se aprecia en el **anexo3 en la pregunta 9.**

Debilidad: No existe una coordinación de trabajo

1.2.1.1.2 Diseño Organizacional.

Debe plantearse un proceso de toma de decisión que permita elegir la estructura organizacional más adecuada, que la clínica aproveche mejor y que se adapte a sus necesidades. sin embargo, la directora de la clínica no ha tomado las decisiones para elegir la estructura organizacional más adecuada para la Clínica, pues no ha tenido la base para tomar estas decisiones ya que a través de la entrevista que se observa en **anexo 1 pregunta 8** nos decía que nunca se ha realizado un estudio organizacional para la clínica e incluso tiene desconocimiento de los aspectos organizacionales para dirigir correctamente la clínica y por lo tanto, no se puede decidir que estructura organizacional elegir. Esto abre puertas a que se desarrolle la organización informal que a largo plazo si se quiere crecer será un factor negativo.

En la actualidad la clínica está organizada sin plantearse metas futuras y objetivos consistentes a su realidad, el diseño organizacional debe basarse en la toma de decisión para solucionar los problemas organizacionales al cumplir con las estrategias y metas planteadas y hasta hoy dentro de la clínica no se ha hecho esto.

Debilidad: No existe un diseño organizacional basado en las necesidades de la clínica.

1.2.1.1.3 Tipo de estructura organizacional.

La clínica no cuenta con una estructura organizativa adecuada a sus necesidades, no posee manuales de funciones definidos para cada uno de los diferentes puestos de trabajos.

La forma de visualizar mejor la estructura de la clínica es a través del organigrama pero este no se ha definido correctamente según lo que nos dijo la directora **ver anexo 1 pregunta 8**, no hay un mapa de la organización adecuado debido a que no se han hecho los estudios pertinentes. En el **anexo 11** se puede observar que el organigrama actual está mal estructurado no jerarquización, y está centralizado a la dirección.

El tipo de organigrama que se acopla a las características organizacionales de la clínica es la estructura funcional ya que al tener una variedad de especialidades médicas **Ver anexo 4** es fácil distinguir las funciones de cada puesto y área pero esto aun no se ha realizado ya actualmente las funciones jerárquicas y la delegación de mando es centralizada siendo la dirección la que se encarga de todo.

Debilidad: No posee organigrama consistente a sus necesidades organizacionales.

1.2.1.2 La dirección

Es necesario conocer como la administración de la clínica esta haciendo las cosas para dirigir la clínica.

La dirección siempre esta pendiente e involucrada de los problemas que se dan a diario pero muchas veces estos problemas son mal canalizados en la cadena de mando que debería de existir, es decir resuelve los problemas a su manera que talvez no le correspondería a ella resolver y creando inconformidad en el personal.

Las funciones están centralizadas en la dirección no posee delegación de responsabilidad cuando debería de ser así, esto causa sobre carga para la dirección y no se esta ocupando de las funciones que realmente debería de asumir ***ver anexo 2 pregunta 7.***

Debilidad: La dirección abusa de su autoridad para resolver los problemas que no le competen.

Los empleados son unos de los que pueden decir si la dirección esta funcionando como debería de ser la opinión de ellos es muy importante en cuanto a la dirección ya que son ellos los que son dirigidos por las estrategias que impulsa la clínica . En el cuestionario que se realizó a los empleados en el ***anexo3 pregunta 11*** se obtuvo que un 45 % de los empleados piensan que se está dirigiendo de una forma regular la clínica y otro 45% dijo que se está dirigiendo bien. Sin embargo, estas calificaciones demuestran que la clínica debe impulsar reformas en sus estrategias. El 65% de los empleados piensan que la dirección debería tomar estrategias diferentes a la que ahora tiene, pues no son tan claras .

1.2.1.3 Análisis de la administración de los RRHH

Debido a que el personal dentro de la clínica juega un papel muy importante es necesario conocer como se están administrando los RRHH.

Los empleados se dividen en administrativos y personal de servicio, actualmente cuentan con 23 empleados en la clínica, 13 de ellos son administrativos y el resto constituye el personal médico que se puede observar en **Ver Anexo 13 Planilla de Personal**

Este personal cuenta con una excelente preparación, muchos de ellos son: especialistas (actualmente la clínica cuenta con 12 especialistas que tienen entre 20 y 30 años de experiencia en diversas especialidades médicas) como se observa en el **anexo 15** el currículum de uno de los médicos, trabajan en clínicas y hospitales privados, y hospitales de referencia nacional como por ejemplo; Lenín Fonseca, Manolo Morales, Bertha Calderón.

Fortalezas: Posee un personal médico altamente capacitado y con 20 ó 30 años de experiencia en el campo de la salud.

Los aspectos que tocaremos en cuanto a la administración de los recursos humanos son: las políticas que sigue la dirección para con los empleados, la cultura organizacional y el proceso de la administración de los RRHH que se presenta dentro de la clínica.

La clínica posee una variedad de servicios médicos **Ver anexo 4** por lo cual es necesario administrar de forma más eficiente al personal con el cual cuenta actualmente.

Fortaleza: La clínica posee variedad de servicios médicos.

1.2.1.3.1 Las políticas de RRHH.

Actualmente la clínica no posee políticas definidas para la administración de los recursos humanos tales como:

Políticas de seguridad laboral, Política para la capacitación, Políticas de promoción y compensación, Políticas de reclutamiento y selección del personal (se dan empíricamente) **ver anexo1 pregunta 9 y 10.**

Estas políticas deberían ser definidas para que guíen el funcionamiento y fortalecimiento organizacional de la clínica.

Al preguntar sobre las políticas de recursos humanos a la administradora contestó que no habían pensado en eso antes pero que ya le preocupaba la situación organizacional y deberían comenzar por definir las, se pueden observar en **Anexo 1 pregunta 7.**

El no tener políticas de RRHH es una debilidad que tendrá repercusiones a largo plazo a medida que la clínica se desarrolle pues no contará con el personal adecuado ni podrá controlarlo por eso es urgente que se implemente en este nivel de crecimiento.

Debilidad: La Administración de la clínica Carece de políticas definidas orientadas a la administración de los recursos humanos.

1.2.1.3.2 La cultura organizacional

En cuanto a la cultura organizacional que posee la clínica actualmente es necesario analizar como se encuentra la clínica en cuanto a sus valores, actitudes, principios normas y creencias.

Según la entrevista a la directora **Ver anexo 1** y la observación directa a los empleados se puede determinar que los trabajadores no poseen valores adecuados para establecer cultura organizacional, actitudes que son indiferentes a la atención al cliente, y que los principios no esta orientados a la lealtad con la clínica. Además las creencias con respecto a la organización se enfocan a la necesidad social.

Veamos los elementos mencionados en el párrafo anterior: valores, actitudes, principios, normas y creencias.

Valores y actitudes: Según la observación directa que se hizo la mayoría de los trabajadores principalmente los administrativos son impuntuales, carecen de lealtad para con la organización, en algunas ocasiones no se saben expresar amablemente con los pacientes que atienden, el personal de vigilancia no utiliza uniforme de seguridad, todo esto repercute de forma negativa en la opinión que puedan generarse los pacientes acerca de la clínica. Aunque no debe negarse el cumplimiento no en tiempo pero si en forma de las tareas que tiene a su cargo el personal administrativo.

Debilidad: Impuntualidad del personal administrativo a sus puestos de trabajos.

Debilidad: No existe unidades de mando consistentes.

Recientemente se dio el caso de dos doctoras y una enfermera que cuando laboraban para la clínica se dedicaban a no realizar su trabajo sino a captar a los clientes para luego poder poner su propia clínica. En otras palabras el trabajador tiene una lealtad para consigo mismo pero no para con la clínica.

Debilidad: La clínica carece de lealtad por parte de sus empleados.

Normas y Principios: Cada empleado cumple con sus tareas sin importarles el resultado que pueda tener el trabajo en equipo, aunque hay que destacar que hay una buena relación entre todos los trabajadores (personal médico y administrativo).

Las relaciones sociales entre el personal son muy buenas ya que entre ellos existen comunicación los que les permite realizar actividades en conjuntos como aseos, intercambios de regalos, celebraciones de cumpleaños y en los momentos de algún problema estar solidario con las personas.

Los principios son importantes en la organización reflejan lo que el trabajador es ante los demás.

Debilidad: No hay trabajo en equipo.

Fortaleza: Buena comunicación entre los empleados de la clínica.

Creencias: Las creencias son orientadas a la sensibilización con las personas, es decir; tienen la convicción que la clínica fue concebida con la idea de dar servicio social y no meramente con fines de lucro. (Esto se pudo detectar a través de la observación directa).

Fortaleza: La clínica tiene una convicción de compromiso social.

En ocasiones el personal médico incentiva a los pacientes que tienen enfermedades muy críticas como por ejemplo; la diabetes, hipertensión y enfermedades de transmisión sexual.

1.2.1.3.3 Proceso de la administración de los recursos humanos

El proceso de la administración de los recursos humanos comprende siete aspectos:

- 1) Planificación de los RRHH:
- 2) El reclutamiento
- 3) La selección
- 4) La socialización
- 5) La capacitación y desarrollo
- 6) La evaluación del desempeño
- 7) Los traslados, Los ascensos y Los despidos.

A continuación se explica cada uno de los procesos anteriores tal y como la clínica actualmente los ejerce.

Planificación de los RRHH: Actualmente la planificación dentro de la clínica no se lleva a cabo por que no se toman en cuenta las necesidades y por que en realidad no sabe la alta dirección como aplicarlo. Se obtuvo a través de entrevista a la dirección (**Ver Anexo 1**).

Planificar los recursos humanos es importante para el crecimiento y desarrollo de la organización y la dirección no aplica el conocimiento científico en la planificación, no existen estimaciones futuras acerca del personal, ni los tipos diferentes de empleados que necesitará y en que área serán asignados, esto se determinó a través de la entrevista que se le realizó a la directora que se observa en el **anexo 1 pregunta 7** además no se encontró ningún historial de planificación previa.

Se debe planificar para prevenir imprevistos más aun en una etapa de crecimiento como en la que esta entrando en estos momentos la clínica con este plan estratégico.

Debilidad: No hay una correcta planificación de los RRHH dentro de la clínica.

El reclutamiento: A través de la entrevista a la dirección **Ver Anexo1 pregunta 9** se concluye que el reclutamiento se lleva a cabo por amistades o por recomendaciones de personas que trabajan dentro o fuera de la clínica y no por las técnicas adecuadas del proceso. No se toman en cuenta las fuentes de reclutamiento, ni tampoco con los requerimientos del cargo puesto que no tienen definidos los cargos específicos. No se toma en cuenta si la persona cumple o no con los requisitos del cargo.

El 70% de los empleados es reclutado por amistades y el otro 30% fue reclutado por recomendación de otros empleados según la entrevista del **anexo 3 pregunta 17** Por lo que se puede ver que de todos los empleados ninguno fue sometido a un verdadero proceso de reclutamiento.

Debilidad: No se realiza el proceso adecuado de reclutamiento de Personal.

La selección: La selección del personal se realiza de forma empírica y normalmente se hace tomando en cuenta los años de experiencia de las personas que serán contratadas en el caso de los médicos pero en los otros casos no se toma en cuenta nada. Según la entrevista **Ver Anexo1 pregunta 10** este proceso nunca ha sido ejecutado dentro de la clínica tal como debería de ser, ya que no se entrevista al personal que se va a contratar para conocer sus habilidades en el puesto ni se sigue con el proceso de filtración para seleccionar a la persona correcta que cumpla con los requisitos del puesto, además al no estar bien definidos estos requisitos se hace difícil implementarlo correctamente.

El 80% de los empleados confirma que no existió un proceso de entrevistas previas de selección esto indica que la clínica no toma en cuenta este proceso para seleccionar a su personal, simplemente lo omiten y realizan la contratación inmediatamente.

Debilidad: No se hace un correcto proceso de selección de personal.

La socialización: En este aspecto la clínica goza de una excelente socialización entre cada uno de los trabajadores, al llegar un empleado nuevo el resto del personal es muy amistoso y se les informa que ese empleado trabajará dentro de la organización esta es una fortaleza por que crea las bases para de las relaciones y clima organizacional adecuado.

Esta socialización se puede observar al momento que un empleado nuevo llega a laborar y se ve la adaptación que este tiene en nuestro caso de la clínica realizamos la **pregunta 13 del anexo 3** y se concluyó que el 90% de los empleados no tuvo problemas de adaptación al momento de su ingreso es decir 21 empleados tuvieron una buena socialización mientras que solo el 10% que corresponde a 2 empleados tuvo problemas esto indica que la socialización es muy grande entre los empleados lo cual constituye una fortaleza.

Fortaleza: El personal de la Clínica es muy Sociable.

La capacitación y desarrollo: Los programas de capacitación y desarrollo son inexistentes ya que hasta la fecha no han sido presupuestados y tampoco existe interés por parte de la dirección para que los empleados se capaciten **ver anexo 1 pregunta 12** . No se ha visto la necesidad de implementar planes de capacitación esto constituye una debilidad porque en la actualidad la medicina es una ciencia que crece a pasos agigantados y los médicos deberían de estar actualizados en técnicas de prevención y curación de enfermedades nuevas que se pueden desarrollar en este sector.

El 95% de los empleados según el cuestionario del **Anexo 3 pregunta 15** negó que existiera capacitación del personal y solo un 5% dijo que si esto corresponde a una persona nada más la cual dijo también que no era frecuente.

Debilidad: La clínica carece de programas de capacitación para el personal.

La evaluación del desempeño: Esta no se realiza por que no existen funciones, tareas y procesos definidos por cada puesto de trabajo para evaluar el desempeño de cada uno de los empleados es decir, no hay parámetros para medirlos ni siquiera existen fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo. Para poder medir el desempeño deben de existir parámetros establecidos teóricamente y procesos definidos.

La directora de la clínica nos afirmó en la **pregunta 13 del anexo 1** que no se realiza evaluación del desempeño de los empleados con métodos científicos.

Esto se confirmó cuando el 95% de los empleados dijeron que no existía evaluación del desempeño en su puesto de trabajo esto equivale a 22 empleados y solamente

una persona dijo que existía pero que ya no se ejecutaba lo cual se observa en **anexo 3 pregunta 16.**

Debilidad: No existen normas de trabajos definidas en la clínica para poder evaluar cada uno de los puestos de trabajos.

Los traslados, ascensos y despidos: Los traslados y Los ascensos no se producen por que las áreas son muy pequeñas, y Los despidos muy poco se dan. Esto quiere decir que la rotación de personal es prácticamente nula y los costo que esto implican también. Pero aunque sean poco se debe de establecer los mecanismos adecuados para que se pueda dar de baja, traslados o ascensos al personal de la clínica.

El 90% de los empleados que equivale a 21 contestó que nunca han tenido traslados de sus puestos y solo un 10% que equivale a 2 dijo que si, esto según el cuestionario del **anexo 3 pregunta 18 .**

Fortalezas: Hay muy pocos traslados y despidos del personal, es decir existe poca rotación de personal.

1.2.1.4 Tecnología.

Es muy importante conocer la tecnología que posee la clínica, ya que eso puede ser una ventaja o desventaja tanto para el recurso humano que labora en la clínica así como para los servicios ofrecidos.

Describimos los equipos con que cuenta la clínica:

Tabla1. Equipos de Computación y de Equipos médicos

Descripción	Cantidad
Equipos de computación	
Cpu Marca BENO	3
Monitor Marca BENO	3
Regulador de voltaje	2
Video procesador de copia	1
Equipos médicos	
Equipo de ultrasonido marca Adan Solonier	1
Monitor de ultrasonido marca siemens	1
Camilla de examen físico	2

Los equipos de cómputos son modernos y adecuados al uso que se les da.

Fortaleza: los equipos de cómputos son modernos.

Los equipos médicos que se utilizan en el momento de brindar los servicios se encuentran en buen estado. Los doctores conocen los equipos y su funcionamiento esto les da mayor seguridad en su trabajo y confianza en su habilidad creando estabilidad al momento de atención médica.

Pero lo que hace falta no es la calidad de los equipos sino la cantidad necesaria de doctores para atender a más pacientes que los necesitan.

Fortaleza: Existe un adecuado uso y manejo de los equipos técnicos y médicos de la clínica.

1.2.1.5 Infraestructura

La infraestructura es un factor muy importante para el crecimiento y desarrollo de las operaciones en la clínica.

Una de las limitaciones del local actual es que el personal requiere un poco más de espacio en sus lugares de trabajos y la clínica no cuenta con el espacio suficiente para crear más espacios ya que según el esquema físico de la clínica todo está completo. **(Ver anexo 8).**

Si es viable ampliar los servicios y por consiguiente el personal la infraestructura de la clínica no se lo permite debido a que solo cuentan con un terreno de 8 x 25 metros lo cual ya está saturado, pero existen algunos lotes aledaños a la clínica aledaños a la clínica para ampliar su infraestructura. (Facilidad de conseguir terreno para expansión).

Una buena infraestructura bien acondicionada y con amplia área proporciona las condiciones necesarias para establecer un ambiente agradable al cliente y al empleado.

El 75% que equivale a 17 empleados contestó que el espacio de su puesto de trabajo es muy pequeño y eso les complica un poco el trabajo y solo un 25% que son 6 personas dijo que era bien. **Ver anexo 3 pregunta 20**

Debilidad: La infraestructura es muy pequeña.

1.2.1.6 Área Financiera

Los ingresos y egresos de la clínica en el periodo de Octubre 2003 a Marzo del 2004, permitieron cubrir los siguientes rubros: salario del personal, pago de servicios públicos, mantenimiento de los equipos y de la infraestructura, entre otros.

Ver detalle de egresos e ingresos (**Ver anexo 9**).

Fortaleza: La clínica percibe ingresos que logran cubrir con ciertos rubros.

Actualmente con los ingresos que la clínica percibe logra cubrir los siguientes rubros: salarios del personal, mantenimiento de la infraestructura, servicios públicos (agua, luz y teléfono), materiales de oficina y, en el caso de la farmacia se trabaja por medio del crédito lo cual solicitan el pedido y a los quince días se pagan, no les ajusta para la modernización de los equipos médicos y laboratorio y para la ampliación de otros servicios como sala de cirugía menor, sala de deshidratación, y ampliación del local, montar un nuevo proyecto y necesidad de una inversión fuerte es que se buscan los recursos en las diferentes instituciones con que tiene convenios.

En cuanto a la presentación de análisis financieros lo esencial aquí es conocer que con que cantidad de recursos se están produciendo los beneficios y ver si hay o no un crecimiento interno de la clínica para brindar mayores beneficios de salud, si bien es cierto, se lleva control de los ingresos y egresos pero no se realizan los respectivos análisis de balance general, estados de resultado y razones financieras que son los pilares de los análisis financieros que ellos no toman en cuenta, puesto que la clínica es de carácter social.

Para esto último la clínica carece de un encargado de gestionar el apoyo financiero por parte de los ONG con los cuales trabaja, la que gestiona esta ayuda es la directora general de la clínica.

Debilidad: No se realiza análisis financieros.

1.2.2 AMBIENTE EXTERNO

El análisis externo abarca todos los aspectos que se encuentran fuera de la clínica que influyen directamente en el desempeño de todas las áreas de esta y que no pertenecen a ella. Tales como MINSA (Gobierno), Ambiente ecológico, la sociedad, la competencia, las ONG.

1.2.2.1 MINSA (Gobierno)

El MINSA (Ministerio de Salud) juega un papel relevante en todo lo que es salud ya que con sus leyes puede influir positiva o negativamente en el sector salud del mercado oriental y a su vez en la clínica.

El Ministerio de Salud (MINSA) ha definido un conjunto de políticas de salud, entre las principales están:

- La modernización del sector salud, estableciendo los roles institucionales
- Descentralización de los servicios de salud, incluyendo a las unidades prestadoras de servicios.
- Fortalecer la atención hospitalaria o atención primaria
- Fortalecimiento en infraestructura hospitalaria y Centros de Salud
- Modernizar la seguridad social

Fuente Internet www.minsa.gob.ni

Según estas políticas definidas por el MINSA es conveniente que la clínica preste principal atención a la política donde se expresa El fortalecimiento en infraestructura hospitalaria y centros de salud.

Oportunidad: Algunas políticas del MINSA están orientadas a mejorar la infraestructura de salud y eso incluye a clínicas médicas.

La única relación con el MINSA es al momento de las jornadas de vacunación donde la clínica es utilizada como centro de vacunación pero sin ningún beneficio económico.

No obstante se puede utilizar esta dependencia del sector salud para gestionar con ellos ayuda para mejorar la clínica debido a su gran importancia como puesto de vacunación.

Oportunidad: La clínica sirve como puesto de vacunación Autorizado por el MINSA

1.2.2.2 Ambiente ecológico

Dentro del mercado oriental existe mucha contaminación debido a la basura y es necesario conocer que hace la clínica con sus desechos médicos para ver si existe alguna organización para manejar este asunto.

En la entrevista que le realizamos a la directora de la clínica en el **Anexo 1 pregunta 19** nos explicaba que ella está consciente del problema de contaminación de la basura en el mercado oriental y ellos más que nadie tienen mucho cuidado en ese aspecto, la clínica tiene contenedores para almacenar la basura, que facilita que no se contamine el medio ambiente, se le recuerda constantemente al personal médico la correcta manipulación de los desechos hospitalarios que pueda producir la clínica.

Este aspecto es muy importante porque es parte del reflejo externo que tiene la clínica, se ve con esto la imagen higiénica que hace que los clientes tengan confianza. Según la encuesta realizada a los pacientes en **Anexo 6 pregunta 10** el 95% de ellos tiene el concepto que la clínica es altamente higiénica y el otro 5 % que es más o menos higiénica. Esto refleja que la clínica posee alta imagen en cuanto al higiene y da mejor clima dentro de la organización .

Oportunidad: La clínica no contamina a la población de la zona #1 del mercado oriental.

Oportunidad: Alta imagen en cuanto a la higiene hospitalaria.

1.2.2.3 La sociedad

Es muy importante saber y analizar cual es el impacto que la sociedad ejerce sobre la organización, primero conocer porque asisten a la clínica es muy importante pues con esto se verá la razón que el paciente tiene para no asistir a otra clínica, los pacientes de la clínica en un 54% asisten por los precios bajos que posee la clínica en todos sus servicios **Ver anexo 6 pregunta 3** , otro factor es la cercanía que tiene para los comerciantes del mercado oriental , el 34% de los encuestados afirmó que le quedaba muy cerca la clínica y por eso asistían a esta y no ha otra . En la **pregunta 4** de esta misma encuesta se ve que se tiene buena percepción de la calidad del personal médico que atiende la clínica que es del 97% .

Se puede ver que a lo que la sociedad realmente le interesa es un personal médico preparado pero que se pueda acceder a este servicio a precios bajos y accesibles a su situación económica, esto debe de tomarse en cuenta en la clínica para que las estrategias a seguir presten las condiciones necesarias para formar una organización que mantenga precios y calidad en equilibrio.

Fortaleza: Precios Bajos.

Oportunidad: El 97% de los pacientes que asisten a la clínica perciben de muy buena la calidad de los médicos con los cuales cuenta la clínica.

Esta debe de ser una oportunidad que se debe aprovechar pues si la gente asiste por la calidad profesional el crear un clima organizacional aumentará la mejor percepción que se tenga de la clínica como organización.

1.2.2.4 La ONG

La clínica nace por un convenio entre la entidad ejecutora Popol-na y la entidad financiadora ONG Entre pueblos.

En la Actualidad la clínica no cuenta un una persona encargada para poder gestionar los fondos proporcionados por las ONG con las cuales tiene convenio ICAS, TESIS, Los Quinchos, Los quinchos barriletes y Jóvenes democráticos. Esto lo tiene que hacer la directora general de la clínica la que dicho sea de paso está bien ocupada en la toma de decisiones y el rumbo que tiene que tomar la clínica.

Un hecho que hay que destacar es que la clínica proporciona informes a estas entidades cada vez que hay un financiamiento para rendir cuenta de lo que hacen con el dinero y esto le da mayor confianza a estos organismos para seguir apoyando a la clínica y además la gerencia se ve en la obligación de llevar un buen control de sus estadísticas y sus finanzas.

Amenazas: La clínica debe brindar a los ONG que los apoya informes consistentes y convincentes acerca de la ayuda que estos le proporciona.

Este contacto con estas entidades es bueno ya que estas apoyan cualquier proyecto que se realice en la clínica. Aunque uno de los objetivos de la clínica es ser capaz de cubrir algunos rubros propios de ella, pero en sus planes no está el desligarse de las ONG que la apoyan ya que son una oportunidad para aumentar su alcance en servicio y calidad.

Oportunidad: Apoyo financiero para proyectos por parte de lo ONG.

1.2.3 RESUMEN DEL (FODA)

De acuerdo al análisis interno y externo detallado anteriormente se realiza una lista de las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que tiene la clínica médica salud y vida.

1.2.3.1 Fortalezas

1. los trabajadores están agrupados en administrativos y personal médico.
2. Posee un personal médico altamente capacitado y con 20 y 30 años de experiencia en el campo de la salud.
3. La clínica posee variedad de servicios médicos.
4. Buena comunicación entre los empleados de la clínica.
5. La clínica tiene una convicción de compromiso social.
6. El personal de la Clínica es muy Sociable con los empleados nuevos.
7. Hay muy pocos traslados y despidos del personal, es decir existe poca rotación de personal.
8. Los equipos de cómputos son modernos.
9. Existe un adecuado uso y manejo de los equipos técnicos y médicos de la clínica.
10. La clínica percibe ingresos que logran cubrir con ciertos rubros.
11. Precios bajos.

1.2.3.2 Debilidades

1. Objetivo actual de la clínica es inadecuado.
2. El personal no esta organizado según sus funciones.
3. Existe una inadecuada división del trabajo.
4. No, existe responsable de cada área.
5. La líneas de mando no están establecidas.
6. No existe una coordinación de trabajo
7. No existe un diseño organizacional basado en las necesidades de la clínica.
8. No posee Organigrama consistente a sus necesidades organizacionales.
9. La dirección abusa de su autoridad para resolver los problemas que no le competen.
10. La Administración de la clínica carece de políticas definidas orientadas a la administración de los recursos humanos.
11. Impuntualidad del personal administrativo a sus puestos de trabajos.
12. La clínica carece de lealtad por parte de sus empleados.
13. No hay trabajo en equipo.
14. No hay una correcta planificación de los RRHH dentro de la clínica.
15. No se realiza el proceso adecuado de reclutamiento de Personal.
16. No se hace un correcto proceso de selección de personal.
17. La clínica carece de programas de capacitación para el personal.
18. No existen normas de trabajos definidas en la clínica para evaluar cada uno de los puestos de trabajos.
19. No se realiza análisis financieros.
20. Infraestructura pequeña para expansión.

1.2.3.3 Oportunidades.

1. Algunas políticas del MINSA están orientadas a mejorar la infraestructura de salud y su organización y eso incluye clínica médicas.
2. La clínica sirve como puesto de vacunación Autorizada por el MINSA .
3. La clínica no contamina a la población de la zona #1 del mercado oriental.
4. Alta imagen en cuanto a la higiene hospitalaria.
5. El 97% de los pacientes que asisten a la clínica perciben de muy buena la calidad de los médicos con los cuales cuenta la clínica.
6. Apoyo financiero para Proyectos por parte de lo ONG.

1.2.3.4 Amenazas

1. Peligro latente por parte de la competencia de persuadir al personal médico con el cual cuenta la clínica.
2. Desconocimiento parcial de los servicios que posee la clínica por algunos sectores del mercado.
3. No hay apoyo directo por parte el gobierno municipal.
4. La implantación de clínicas mejor organizadas en la zona del mercado donde se desarrolla la clínica Salud y Vida.
5. La clínica debe brindar a los ONG que los apoya informes consistentes y convincentes acerca de la ayuda que estos le proporciona.

1.2.3.5 MATRIZ FODA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En esta Matriz se colocan todas las Fortalezas y Debilidades (Constituyen los factores internos), y las Oportunidades y Amenazas (Constituyen los factores externos). Luego, se procede a la intersección de: las Fortalezas con Oportunidades (Estrategia FO), las Fortalezas con Amenazas (Estrategia Fa), Debilidades con Oportunidades (Estrategia DO), y las Debilidades con Amenazas (Estrategia DA). Para posteriormente diseñar las estrategias organizacionales.

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS:	DEBILIDADES INTERNAS:
FACTORES EXTERNOS	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9 D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16, D17, D18, D19, D20,
OPORTUNIDADES EXTERNAS:	ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI.	ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI
O1 O2 O3 O4 O5 O6	E1: O5, F1, F5,F6 E2: O2, F1, F3, F4 E3: O1, O4, F2, F3, F4,F10	E4: O1, O5, D1, D2, D11,D13 E5: O1, O4, D1, D13, D14, D15, D16, D17, D18, D19. E6: O5, D10, D11,D12, D19 E7: O1, O2, O4, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, D13, D14. E3: O1, O4, D19, D20 E8: O3, D20
AMENAZAS EXTERNAS:	ESTRATEGIS FA: MAXI-MINI	ESTRATEGIA DA: MINI-MINI
A1 A2 A3 A4 A5	E9: A4, F8, F9, F10,F11 E6: A1, F1,F3, F4, F5,F6 E10: A2, F7 E11: A5, F6, F10	E10: A2, D8, D15 E7: A4, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, D13, D14. E11: A5, D20 E12: A4, D11, D19.

La estrategia DA:

E7: Estructura organizacional consistente a las áreas de la clínica.

E10: Personal Especializado en administración.

E12: Procesos de control de calidad en los servicios y en cada área de la clínica.

La estrategia DO:

E3: Puestos de Trabajo acordes con las necesidades laborales y médicas de la clínica.

E4: Políticas y normas en todos los niveles de la organización.

E5: Sistema de administración de los recursos humanos Eficiente.

E6: Cultura organizacional propia de la clínica a través de un sistema de valores.

E7: Estructura organizacional consistente a las áreas de la clínica.

E8: Ampliación y Reorganización de la infraestructura.

La estrategia FA:

E6: Cultura organizacional propia de la clínica a través de un sistema de valores.

E9: Área de proyectos y desarrollo dentro de la clínica.

E10: Personal Especializado en administración

E11: Mejor manejo de los recursos financieros brindados por los ONG.

La estrategia FO:

E1: Relaciones personales con los pacientes que asisten a la clínica.

E2: Compensaciones y estímulos al personal.

E3: Puestos de Trabajo acordes con las necesidades laborales y médicas de la clínica.

Estas estrategias será definidas en el capítulo siguiente

CAPITULO II

DISEÑO DE OPCIONES ESTRATEGICAS

CAPITULO II

Diseño de opciones estratégicas

Al iniciar el diagnóstico organizacional del Capítulo I Presentamos el objetivo con el cual trabaja la clínica, y establecimos que era necesario una redefinición del mismo ya que presenta inconsistencias, además se detectó que no existía Misión, ni misión, ni políticas claramente definidas, por lo que en esta sección se definirá la misión, visión y políticas que nosotros planteamos que la clínica debe seguir para tener buenas directrices en el plan estratégico.

2.1 Formulación de misión, visión, objetivos y políticas propuestas.

2.1.1 Misión

La clínica médica salud y vida es una entidad de servicios médicos con carácter social, ubicada en la zona 1 del Mercado Oriental de Managua. Caracterizada por ofrecer consultas Médicas generales y especializadas en las áreas de Ginecología, Odontología, Pediatría, Urología, Cirugías menores, además ofrece los servicios de laboratorio clínico y farmacia a precios accesibles para los comerciantes de esta zona.

Con lo cual contribuye a mejorar los problemas de salud preventiva y curativa de la población del sector través de un excelente personal médico.

2.1.2 Visión

Ser la primera clínica médica que cuente con una estructura organizacional sólida que permita mejorar el servicio que ofrece y ser capaz de solucionar los problemas de salud de una mayor cantidad de comerciantes del mercado oriental.

2.1.3 Objetivos de la clínica

Objetivo general

Garantizar mejorías en la preservación de la salud de la población de comerciantes que laboran en el Mercado Oriental, particularmente en la prevención y curación de enfermedades incluyendo un carácter social en los servicios médicos que se proporcionan.

Objetivo específico

- Garantizar una adecuada organización y funcionabilidad en la clínica.
- Proporcionar el personal médico especializado en cada especialidad en la cual se presta servicios.
- Lograr que el personal de la clínica tenga la mejor relación interpersonal con los pacientes que asisten a consultas o a exámenes médicos.

2.1.4 Las políticas:

- Optimizar los recursos financieros de la clínica para disminuir gastos y costos, potenciando los mismos en inversiones que aumenten las ventas en función de aumento de las utilidades.
- Integrar y mantener recursos humanos con la calidad requerida que garanticen el desarrollo efectivo de la clínica.
- Proveer a los empleados de un ambiente de trabajo seguro y enriquecedor para el desempeño de sus funciones.
- Evaluar el desempeño del personal para que sea lo más eficiente posible.

2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

2.2.1 Estrategias

E1: Relaciones personales con los pacientes que asisten a la clínica.

E2: Compensaciones y estímulos al personal.

E3: Puestos de Trabajo acordes con las necesidades laborales y médicas de la clínica.

E4: Políticas y normas en todos los niveles de la organización.

E5: Sistema de administración de los recursos humanos Eficiente.

E6: Cultura organizacional propia de la clínica a través de un sistema de valores.

E7: Estructura organizacional consistente a las áreas de la clínica.

E8: Ampliación y Reorganización de la infraestructura.

E9: Área de proyectos y desarrollo dentro de la clínica.

E10: Personal Especializado en administración.

E11: Mejor manejo de los recursos financieros brindados por los ONG.

E12: Procesos de control de calidad en los servicios y en cada área de la clínica.

2.2.2 Descripción de las Estrategias

E1: Relaciones personales con los pacientes que asisten a la clínica.

Es importante tener relaciones personales no solo con el personal de la clínica sino también con los pacientes. Con esta estrategia se pretende formar una guía de conducta de atención al paciente y hacer que este se sienta como en casa.

E2: Compensaciones y estímulos al personal.

Esta estrategia se implementa con el objetivo de hacer que el trabajador se sienta motivado al trabajo y conseguir mayor y mejores resultados en sus funciones y desempeño.

E3: Puestos de Trabajo acordes con las necesidades laborales y médicas de la clínica.

Esta estrategia tiene un radio menor a lo que es el diseño completo de la estructura organizacional en esta estrategia solo se pretende seleccionar ciertas áreas como publicidad o mercadotecnia y desarrollar ese departamento o cualquier otro que se necesite.

E4: Políticas y normas en todos los niveles de la organización.

Esta estrategia se plantea porque es vital comenzar a formar el clima organizacional requerido en la clínica. Con esta estrategia se pretende Incentivar al personal a que sea leal con la clínica.

E5: Sistema de administración de los recursos humanos Eficiente.

Esta estrategia pretende formar la base de la administración de recursos humanos y desarrollar los procesos que se dan en este. Se pretende Formalizar los procesos de la administración de las personas.

E6: Cultura organizacional propia de la clínica a través de un sistema de valores.

Con esta estrategia estamos formando los valores que necesita tener la organización si desea fortalecer su cultura organizacional que es vital en el desarrollo de la organización la clínica.

E7: Estructura organizacional consistente y flexible a las áreas de la clínica.

Esta estrategia vendría a fortalecer cada área, puesto que se definiría una estructura organizacional consistente, con el objetivo de poder controlar mejor cada área y poder establecer sistemas de control de calidad del servicio y del personal, además eliminaría la organización informal que hasta ahora se presenta.

E8: Ampliación y Reorganización de la infraestructura.

Con esta estrategia se pretende que la clínica brinde mayor cobertura de servicios y por ende mayor comodidad a los pacientes que llegan a admisión y al personal que labora en ella. Esta estrategia se plantea para tener opciones de expansión en la misma área donde se localiza la clínica pero con mayor expansión.

E9: Área de proyectos y desarrollo dentro de la clínica.

Esta estrategia sugiere la creación de un puesto de proyecto y desarrollo con el fin de poder administrar las investigaciones y proyectos para fortalecer a cualquier área que se establezca dentro de la clínica. Esta hará uso de las investigaciones en todos los tópicos y todas las especialidades que se distinguen dentro de la clínica.

E10: Personal Especializado en administración

Esta estrategia consiste en que la clínica adquiera los servicios permanentes de un personal que se encargue de toda el área administrativa tanto en RRHH como en estructura organizativa para que de apoyo a la dirección general de la clínica.

E11: Mejor manejo de los recursos financieros brindados por los ONG.

Es de vital importancia considerar esta estrategia, puesto que los ONG velan por la forma en que se emplean sus recursos en el beneficio y protección de la salud de aquellos que poseen ingresos más bajos. Por ello, la dirección de la clínica debe adquirir equipos médicos modernos y dotar al laboratorio de estos. Al mismo tiempo debe buscar como capacitar a su personal para el uso correcto de estos equipos.

E12: Procesos de control de calidad en los servicios y en cada departamento o área de la clínica.

Esta estrategia pretende que para cada proceso que se defina en las diferentes áreas se implemente un sistema de control de calidad para mejorar los procesos continuamente. Esta estrategia pretende que a través de las fichas ocupacionales, un manual de funciones y políticas bien definidas se pueda controlar al personal para tener un control más efectivo.

2.3 Análisis estructural para determinar las relaciones entre los elementos y el sistema.

2.3.1 Matriz de impacto cruzado.

Esta Matriz muestra la influencia que tiene el Sistema Estratégico sobre los elementos del Sistema, y la influencia que tienen los elementos del Sistema sobre el Sistema.

Para ello se estableció una escala de ponderación entre “0-9” basado en los cuatro tipos de estrategias que fueron diseñadas (Estrategia FO, Estrategia Fa, Estrategia DO, Estrategia DA).

En la tabla 2 se presenta la puntuación según el grado de importancia y prioridad que tienen las estrategias para darle solución a la problemática planteada en el presente estudio.

Asignándole el Número “9” a las estrategias que tienen mayor prioridad e importancia, por ejemplo; se contrapone E1 (Sistema Estratégico) con E3 (Elementos del Sistema), E1 (Sistema Estratégico) con E6 (Elementos del Sistema), E1 (Sistema Estratégico) con E11 (Elementos del Sistema).

El Número “5” a la estrategia que tiene una prioridad e importancia media, por ejemplo; E1 (Sistema Estratégico) con E5 (Elementos del Sistema), E1 (Sistema Estratégico) con E8 (Elementos del Sistema), E1 (Sistema Estratégico) con E10 (Elementos del Sistema). Y el Número “1” a la estrategia que tiene una prioridad e importancia muy baja, por ejemplo; E1 (Sistema Estratégico) con E2 (Elementos del Sistema), E1 (Sistema Estratégico) con E4 (Elementos del Sistema), E1 (Sistema Estratégico) con E7 (Elementos del Sistema), etc.

El Número “0” implica la intersección de cada estrategia sobre sí misma, por ejemplo; E1 (Sistema Estratégico) con E1 (Elementos del Sistema) =0, E2 con E2 =0, etc.

Tabla2. Impacto Cruzado de las estrategias alternativas.

		Elementos del Sistema												
Sistema Estratégico		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	ΣY
	E1	0	1	9	1	5	9	1	5	1	5	9	1	47
	E2	5	0	5	5	9	5	1	5	1	9	1	5	51
	E3	5	9	0	1	5	1	5	5	1	5	1	5	43
	E4	1	1	1	0	5	1	5	1	5	5	1	1	27
	E5	5	9	5	1	0	5	5	1	1	1	1	1	35
	E6	9	1	1	5	5	0	5	1	1	1	5	5	39
	E7	1	1	1	5	5	9	0	5	1	5	1	1	35
	E8	5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	5	5	23
	E9	1	5	1	9	5	5	9	1	0	1	5	1	43
	E10	1	5	5	5	9	1	5	5	5	0	1	9	51
	E11	1	9	5	5	5	5	9	5	9	9	0	1	63
	E12	5	5	5	9	9	9	5	9	5	1	9	0	71
	ΣX	39	47	39	47	63	51	51	43	31	43	39	35	528

Valores de la matriz:

0 = No tiene ninguna afectación.

1 = Afectación Muy Baja.

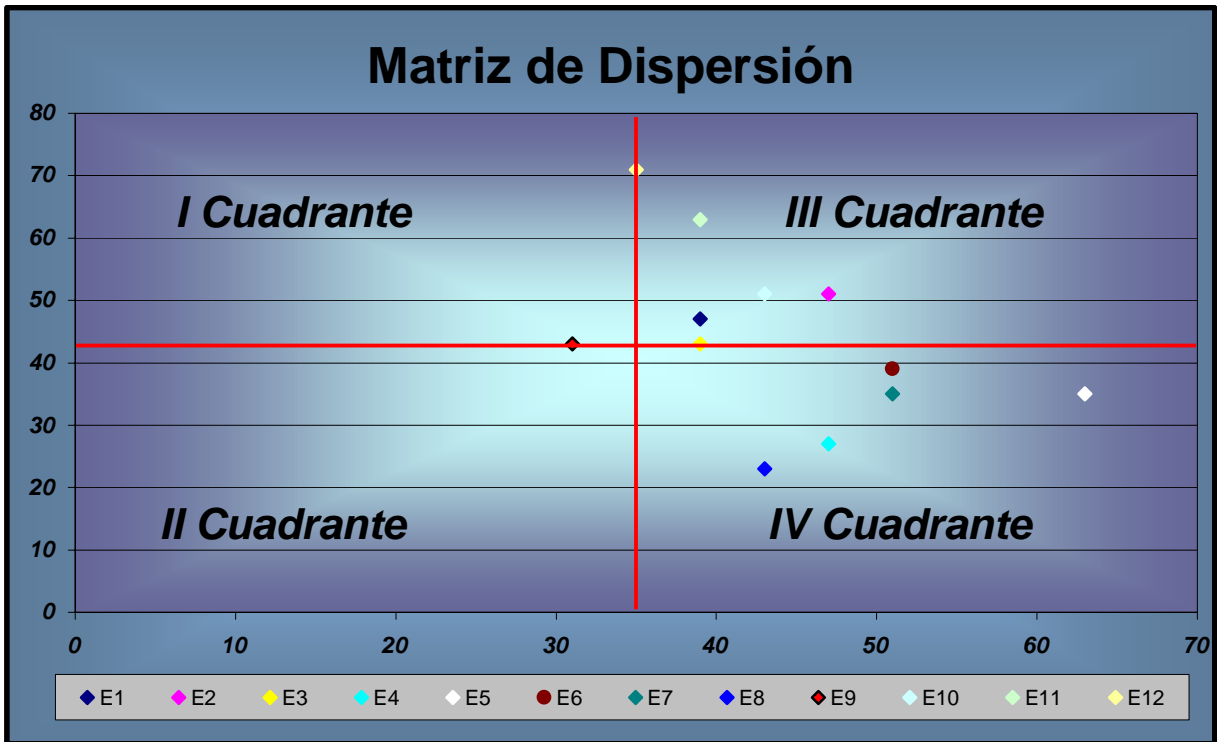
5 = Afectación Intermedia

9 = Afectación Máxima.

La sumatoria de cada uno de los ejes (ΣX y Σy) es utilizada como un par ordenado para elaborar la Matriz de Dispersión. Por ejemplo; E1 (Sistema Estratégico) = 47 en el eje "Y", y E1 (Elementos del Sistema) = 39 en el eje "X", forman el par ordenado (39,47). E2 (Sistema Estratégico) = 51 en el eje "Y" y E2 (Elementos del Sistema) = 47 en el eje "X" forman el par ordenado (47,51). Se procede así hasta

concluir con las 12 estrategias. El resultado final "528" se le llama Cuadrante, es decir todos los valores de la $\sum X$ (39, 47, 39, 47, 63, 51, 51, 43, 31, 43, 39, 35) deben dar como resultado "528" y de la misma forma todos los valores de la $\sum y$ (47, 51, 43, 27, 35, 39, 35, 23, 43, 51, 63, 71) deben dar como resultado "528".

2.3.2 Determinación del Área motriz del Sistema estratégico.



Las estrategias que se ubican en el IV cuadrante que es el área motriz son las que vamos a tomar en cuenta estas estrategias son: **E4, E5, E6, E7, E8** Las cuales se desarrollaran en el plan de implementación.

Para seleccionar el Área Motriz de la Matriz anterior nos apoyamos del siguiente esquema:

Aquí se muestra la influencia que el Sistema tiene sobre cada Elemento y Viceversa.

Alta	
II Área de Dependencia Del Elemento hacia el Sistema	III Área de Interdependencia Entre el Sistema y el Elemento
I Área de Interdependencia del Elemento Respecto al Sistema.	IV Área Motriz o de Dependencia Del Sistema por el Elemento
Baja	Alta

Para la evaluación de las opciones estratégicas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
4. La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

CAPITULO III

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

CAPITULO III

Plan de implementación

Para poder llevar a cabo el plan estratégico es necesario elaborar un plan de acción donde se hace una definición más detallada de estas cinco estrategias seleccionadas como las más viables, estableciendo su objetivo, sus actividades generales, tiempo de duración y los recursos que se van a utilizar para llevar a cabo cada actividad.

Para cada estrategia seleccionada anteriormente elaboramos actividades que nos ayudarán al cumplimiento de estas estrategias, las cuales están planteadas en la Tabla 2 donde se resumen cada una de ellas definiendo responsables y resultados esperados de Implementación.

Esto ayudará al responsable de ejecutar el plan a tener una visión general de todo el plan estratégico y poder controlar cada actividad.

3.1 Estrategias viables del área motriz

E4: Políticas y normas en todos los niveles de la organización.

Objetivo: Lograr el mejoramiento del clima organizacional dentro de la clínica.

Responsable: Dirección Administrativa de la clínica.

Actividad:

1. Conocer los Rasgos de los individuos que laboran en la clínica.

Duración 1 Mes. Se refiere a las características de la personalidad que tiene el personal que labora en la clínica.

2. Agrupar a los individuos con rasgos similares.

Duración 1 Mes. Aquí se conforman grupos de individuos con rasgos muy parecidos.

3. Definir Políticas y normas para la clínica.

Duración 3 Mes. Aquí se deben definir las políticas de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras políticas, así como también las normas que establezca la alta dirección de la clínica para el cumplimiento de la estrategia.

4. Someter a prueba las políticas y normas establecidas por la clínica.

Duración 2 Mes. Aquí se hace una verificación para saber si las políticas y normas definidas por la clínica se están cumpliendo en el personal.

5. Comunicar las políticas y normas que deben seguir todos los miembros de la clínica.

Duración 1 Mes. La clínica debe seleccionar la forma más adecuada para comunicarle a todo el personal acerca de las políticas y normas

Tiempo de ejecución: Esta estrategia inicia en Enero/2005 Y Finaliza en Septiembre/2005. **(8 meses)**

Recurso: Consultor especialista en administración, Estudios del comportamiento del individuo y dinero .

E5: Sistema de administración de los recursos humanos Eficiente.

Objetivo: Administrar de forma eficiente el recurso Humano con el dispone la clínica

Responsable: Dirección Administrativa de la clínica.

Actividad:

1. Elaborar un plan de Planificación de los RRHH

Duración 4 Mes.

Se refiere a la planeación del recurso humano que la clínica necesitará en un futuro.

2. Realizar un adecuado proceso de reclutamiento

Duración 2 Mes.

Se refiere a la forma en que la clínica reclutará el personal que necesitará en el futuro una vez elaborado el plan de recurso humano.

3. Realizar un adecuado proceso de selección

Duración 2 Mes.

Aquí la clínica seleccionará al candidato(o) idóneos para cada uno de los puestos vacantes que se tenga en ese momentos.

Tiempo de ejecución: Esta estrategia inicia en Julio/2005 Y Finaliza en Marzo/2006. **(8 Meses)**

Recurso: Consultor especialista en administración, Estudios Diagnostico y dinero

E6: Cultura organizacional propia de la clínica a través de un sistema de valores.

Objetivo: Lograr que cada miembro de la clínica desarrolle una identificación con los propósitos estratégicos de la organización.

Responsable: Dirección Administrativa de la clínica.

Actividad:

1. Establecer valores organizacionales.

Duración 3 Mes.

Aquí se deben crear los valores en el personal médico y administrativo que permitan lograr los propósitos estratégicos de la clínica .

2. Fomentar los valores por toda la clínica.

Duración 5 Mes.

Se deben poco a poco inculcar cada uno de los valores que fueron establecidos en la actividad anterior a todo el personal sin excepción alguna.

3. Monitorear si la cultura implementada a través de valores está siendo eficiente.

Duración 6 Mes.

Se refiere a la verificación que hará una persona acerca del cumplimiento de los valores por parte del personal que fueron definidos y establecidos a priori.

Tiempo de ejecución: Esta estrategia inicia en Mayo/2005 Y Finaliza en Agosto/2006.(14 Meses)

Recurso: Consultor especialista en administración, Estudios diagnósticos sobre el cumplimiento de valores, Dinero .

E7: Estructura organizacional consistente y flexible a las áreas de la clínica.

Objetivo: Mejorar la División del trabajo, departamentalización, coordinación del trabajo y las unidades de mando.

Responsable: Dirección Administrativa de la clínica.

Actividad:

1. Llevar a cabo la división del trabajo por áreas.

Duración 4 Mes.

La alta dirección se encarga de asignar y agrupar al personal y a las funciones según sean estas similares.

2. Conocer el perfil de cada uno de los departamentos o áreas de la clínica.

Duración 2 Mes.

Se refiere a la función que cada uno de los departamentos de la clínica tendrá.

3. Elaborar las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo.

Duración 3 Mes.

Se establecen los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajos que poseerá la clínica.

4. Establecer un tipo de estructura organizacional.(Organigrama)

Duración 4 Mes.

Aquí se propone una representación gráfica acerca de la forma como deberá estar organizada la clínica.

5. Determinar y establecer los jefes de cada área.

Duración 1 Mes.

Aquí se asigna a un responsable por cada uno de los departamentos que poseerá la clínica.

Tiempo de ejecución: Esta estrategia inicia en Enero /2006 Y Finaliza en Abril /2007.(14 meses)

Recurso: Consultor Especialista en administración externo, manual de funciones de cada área, Organigrama de la clínica. dinero .

E8: Ampliación y Reorganización de la infraestructura.

Objetivo: Lograr un mayor espacio y comodidad tanto para el personal como para los pacientes que son atendidos.

Responsable: Dirección Administrativa de la clínica

Actividad:

1. Seleccionar los lotes que serán utilizados para la ampliación de la clínica.

Duración 1 Mes.

Aquí la alta dirección realizará una selección de los lotes que serán utilizados para la ampliación y reorganización de la clínica.

2. Compra y adquisición de lotes en el mercado.

Duración 1 Mes.

Se refiere a la compra de los terrenos propiamente dicha para su posterior ampliación.

3. Construcción de la nueva infraestructura de la clínica.

Duración 6 Mes.

Se refiere a la construcción física de los locales.

Tiempo de ejecución: Esta estrategia inicia en Agosto/2007 Y Finaliza en Marzo/2008. **(8 meses)**

Recurso: personal de construcción y la alta dirección de la clínica, esquema del local, presupuesto de construcción, Materiales de construcción, dinero .

Se muestra un resumen de las actividades enumeradas para poder ubicarlas en el cuadro de implementación.

E4: Políticas y normas en todos los niveles de la organización.

E4.1 Conocer los Rasgos de los individuos que laboran en la clínica.

E4.2 Agrupar a los individuos con rasgos similares.

E4.3 Definir Políticas y normas para la clínica.

E4.4 Someter a prueba las políticas y normas establecidas por la clínica.

E4.5 Comunicar las políticas y normas que deben seguir todos los miembros de la clínica.

E5: Sistema de administración de los recursos humanos Eficiente.

E5.1 Elaborar un plan de Planificación de los RRHH

E5.2 Realizar un adecuado proceso de reclutamiento

E5.3 Realizar un adecuado proceso de selección

E6: Cultura organizacional propia de la clínica a través de un sistema de valores.

E6.1 Establecer valores organizacionales.

E6.2 Fomentar los valores por toda la clínica.

E6.3 Monitorear si la cultura implementada a través de valores esta siendo eficiente.

E7: Estructura organizacional consistente y flexible a las áreas de la clínica.

E7.1 Llevar a cabo la división del trabajo por áreas.

E7.2 Conocer el perfil de cada uno de los departamentos o áreas de la clínica.

E7.3 Elaborar las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo.

E7.4 Establecer un diseño organizacional.(Organigrama)

E7.5 Nombrar a los jefes de cada área.(Asignar responsables)

E8: Ampliación y Reorganización de la infraestructura.

E8.1 Seleccionar los lotes que serán utilizados para la ampliación de la clínica.

E8.2 Compra y Adquisición de lotes del mercado.

E8.3 Construcción de la nueva infraestructura de la clínica.

3.2 Resumen de implementación

Tabla2. Resumen de implementación.

Acciones	Ubicación	Responsable	Recursos	Resultados
E4.1	Oficinas de la clínica.	Dirección Administrativa	Personal tiempo y dinero.	Estudio Sobre El individuo.
E4.2	Clínica	Dirección Administrativa	Personal tiempo y dinero	Estudio de Grupos
E4.3	Clínica	Dirección Administrativa	Tiempo y dinero	Definición de Políticas y Normas
E4.4	Clínica	Dirección Administrativa	Tiempo y dinero	Previa Evaluación de las políticas
E4.5	Clínica	Dirección Administrativa	Tiempo y dinero	Personal Informado acerca de las políticas y normas.
E5.1	Instalaciones de la clínica	Dirección Administrativa	Resultados de los estudios diagnósticos	Plan de administración de los RRHH.
E5.2	Clínica	Dirección Administrativa	Personas, tiempo, estudios diagnósticos.	Proceso de reclutamiento
E5.3	Clínica	Dirección Administrativa	Personas, tiempo, estudios diagnósticos.	Proceso de selección de Personal.
E6.1	Oficinas de la clínica	Dirección Administrativa	Personas, Tiempo y Evaluación del individuo.	Sistema de valores organizacionales.
E6.2	Oficina de la clínica	Dirección Administrativa	Personal.	Aplicación de los valores
E6.3	Clínica	Dirección Administrativa	Estudios diagnósticos sobre el cumplimiento de valores	Retroalimentación.
E7.1	Clínica	Dirección Administrativa	Personas, tiempo y dinero.	División del trabajo.(Informes)
E7.2	Oficinas de la clínica.	Dirección Administrativa	Personal, tiempo y dinero	Departamentalización de cada área funcional de la clínica.
E7.3	Oficina de la clínica	Dirección Administrativa	Personal, tiempo, dinero y Estudios de puestos.	Manuales de funciones para cada uno de los puestos de trabajo.
E7.4	cada puesto de trabajo	Dirección Administrativa	Manuales de funciones para cada uno de los puestos de trabajo.	Organigrama de la clínica.
E7.5	Oficina de la clínica.	Dirección Administrativa	Organigrama de la clínica.	Asignación de Personal a cada área.
E8.1	Clínica y lotes aledaños	Dirección Administrativa	Tiempo, Dinero, Presupuestos,	Selección de terreno
E8.2	Clínica y lotes aledaños	Dirección Administrativa	Dinero y tiempo	Adquisición de lotes
E8.3	Clínica y lotes aledaños	Dirección Administrativa	Tiempo, Dinero Personal de construcción, Materiales	Nueva Infraestructura

3.3 Costo de Presupuesto.

El costo total estimado para implementar estas estrategias se detalla a continuación:

Estrategias	E4	E5	E6	E7	E8	Total
Costo (Córdoba)	C\$ 23,189	C\$ 17,345	C\$ 15,345	C\$ 26,216	C\$ 71,400	C\$ 153,495

(Ver anexo 14 detalle de Presupuesto.)

➡ **Monto Total: C\$ 153,495** (Ciento cincuenta y tres mil cuatrocientos noventa y cinco córdobas).

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente plan estratégico de fortalecimiento organizacional realizado en la Clínica Médica Salud y Vida son las siguientes:

- Al analizar los componentes internos de la Clínica se encontró que la debilidad más marcada es en cuanto a la coordinación entre las áreas y la falta de una estructura adecuada a las necesidades organizacionales que la clínica posee. Sin embargo, pueden aprovecharse las Fortalezas Organizacionales mas marcadas como son: el personal médico altamente capacitado y que tiene entre 20 y 30 años de experiencia, así como también los equipos modernos, para equilibrar o reducir el efecto de las Amenazas externas, y para aprovechar también las diversas oportunidades que tiene la Clínica como son : el 97% de los pacientes perciben que la calidad de los médicos que laboran en la clínica es muy buena, el Apoyo financiero proporcionado por los ONG, el uso como puesto de vacunación autorizado por el MINSa, entre otras.

- El analizar los componentes externos de la Clínica nos permitió identificar que hay tanto Oportunidades como Amenazas, y que la Clínica debe prestar mucha atención a la principal Amenaza como es el brindar los informes consistentes y confiables a los diversos ONG que le apoya. Esto permitirá equilibrarlas o ir reduciéndolas poco a poco, apoyándose de las Fortalezas y aprovechando las Oportunidades con las cuales cuenta principalmente aprovechar el 97% de pacientes que consideran que la calidad de la clínica es muy buena .

➤ Se logró Plantear un total de 12 alternativas de estrategias para solucionar los problemas organizacionales encontrados en la clínica, de las cuales a través de un riguroso proceso de selección fueron elegidas las estrategias más viables .

Quedando solamente 5 estrategias que son las más óptimas para desarrollar la organización de la clínica tomando en cuenta sus necesidades primarias; Estas estrategias fueron:

- ★ **Políticas y normas en todos lo niveles de la organización.**
- ★ **Sistema de administración de los recursos humanos eficientes.**
- ★ **Cultura organizacional propia de la clínica.**
- ★ **Estructura consistente y flexible en las áreas de la clínica.**
- ★ **Ampliación y reorganización de la infraestructura.**

El aplicar las estrategias organizacionales seleccionadas y que más se ajustan a las necesidades de la clínica permitirá alcanzar su Misión y Visión, así como también la garantía de gozar de un excelente prestigio como proveedora de servicios médicos generales y especializados en gran parte del Mercado Oriental de Managua.

➤ Se formuló un Plan de Implementación para que todo personal y la Dirección de la Clínica este claro en que consiste el Plan Estratégico, puesto que en el se detallan las Estrategias a seguir con todas las actividades correspondientes, los responsables y recursos, así como también lo que se quiere lograr y el tiempo estipulado para lograrlo. El tiempo de duración de este plan es de 3 años y el costo que haciende a **153, 495 córdobas**

VII. RECOMENDACIONES

Recomendamos a la Dirección Administrativa de la Clínica Salud y Vida lo siguiente:

Que implemente el siguiente Plan Estratégico de Fortalecimiento organizacional en el tiempo estipulado.

Que involucre a todo el personal, ya que este juega un papel crucial en la Implementación de este Plan Estratégico, puesto que son ellos los protagonistas y sin la colaboración de cada uno de ellos no se podrá tener éxito en dicho plan. Todo el personal debe estar claro que el cumplimiento de este Plan Estratégico los conllevará a ser más eficientes y más competitivos con respecto a otras clínicas médicas del sector del Mercado Oriental.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

R. David Fred – “ Conceptos de administración estratégica “ 5ta Edición
Editorial Prentice Hall.

Borurmon Cliff - “ La esencia de la administración “

De censo Robins -“ Fundamentos de la administración conceptos y aplicaciones”

Ayala Ruiz, Luis Eduardo “Apuntes de Gerencia de Mercadeo y Proceso
Decisorio”,<http://www.3w3search.com/edu/merc.htm>

Caldera Alfaro, Mario “ Compilación de Temas Selectos Sobre Mercadotecnia de los
Servicios”, Managua-Nicaragua, Diciembre del 2003.

STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall

Hispanoamericana S.A. 1992

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill,

Tercera Edición.

(MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001)

CHIAVENATTO, IDALBERTO: Administración de Recursos Humanos, Cuarta Edición.