

Facultad de Ciencias y Sistemas.

Diseño organizacional para la “Clínica Universitaria de la Salud” ubicada en la UNAN - Managua.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero de Sistemas.

Elaborado por:

Br. Jovan Antonio
Cortez Saavedra.
Carnet: 2014-0012U

Br. Jorge Isaac
Murillo Gaitán.
Carnet: 2015-0194U

Br. Henry Oswaldo
Vanegas Gaitán.
Carnet: 2005-21271

Tutor:

Msc. Mario José
Selva Mendoza.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 24 de noviembre de 2021

Br. Jovan Antonio Cortez Saavedra
Br. Jorge Isaac Murillo Gaitán

Estimados Egresados

Por medio de la presente le comunico la aprobación del Protocolo monográfico titulado **"Diseño organizacional para la "Clínica Universitaria de la Salud" ubicada en UNAN – Managua"** el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo I de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

El profesor responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es el Msc. Mario José Selva Mendoza.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico tienen un máximo de doce meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,



Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano FCYS



CC. Msc. Mario José Selva Mendoza. – Tutor- Archivo FCyS Noviembre 2021



Facultad de
Ciencias y
Sistemas

Managua, 16 de enero de 2023

Br. Jovan Antonio Cortez Saavedra
Br. Jorge Isaac Murillo Gaitán
Br. Henry Oswaldo Vanegas Gaitán
Sus manos

Estimados Egresados

Por medio de la presente les comunico la autorización de incorporar al Br. Henry Oswaldo Vanegas Gaitán, para realización del trabajo monográfico titulado: **“Diseño organizacional para la “Clínica Universitaria de la Salud” ubicada en UNAN-Mangua”** el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

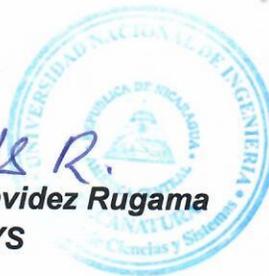
La razón por la cual se integra al Br. Henry Oswaldo Vanegas Gaitán, responde a la naturaleza del proceso de talleres monográficos 2023.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es el Msc. Mario José Selva Mendoza.

Es importante mencionar que, a partir de esta aprobación de protocolo monográfico, avanzamos a la siguiente etapa del desarrollo del informe final, el cual deberán de entregar en el periodo del 13 al 17 de marzo del presente año para su posterior defensa en la semana de 20 al 24 de marzo 2023.

Atentamente,


Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Decana FCYS



CC. Msc. Mario José Selva Mendoza. – Tutor
Formas de Culminación de Estudios FCyS
Archivo Decanatura 2023

☎ Teléfono: (505) 2249 6429
Móvil: (505) 8588 8333

📍 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua.

✉ decanatura@fcys.uni.edu.ni
www.fcys.uni.edu.ni



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

VICERRECTORADO DE ASUNTOS ESTUDIANTILES

2022 "Vamos por más Victorias Educativas"

Managua, 22 de septiembre del 2022.

Maestro
Edgard Franco
Director de Becas
UNAN-Managua

Estimado Maestro Franco:

Por este medio de la manera más atenta, me dirijo a usted, para informarle que los estudiantes de Jovan Antonio Cortez Saavedra y Jorge Isaac Murillo Gaitán de la Universidad Nacional de Ingeniería, están realizando Protocolo monográfico titulado "Diseño Organizacional para la Clínica Universitaria de Becas ubicada en la UNAN-Managua".

Por lo antes mencionado, le solicito que los trabajadores de la clínica colaboren en facilitar la información necesaria referente al estudio, a partir del lunes 26 de septiembre del corriente año.

Agradeciendo su acostumbrado apoyo, le saludo.

Atentamente

MSc. Bismarck Santana Tijerino
Vicerrector de Asuntos Estudiantiles
UNAN-MANAGUA



Handwritten signature and date: 22/09/22 02:10 pm

C/c. Dra. Lorena Garay/Responsable de la Clínica Universitaria de Becas.

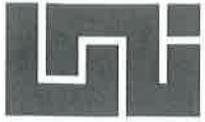
C/c. Lic. William Samir López Duarte/Coordinador de fisioterapia de la Clínica Universitaria de Becas

Archivo

CLINICA DE SALUD
RECINTO UNIVERSITARIO
RUBEN DABIO

¡A la libertad por la Universidad!

Rotonda Universitaria Rigoberto López Pérez, 150 metros al Este. | Recinto Universitario "Rubén Darío"
Cod. Postal 663 – Managua, Nicaragua | Telf.: 2278 6769 / Ext. 5109 | www.unan.edu.ni



Secretaría
de Facultad | FCyS

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

CORTEZ SAAVEDRA JOVAN ANTONIO

Carné: **2014-0012U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,



Lic. José Manuel Siles Huerta
Secretario de Facultad



Teléfono: (505) 2249 6429
Móviles: (505) 8380 8131 · (505) 8864 1774



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua.



secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría
de Facultad | FCyS

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

MURILLO GAITÁN JORGE ISAAC

Carné: **2015-0194U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

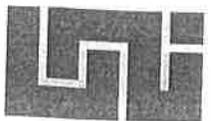
Atentamente,

Lic. José Manuel Siles Huerta
Secretario de Facultad

Teléfono: (505) 2249 6429
Móviles: (505) 8380 8131 · (505) 8864 1774

Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua.

secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni
www.fcys.uni.edu.ni



Secretaría
de Facultad | FCyS

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

VANEGAS GAITAN HENRY OSWALDO

Carné: 2005-21271 Turno: Diurno Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciseis días del mes de enero del año dos mil veinte y tres.

Atentamente,



Lic. José Manuel Siles Huerta
Secretario de Facultad

☎ Teléfono: (505) 2249 6429
Móviles: (505) 8380 8131 · (505) 8864 1774

📍 Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua.

✉ secretaria.facultad@fcys.uni.edu.ni
www.fcys.uni.edu.ni

11 de abril de 2023

Msc. Claudia Benavidez Rugama

Decana de Facultad de Ciencias y Sistemas.

Su despacho

Estimada Msc. Benavidez, reciba cordiales saludos.

Por este medio informo que he concluido el proceso de revisión de la monografía titulada: **“Diseño organizacional para la “Clínica Universitaria de la Salud” ubicada en UNAN – Managua”** y desarrollada por los bachilleres: Br. Jovan Antonio Cortez Saavedra, Br. Jorge Isaac Murillo Gaitán, Br Henry Oswaldo Vanegas Gaitán para optar al título de Ingeniero de Sistemas.

Este trabajo reúne los requisitos académicos para su entrega final del proceso de defensa monográfica realizada, cumple con los objetivos que plantea, ha sido desarrollado siguiendo la metodología propuesta y presenta conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados de este, por lo que considero luego de revisado el documento, se han incorporado las correcciones de forma y de fondo que realizó el jurado examinador el día 29 de marzo del presente año.

Agradeciendo su atención a la presente, me despido con mis más sinceras muestras de aprecio y respeto.

Atentamente,



Msc. Mario José Selva Mendoza

Docente Titular UNI

Dedicatoria

En primer lugar, agradecemos a Dios por permitirnos entender esto. Porque nos dio salud, se convirtió en la fuente de vida y nos proporcionó las cosas que necesitamos todos los días para lograr nuestras metas.

A nuestras familias que apoyan cada paso que damos, les agradecemos por apoyarnos para lograr la culminación de este trabajo, por ser los pilares fundamentales porque sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta dónde estamos y convertirnos en lo que somos, gracias por inculcarnos los principios y valores que nos ayudan a querer ser cada día una mejor persona, por brindarnos su apoyo incondicional y el sacrificio durante todos estos años, por su amor y paciencia día a día ante las dificultades. Gracias por ser un ejemplo de admiración, respeto y la razón principal de querer hacer las cosas bien.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Finalmente expresamos nuestro más grande y sincero agradecimiento al Msc. Mario José Selva Mendoza principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Resumen del Tema

El tema monográfico "Diseño organizacional para la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en la UNAN - Managua" se enfoca en la creación de una estructura organizacional efectiva para una clínica de salud universitaria. El diseño organizacional adecuado es importante para garantizar que esta opere de manera eficiente, efectiva y pueda brindar servicios de alta calidad a los pacientes.

El documento comienza con un análisis PEST relacionado a la Clínica Universitaria de la Salud. Luego se realizó el diagnóstico para conocer la filosofía organizacional actual y otros factores de importancia para la realización de este estudio. Se definió un manual de organización y funciones como propuesta que explica la importancia de definir los roles y responsabilidades de los miembros del equipo y de establecer una cultura organizacional sólida por medio de jerarquías definidas en el nuevo organigrama.

El presente trabajo monográfico también aborda la importancia de la comunicación efectiva en la clínica y sugiere estrategias para mejorarla. Se aborda la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal, así como la implementación de políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento normativo.

Finalmente, se muestran las conclusiones específicas por cada objetivo establecido para el diseño organizacional de la Clínica, la definición de roles y responsabilidades, la implementación de fichas ocupacionales debidamente documentadas, así como también la creación de políticas y procedimientos adecuados.

En resumen, el tema monográfico "Diseño organizacional para la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en la UNAN - Managua" aborda la importancia de una estructura organizacional adecuada y proporciona recomendaciones específicas para lograr una operación efectiva y eficiente de esta misma.

Índice de Contenido

I INTRODUCCIÓN.....	1
II ANTECEDENTES	2
III JUSTIFICACIÓN	5
IV OBJETIVOS.....	6
V MARCO TEÓRICO	7

Capítulo I: *Análisis PEST Relacionado a la Clínica*

1.1 Descripción de la Clínica	32
1.1.1 Reseña Histórica	32
1.1.2 Ubicación Geográfica	32
1.2 Análisis Externo	33
1.2.1 Entorno Político.....	33
1.2.2 Entorno Económico.....	34
1.2.3 Entorno Social	35
1.2.4 Entorno Tecnológico.....	36

Capítulo II: Diagnóstico Actual de la Clínica

2.1 Diagnóstico Organizacional Actual de la Clínica.....	38
2.2 Objetivos de la Clínica	38
2.2.1 Objetivo General.....	38
2.2.2 Misión.....	38
2.2.3 Visión	38
2.3 Políticas de la Clínica.....	38
2.4 Estructura Organizacional y Administrativa Actual	41
2.5 Análisis de Procesos	41
2.5.1 Filosofía de la Clínica.....	46
2.5.2 Empleados	46
2.5.3 Servicios.....	47
2.5.4 Selección y Reclutamiento	47
2.5.5 Áreas	48
2.5.6 Documentación.....	48

2.5.7 Infraestructura	48
2.6 Conclusión del Diagnóstico Actual de la Clínica.....	49

Capítulo III: Manual de Organización y Funciones Propuesto

3.1 Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la Clínica Universitaria de la Salud.....	51
3.2 Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la Clínica Universitaria de la Salud.....	51

VI Conclusiones.....	90
VII Recomendaciones	91
VIII Bibliografía	92

ANEXOS

ANEXO 1.....	
ANEXO 2.....	
ANEXO 3.....	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la necesidad que se presenta ante una determinada población se traduce en un producto o servicio a disponer en el mercado, razón por la cual se crean nuevas organizaciones para suplir con dicha demanda. Ante todo, estas muchas veces carecen de conocimientos de estructura y bases organizacionales, dos grandes ramas que solidifican a la organización y marcan gran ventaja ante la competitividad del mercado.

Debido a lo antes mencionado, el diseño organizacional en la clínica universitaria de la salud, en el cual surgió el tema en estudio, tomando como base el análisis de la situación problemática destacando los siguientes elementos que no están formalmente documentados o establecidos tales como la ausencia de un organigrama que incluya todas las áreas existentes, inexistencia de herramientas organizacionales que auxilien a los usuarios a comprender mejor su accionar dentro de la clínica. Recopilando esto de forma general se enfatizó la falta de un diseño organizacional debidamente documentado, formalizado e implementado para los colaboradores y dirigentes de la clínica.

Por lo tanto, con dicho diseño se plantearon beneficios importantes como la optimización de los recursos y encaminar estos hacia el alcance de la misión y visión. Así mismo, proporcionar a los trabajadores indicaciones generales sobre las funciones a ejecutar, apoyo en la productividad, la eficiencia y el desempeño, todo esto con el propósito fundamental de que los dirigentes y colaboradores cuenten con una herramienta administrativa que contribuya a lograr la efectividad operativa de la organización.

La presentación de la información abarca desde el análisis preliminar de la situación de la clínica hasta llevar a cabo el desarrollo de un nuevo diseño organizacional con el cual logre alcanzar un alto grado de eficacia y eficiencia.

ANTECEDENTES

Los manuales administrativos durante la historia surgieron como intentos formales o publicaciones, posteriormente emergieron como modelo breve en su contenido, estos carecían de un perfil técnico, contaban con un formato preestablecido, los cuales contenían fallas en su aplicación. Alrededor del siglo XIX, los primeros intentos fueron las publicaciones como un formato parecido al memorándum, circulares que fijaban instrucciones internas que se orientaban al personal como un medio de información determinada, que se tenía que seguir paso a paso para lograr un propósito.

Al presente, existen varios tipos de manuales según su contenido, y a través de varios estudios e investigaciones se ha llegado a reconocer la importancia del uso de estos para coordinar con más eficiencia el rol administrativo dentro de una organización, existe un gran número de investigaciones referente al manual de funciones, el cual se hace referencia en los siguientes estudios:

Autora, Ivonne Cárdena. (2015). En su estudio titulado: El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI, ciudad de Ambato provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato, Ecuador. De acuerdo con los objetivos planteados y a los resultados obtenidos concluye que un Manual de Organización y Funciones se relaciona con el rendimiento laboral, debido que en el manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.

Los autores, Toruño y Salguera. (2017). En su tesis titulada: Propuesta de Manual de Funciones para la Oficina de Planta Física y Mantenimiento de la UNAN-Managua, Recinto Universitario Rubén Darío de mayo a junio de 2014 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Nicaragua. Concluye: que actualmente no existe en la Oficina de Planta física y mantenimiento del RURD un Manual de Funciones lo cual ha generado una

duplicidad en ciertas funciones, dilución de responsabilidades entre trabajadores y mala definición de las líneas de mando dentro de la Oficina por lo tanto, los Manuales de Funciones propuestos serán de gran utilidad para la Oficina de Planta Física y Mantenimiento, ya que le permitirá optimizar recurso humano, materiales y optimizar actividades, lo que ayudará a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades desarrolladas por dicha Oficina.

Autor, Carlos Ovidio. (2019). En su tesis titulada: Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. La presente investigación plantea como objetivo general, incrementar el desempeño laboral en los empleados que laboran en la compañía mencionada. Pudiéndose afirmar en su conclusión que un manual de organización y funciones incrementará el desempeño laboral de los empleados de la fábrica Gredos Perú SAC.

La autora Lic. Deyanira Diaz Castillo (2020). En su tesis titulada: Propuesta de manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Nicaragua. La presente investigación plantea como objetivo general, proponer manual de organización y funciones para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica de la facultad de ciencias médicas de la UNAN-Managua a partir del año 2020-2021.pudiendose afirmar en su conclusión que el manual de funciones brindó información básica y necesaria para los directivos y personal laboral.

Las investigaciones mencionadas, dan una apreciación de la presente investigación, ya que se aborda la propuesta de diseñar un manual de organización y funciones, para mejorar el desempeño del personal en las áreas existentes actualmente, las cuales son: dirección general, enfermería, trabajo social, fisioterapia, medicina general, ortopedia, psicología y farmacia.

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA

Actualmente la clínica atiende a estudiantes becados internos, deportistas, artistas de cultura, trabajadores administrativos y docentes de la UNAN-MANAGUA, así como a la comunidad universitaria en general y sectores aledaños.

La demanda de atención médica ha incrementado en los últimos años al igual que la demanda de atención de fisioterapia en el aspecto clínico de la atención directa. Con la nueva oferta de servicios brindados por la Clínica Universitaria de la Salud, se generó un cambio, tanto en la ejecución y funciones de los colaboradores, como en la organización dentro de la clínica.

La estructura organizacional no está formalmente definida por lo que los colaboradores desconocen los niveles jerárquicos a los cuales deben apearse, la misión y visión solo se conocen por los dirigentes y en pocas ocasiones se ha dado a conocer a algunos trabajadores, pero plasmadas en un documento formal como tal no está, los colaboradores no cuentan con ningún documento físico donde se establezcan las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, de igual manera no existe un seguimiento y control de las mismas.

Igualmente, los trabajadores cuando llegan por primera vez a la clínica presentan inseguridad sobre las funciones a realizar debido a que no tienen orientación más allá que verbal día a día; los trabajadores poseen pocos conocimientos sobre la consecución de actividades que conllevan algunos procesos y que por tanto se ven obligados a preguntar o investigar, lo cual genera atrasos e irrespeto del orden jerárquico establecido.

JUSTIFICACIÓN

El diseño organizacional es para cualquier organización un elemento sustancial en las operaciones de esta y base para el alcance de las metas y objetivos propuestos, que contribuyen al crecimiento interno y externo de la empresa.

El desarrollo de un nuevo diseño organizacional para la Clínica Universitaria de la Salud es la herramienta efectiva para la mejora de las deficiencias existentes y posterior a esto generar ventajas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la misma, con el cual pueda proporcionarse a todo el personal un mejor conocimiento del entorno de la organización para la cual laboran y así orientar sus esfuerzos e identificarse con la clínica; al mismo tiempo con las herramientas que se proporcionan en el estudio, contribuir eficazmente a la mejora de las diferentes gestiones y procesos principalmente en la toma de decisiones , afianzar las bases de crecimiento y desarrollo de la organización , de esta manera que la clínica en su acción diaria se encamine en la ejecución de su misión y visión.

Ante todo, lo antes mencionado este nuevo diseño de la estructura que se propone permite generar ventajas competitivas, puesto que ubica al personal en los puestos idóneos según sus capacidades y habilidades, explotando eso, orientar todos los esfuerzos hacia el alcance de las metas propuestas. El costo beneficio de este proyecto tendría un impacto cultural dentro de la clínica ya que el personal actual se tendrá que adaptar a las normativas y funciones correctamente establecidas respetando la jerarquía de la organización y las debidas tareas asignadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un diseño organizacional para la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en la UNAN-MANAGUA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la clínica de acuerdo con el diseño organizacional existente en la misma.
- Identificar los elementos organizacionales que inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones en la clínica.
- Diseñar propuesta de la estructura organizacional y administrativa adecuada para la Clínica Universitaria.
- Elaborar el manual de organización y de funciones necesario para la clínica.

MARCO TEÓRICO

6.1 Diagnostico Organizacional

Existen variables que influyen en el desarrollo colegiado de las empresas, como un sistema organizacional que tiene unas ciertas tensiones que deben ser atendidas por todo el personal a cargo de las oficinas de talento humano. Chiavenato (2011).

En una revisión teórica es necesario volver a los conceptos que llevaron a que el clima organizacional de las empresas tomara importancia, porque todo análisis debe inclinarse por dar claridad del inicio del asunto que nos compete.

Revisando la literatura se encuentra que es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante que cada uno de sus integrantes de esta formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento (Guillermo González. 2007).

Es claro entender cómo se empieza el desarrollo de este estudio cuando se postula la dinámica de la sociedad, Allire y Fisiotu, asemeja a las empresas con sistemas sociales de organización, las empresas no pueden ser consideradas como entes autónomos, o que funcionen por fuera de un sistema social que se libran tensiones económicas, sociales y psicológicas, las empresas son el reflejo de la sociedad en la cual vivimos.

Existen diferentes técnicas, así como diferentes instrumentos que se pueden utilizar para diagnosticar el clima organizacional, una de estas es la observación, con esta podemos determinar qué tan seguido o constante es el ausentismo de los empleados de la organización, de igual forma se puede determinar la motivación que estos presentan a la hora de realizar su trabajo.

Pero esta observación es solo el inicio para asumir que la organización puede presentar un inadecuado clima laboral, pues en este intervienen múltiples variables como lo son las condiciones físicas en las que laboran los empleados o

donde se encuentra la organización, la percepción que tienen los empleados sobre la organización, sobre sus compañeros y sobre su trabajo, las normas, deberes y derechos que se han establecido por parte de la organización, entre muchas otras. Así el clima organizacional se toma como un aglomerado de variables.

Guizar (2004, p82) menciona que los valores del diagnóstico organizacional son:

- Brindar oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como este, desarrollen todo su potencial.
- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas
- Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- Proporcionar oportunidades que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.

- Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Según Meza B. y Carballada González (2004); el diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas:

6.1.1 Diagnóstico Funcional

Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

6.1.2 Diagnóstico Cultural

Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

6.2 Principios De La Administración

A través del tiempo, el enfoque de la administración ha venido evolucionando, el término de administración es un término universal, como proceso, como disciplina, como una necesidad de manera integral. La manera como las organizaciones se administran o se rigen, determinará si estas logran manejar con eficiencia sus recursos, esto con el fin de obtener los objetivos propuestos por la organización.

Para los autores Münch y García (2009), define la administración como “un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible” (pág. 25).

En este sentido, la administración abarca el uso adecuado y eficiente de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, cognitivos y sistemáticos de los que se vale una organización o empresa para la obtención de mayores beneficios.

Fernández Arena, (1973) citado por Münch y García (2009), define la administración como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (pág. 26). Es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

6.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades que permiten a la organización encausarse de manera efectiva hacia el logro de sus planes u objetivos.

Al dirigir una organización, se busca como coordinar recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos propuestos, para eso es importante reconocer que el proceso administrativo juega un papel importante, ya que son un conjunto de faces que se realizan para lograr la productividad de una empresa. Münch y García (2009), lo define como:

Un conjunto de pasos, fases, etapas o funciones necesarias para llevar a cabo una actividad cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar correctamente el método, los principios y las técnicas de esta disciplina. También se puede definir como la administración en acción.

El proceso administrativo está integrado por cuatro funciones esenciales como son:

a. Planeación.

Consiste en determinar por anticipado que es necesario hacer para alcanzar los objetivos. Incluye elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones, en resumen: qué hacer y cómo hacerlo. para asegurarse de que estas actividades se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación que se interfiera durante el periodo que se implementa.

Para Robbins y Coulter (2014), la planeación la define como la “función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades” (pág.9)

A través de la planeación, un individuo o una organización estipulan los pasos que deben seguir para cumplir a cabalidad con sus objetivos

b. Organización.

Robbins y Coulter (2014), la puntualiza como “la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales”.

9). Esta etapa es muy importante ya que determina cuales son las tareas que se necesitan realizar, quien las llevará a cargo, como deberán agruparse las tareas, quien rendirá cuentas a quien, y en qué nivel tomarán decisiones, organizar es disponer el trabajo para obtener metas.

c. Dirección.

La dirección es una “función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (Robbins y Coulter 2014, pág.9). Esta función se basa en influir en todas las actividades que desarrollan los miembros de toda una organización, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, estableciendo relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

d. Control.

Nuevamente los Robbins y Coulter (2014), enfatiza que el control es una” función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral”

(pág.9). En esta fase se efectúan mediciones de los resultados obtenidos, comparándolos con los resultados que ya se habían planeado, este proceso se encamina a corregir las anomalías que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos en la organización, el control verifica lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, para que mantengan los procedimientos regulados, es decir orientado siempre a sus propósitos.

Para Münch y García (2009), menciona que el proceso administrativo está compuesto de dos fases esenciales como:

a. La fase mecánica, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro corresponde a:

- Planeación: ¿qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?
- Organización: ¿quién lo hace? ¿Cómo se va a hacer?

b. La fase dinámica, se refiere a cómo manejar el organismo social, se divide en:

- Dirección: ¿quién dirige? ¿quién coordina? ¿cómo se realiza?
- Control: verificar y comparar resultados.

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional, para los autores Hitt, Black, y Porter (2006), la define como “la suma de las formas en cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.

Es esencial que toda organización tenga definida una estructura organizacional, este elemento definirá las características de cómo se va a organizar, ya que permitirá establecer; autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalización, entre otros.

Para el autor Robbins (2009), la estructura organizacional la define “como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (pág. 481).

La estructura, representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2009, pág.92)

Cabe enfatizar, que diseñar la estructura de la clínica, puede definir el trabajo de cada uno de los colaboradores, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen las labores y responsabilidades para desempeñar las actividades designadas de cada trabajador que integra la clínica, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos que tiene planificados para brindar un mejor desempeño.

6.3.1 Importancia de las estructuras organizacionales

Las empresas requieren y necesitan de una estructura para desarrollarse de manera más eficiente en toda su funcionalidad, así como también para ser más rentables.

A través del diseño de una estructura organizacional, les permite a los altos directivos identificar la cantidad de trabajadores que necesitan ser incorporados a la organización, definiendo sus responsabilidades, precisando la cantidad de

colaboradores necesarios, así mismo determinando la descripción de funciones en su trabajo y que posición tiene en el organigrama de la empresa, la importancia de las estructuras organizacionales es que nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo, Haro (2005).

6.3.2 Elementos estructurales

La estructura organizacional requiere de elementos básicos, estos elementos son cada una de las partes diferenciadas, aunque vinculadas, en que puede estar compuesta una estructura, para los autores (Robbins y Judge, 2009, pp. 219-225), describe seis elementos esenciales de la estructura organizacional:

Especialización de trabajo: grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.

a. Departamentalización: una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes.

b. Cadena de mando: línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién.

c. Extensión del control: número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia.

d. Centralización y descentralización: se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal; es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay.

e. Formalización: la formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.

6.3.3 Tipos de estructuras organizacionales

Para el autor Rodríguez (2012), las estructuras organizacionales “consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el director hasta el auxiliar, ejecuten el menor número de posibles funciones” (pág.154)

Para el autor Bernárdez, 2009, pp. 264-267, las estructuras pueden clasificarse en tres modalidades básicas:

1. Escalar o funcional: la estructura organizacional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización y la existencia de amplios tramos de control, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada nombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número de funciones posible. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización.
2. Divisional: la estructura divisional permite atender mercados segmentados y múltiples dedicando recursos especializados por diferentes criterios; clientes, productos o mercados.
3. Matricial: estructura que crea líneas dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la de producto. En la organización matricial, el responsable de proyecto dirige componentes de la estructura departamental en función de un proyecto y productos determinados. El responsable de proyecto no tiene autoridad permanente sobre los recursos humanos, pero puede dirigir y coordinar a diferentes departamentos para servir a sus clientes.
4. Lineal: la estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

6.3.4 Aportaciones de la estructura

Valencia (2012). En ocasiones, los pequeños organismos sociales solo necesitan de la especialización para distinguir el trabajo de un empleado en relación con otro. Pero a medida que las organizaciones van desarrollando un creciendo y se vuelven más grandes, lo que permite diversificar sus actividades, es cuando es necesario dividir las funciones básicas, las cuales son responsabilidades del departamento.

6.4 La organización

Hoy en día, las organizaciones han venido experimentando un cambio trascendental en la manera como se desarrollan, en donde el talento humano es esencial, enfocándose de manera más objetiva en el rendimiento y eficacia para lograr sus objetivos en común, tomando en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Para el autor Robbins, S. P. (2009), define la organización como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos a más personas, que funciona de manera relativamente continua, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (pág. 4). Las organizaciones en la actualidad son distintas que las del pasado, probablemente, las del futuro presentarán diferencias aún mayores que las actuales.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos “(Arias, 1990, pág. 49)

6.4.1 Su importancia

Griffin (2011), plantea que las “organizaciones puede entender mejor la importancia de su entorno y el nivel de interdependencia entre los subsistemas dentro de la organización” (pág. 47).

Hoy en día las organizaciones adoptan principios éticos algo que perciben sus colaboradores que son uno de sus activos más valiosos para cumplir con sus

metas, la importancia de una organización, radica en inculcar los valores propios a sus empleados de forma que dichos valores o formas de comportarse puedan parecer a priori como obligaciones, cuando una empresa tiene políticas de velar por el bien común de sus empleados, por sus familias, esto resulta positivo para la entidad, ya que se consigue un mejor rendimiento y sus trabajadores responden a estos principios de la mejor manera al punto que lo exteriorizan, dando una imagen revalorizada de cara al exterior y le otorgan el valor de importancia tanto al trabajador como al cliente que lo demanda.

6.4.2 Niveles organizacionales

Para el autor Chiavenato (2009), menciona que el ambiente que rodea a la organización le impone desafíos externos, mientras que la tecnología representa desafíos en la parte interna de la organización. (pp. 22,23)

Por otra parte, la organización debe enfrentar estos desafíos tanto internos como externos por lo tanto las organizaciones se distinguen en los siguientes niveles organizacionales:

- *Nivel institucional*: corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos.
- *Nivel intermedio*: Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente.
- *Nivel operacional*: se le conoce también como nivel o núcleo técnicos, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

Ilustración 1 Niveles administrativos



Fuentes: elaboración propia.

6.4.3 Elementos organizacionales

Los elementos organizacionales son los que se combinan y se relacionan dinámicamente con características que los diferencian o identifican en la organización, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, Robbins y Judge (2009).

La organización que acoge en su seno una estructura y sus procesos tiene relevancia por sí misma. El autor Scott (1987), citado por Val Pardo (1997), describe los siguientes elementos que conforman a la organización:

1. *La estructura social:* esta representa a los individuos dentro de la misma, a que comparten un conjunto de normas, valores y creencias comunes proporcionando consistencia a la sociedad, que viene determinada por:
 - a. La estructura normativa: que incluye las expectativas de los distintos roles de desempeño.
 - b. La estructura de comportamiento: enfatiza la conducta vigente que, en la formalización de los estándares a implantar, como también requiere.

2. *Los participantes o actores*: estos son los dueños de capitales, directivos, los trabajadores, agentes económicos y sociales, inversionistas, por lo que se establecen diferencias de los participantes, uno de otros, esto por motivos de la dinámica que desarrolla la organización.

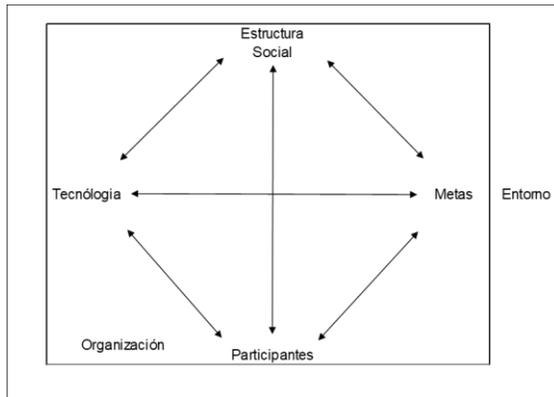
3. *La tecnología*: conjunto de conocimientos, métodos y procesos necesarios para llevar a cabo las tareas, esto incluye tanto el saber cómo las herramientas, los equipos técnicos, bienes de equipo, técnicas, así como también las habilidades y destrezas para su uso. Es ese conjunto de haberes tangible e intangible, lo que permite aplicarla energía para transformar los inputs en outputs. El tipo de tecnología, que se requiere en una organización u otra varía según su actividad productiva y dimensión para hacer frente a las estrategias.

4. *El entorno*: las organizaciones subsisten en un medio específico, técnico, y cultural al que deben adaptarse, conjunto de elementos formales e informales que rodean a la empresa y la afectan o pueden afectarla de algún modo y sobre las que la dirección de la organización no tiene capacidad de control por completo y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones.

5. *Las metas*: concebidas como los fines deseados, que los integrantes de la organización tratan de alcanzar a través de las acciones planificadas.

La matización de los elementos que componen una organización nos permite visualizar su delimitación y conocer quienes pertenecen a esta.

Ilustración 2 Dinámica entre los elementos de la organización.



Fuente. 1. De Val Pardo (1997) pág. 34

6.4.4 Organigrama

Hittet al. (2006), definen al organigrama como “la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión” (pág. 230).

Para Hernández (2007), “es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos” (pág. 87).

6.4.5 Naturaleza del organigrama

Los organigramas representan atributos esenciales de la organización, la comprensión de los elementos de la estructura y el diseño organizacional es fundamental para comprender el organigrama, perder de vista los aspectos estructurales, ya que también son importantes.

6.4.6 Tipos de organigramas

Cada organización aplica su estilo organizacional más acorde a sus particularidades o necesidades de esta. Según Benjamín y Franklin (2009), los organigramas de una organización se clasifican según a cuatro grandes criterios:

6.4.7 Por su naturaleza

- a. Micro administrativos: corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- b. Macro administrativos: contienen información de más de una organización.
- c. Meso administrativos: consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

6.4.8 Por su ámbito

- a. Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Ilustración 3 Organigrama general.

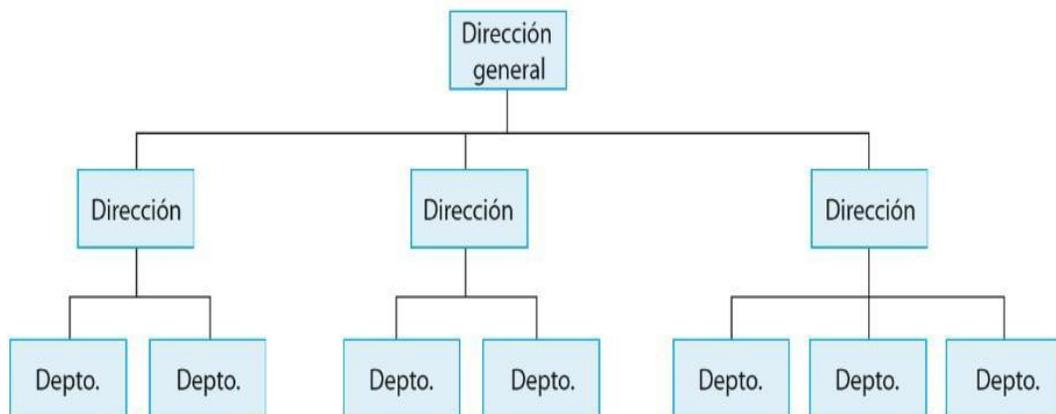


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 126)

- b. Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Ilustración 4 Organigrama específico

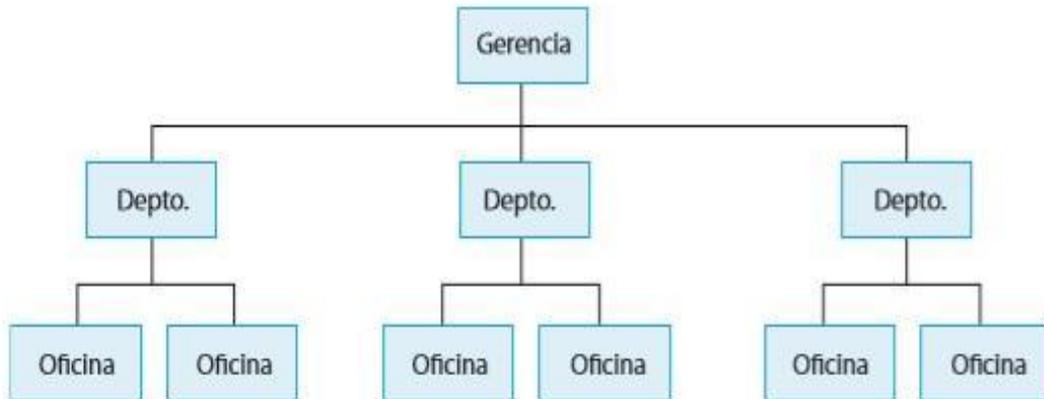


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 126)

6.4.9 Por su contenido

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

Ilustración 5 Organigrama integral

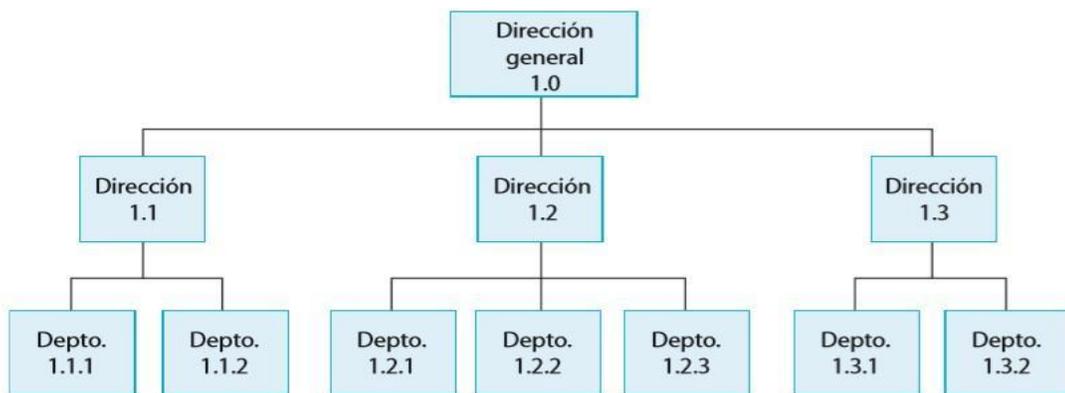


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 127)

Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Ilustración 6 Organigrama funcional

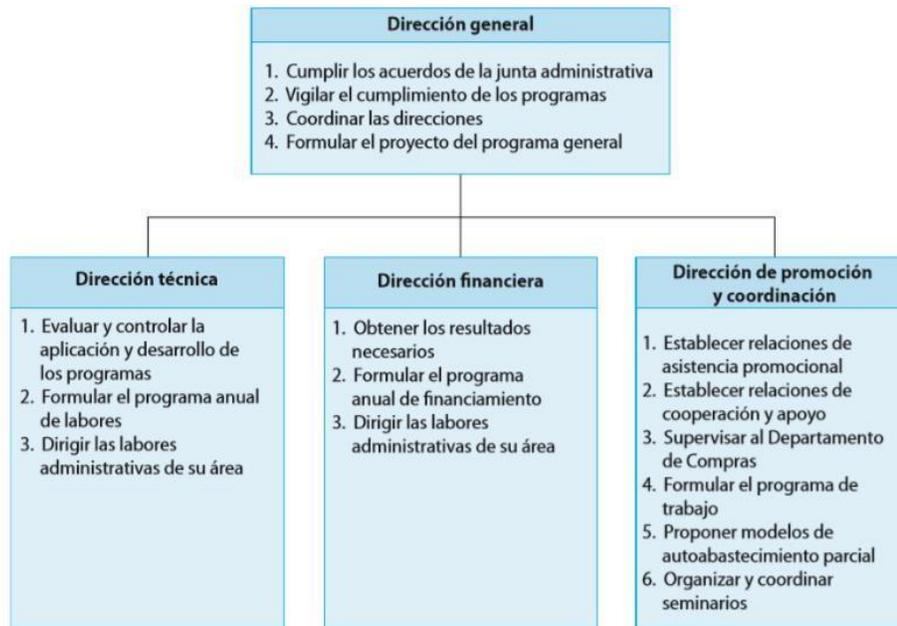
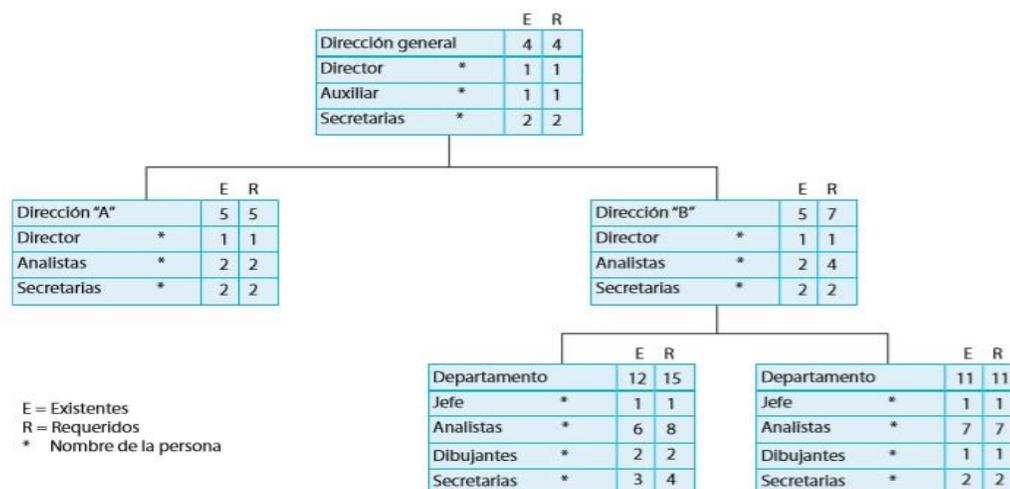


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 127)

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

Ilustración 7 Organigrama de puestos, plazas y unidades



Fuente: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 128)

6.4.10 Por su presentación

- a. Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización
- b. Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
- c. Mixtos: utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- d. De bloque: son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

6.5 Manuales administrativos

Para el autor Quiroga (1987), define a un manual como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (pág. 161).

Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades, los manuales son una de las mejores herramientas administrativas, ya que estos le permiten a cualquier organización normalizar su operación.

En base al concepto anteriormente dado se puede expresar que un manual, es un documento impreso y publicado que sirve como medio de comunicación y coordinación permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información que se vincula con todo el entorno interno de una empresa, así como

de las disposiciones que se consideren necesarias para mejorar el desempeño de las áreas que comprende una estructura organizativa.

Hernández y Palafox (2012), plantea que “los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones que van acompañados de cartas de presentación, misión, la visión y los valores” (pág. 219).

6.5.1 Objetivos de los manuales administrativos

El objetivo fundamental de un manual es establecer las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de las metas u objetivos, para los cuales fue diseñado, y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar, tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una organización son diversos, para los autores Benjamín y Franklin (2009), mencionan los siguientes:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Coadyuvar la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Agilizar el estudio de la organización.
6. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
7. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

8. Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
9. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
10. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
11. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
12. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes.

6.5.2 Utilidad del manual

Como en todo proceso, los manuales administrativos reflejan gran importancia para cualquier organización que desee tener un control en sus actividades, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia, por lo que es importante describir sus ventajas y tomar en cuenta cuales sus desventajas.

Ventajas

- a. Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- b. Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- c. Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- d. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- e. Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

Desventajas.

- a. Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- b. Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- c. Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de esta son notorias.
- d. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- e. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- f. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

6.5.3 Fases para la elaboración de manuales

Para Martínez y Álvarez (2009), plantea que, para la planificación del proceso de elaboración de un manual, es necesario hacer una clasificación por cada fase y describir cada una de las actividades que se lleva a cabo para la conformación y culminación de esta valiosa herramienta administrativa, clasificándolo de esta manera:

Levantamiento de información

1. Definir la información requerida e instrumentos a utilizar para el levantamiento de información (cuestionarios, entrevistas, entre otros)
2. Concertar cita con usuario
3. Recopilar documentos e información.

Análisis, redacción y transcripción

1. Estudio y organización de la información.
2. Análisis, redacción y transcripción de la información.

3. Conformación del Manual e impresión preliminar.

Remisión y revisión por usuario

1. Elaborar memorándum de remisión y tramitar firma del director de telemática.
2. Remitir manual preliminar al usuario para su revisión.

Modificaciones e impresión

1. Realizar modificaciones emitidas por el usuario.
2. Imprimir y enviar al usuario para su conformación definitiva.

3.4.7 Manual de organización y funciones (MOF)

Franklin (2009), define el manual de organización y funciones como un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

6.5.4.1 Objetivo del manual de organización y funciones

1. Describir las funciones principales de cada dependencia u órgano delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de esta.
2. Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
3. Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
4. Describir los procedimientos administrativos racionalizados.
5. Proporciona información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.
6. Facilitar el proceso de inclusión al personal nuevo, su adiestramiento y orientación del cargo al cual ha sido asignado.

6.5.4.2 Importancia del manual de organización y funciones

Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

6.6 Análisis de puestos

6.6.1 Puesto

Nuevamente Chiavenato (2011) precisa, que un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto. Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos.

Para Franklin (2009), puntualiza que la descripción de un puesto es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la siguiente información:

1. Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
2. Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
3. Funciones generales y específicas.

4. Responsabilidades o deberes.
5. Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
6. Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular. (pág. 253)

Los autores Bohlander, Snell y Morris (2017), plantean que el análisis de puesto es el proceso para obtener la información acerca de lo puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de estos” (pág. 132). Por lo tanto, el análisis de puestos nos da las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar tareas importantes?
2. ¿Qué tareas se pueden agruparse y pueden considerarse un trabajo?
3. ¿Cómo se estructura un puesto para mejorar el desempeño de quien lo ocupa?
4. ¿Qué comportamiento se requiere para desempeñar el puesto?
5. ¿Qué persona por sus características y experiencias es la más adecuada para desempeñar el puesto?

Podríamos decir que el análisis de puesto es:

Un proceso mediante el cual se exploran los deberes y responsabilidades que se realizan en relación con las funciones, tiempos, enlaces e información compartidas porque el objetivo esencial es identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende, así como el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. (Sotomayor, 2016, pág., 83)

Cuando una organización aumenta el grado de complejidad, esta tiende a incrementar sus funciones en el personal, por lo tanto, es necesario manejar información detallada de los puestos de todas las áreas, cabe señalar que

mediante el análisis de puestos, los responsables de departamento pueden encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un nuevo puesto, permitiendo realizar una mejor selección del personal, así mismo facilitando una evaluación objetiva de sus subalternos.

6.6.2 Actividades laborales

Para Monzó (2006), “las actividades laborales son operaciones o tareas realizadas para el desempeño de una ocupación” (pág. 34). Podríamos decir que son conjunto de deberes laborales que debe realizar una persona para realizar una o varias funciones. Por otra parte, las actividades son tareas que cada usuario ejecuta en un área determinada, y que estas deben poseer un orden lógico para un buen desempeño en las funciones de un puesto de trabajo.

Chiavenato (2009) hace mención de que las “funciones pueden recibir nombres diferentes de acuerdo con su naturaleza dentro de las organizaciones” (pág. 120).

Para Rodríguez (2012), la define como “un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir la reunión lógica y armónica de las actividades a fines” (pág. 12).

Reyes (2004), para analizar las actividades en su conjunto en una organización, pueden hacerse preguntas como la siguiente:

- a. ¿Existe alguna actividad que pudiera ser eliminada totalmente, o la menos reducida?
- b. ¿Existe alguna actividad que debería hacerse en el departamento y no se realiza, o que se está realizando indebidamente en otro departamento?
- c. ¿Hay actividades que podrían realizarse mejor en otro departamento por combinarse con otras desarrolladas en él?
- d. ¿Cuál es la actividad más importante en el departamento? ¿corresponde a ella la cantidad de tiempo que se le dedica?
- e. ¿Existe duplicidad en lo que se está desarrollando con las actividades de otro departamento o sección?

f. ¿Es lógica la distribución del tiempo entre las actividades, de acuerdo con su importancia relativa?

g. ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del departamento?

Según las preguntas descritas pueden parecer repetidas, pero en realidad se trata de distintos puntos de vista.

Para el análisis las actividades separadamente se puede formular preguntas como las siguientes:

a. ¿Todos los deberes de los distintos empleados son necesarios para esa actividad? ¿Hay cosas que pudieran ser eliminadas?

b. ¿Existe alguna cosa que falte para la realización cabal de esa actividad?

c. ¿Cuál de esos deberes es el que exige más tiempo? ¿es correcto esto de acuerdo con su importancia?

d. ¿Existen repeticiones de una misma función por varios individuos? (pág. 320)

6.6.3 Función

Chiavenato (2007) "platea que las funciones son un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto" (pág. 203). Las funciones son un conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en un área de trabajo, las cuales deben de tener una sincronización ordenada en toda la organización.

El trabajo es un compromiso que todo empleado asume de forma responsable en el cumplimiento del deber, es decir que una obligación es aquella actividad con que una persona se ha comprometido y en el caso de no cumplir con esa obligación debe de dar una explicación concreta para justificar su razón.

Capítulo I: *Análisis PEST Relacionado a la Clínica*

1.1 Descripción de la Clínica

La clínica universitaria con más de 40 años de servicio como una extensión del programa de becas de la UNAN-MANAGUA atiende a estudiantes becados internos, deportistas y artistas de cultura, así como también trabajadores administrativos y docentes, pero también comunidad universitaria en general y comunidad aledaña al sector donde se ubica la clínica.

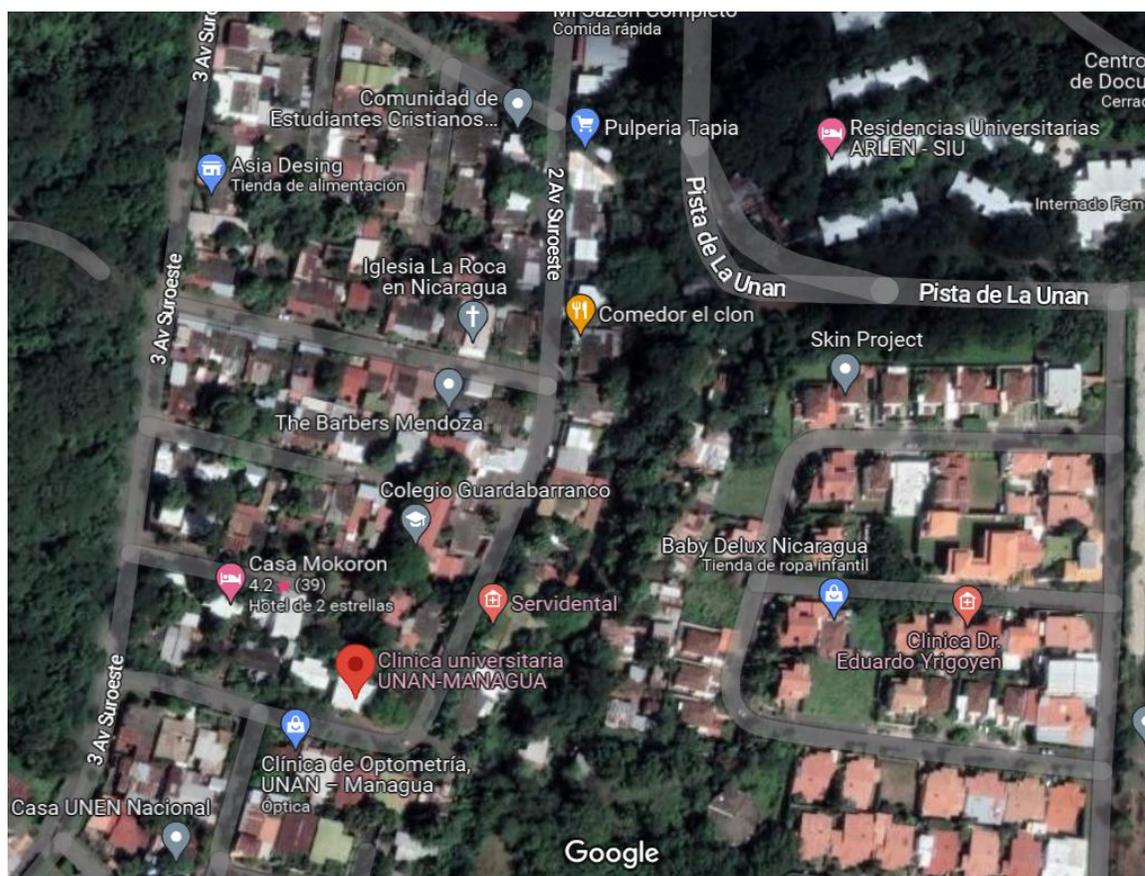
1.1.1 Reseña Histórica

La clínica universitaria se fundó en 1980, surgiendo como una respuesta de brindar atención médica a los becados internos como parte de la atención integral que brinda el programa de beca de la UNAN-MANAGUA.

1.1.2 Ubicación Geográfica

La clínica se encuentra ubicada en el departamento de Managua, en una zona bastante conocida y es parte del Recinto Universitario Rubén Darío (RURD), las calles aledañas son la calle 3 Av. Suroeste como lugar de referencia el Hotel Casa Mokorón.

Ilustración 8: Ubicación de la clínica



Fuente: Google Maps

1.2 Análisis Externo

Para identificar el entorno general de la Clínica Universitaria se realizó un Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), factores externos que por lo general están fuera del control de la organización y que pueden presentarse para la clínica como una amenaza o bien una oportunidad.

1.2.1 Entorno Político

A partir del 2007, entre las primeras acciones del Gobierno sandinista, se encuentra la Restitución del derecho a la gratuidad de la atención en salud para todos(as). La gratuidad también incluye los exámenes de laboratorios y de alta tecnología, que luego se extendió a los medicamentos; lo que ha sido motivo de reconocimiento internacional.

El Sistema Nacional de Salud de Nicaragua está conformado por el subsistema público y el privado. El subsistema público lo constituyen: El Ministerio de Salud, el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, el Cuerpo Médico del Ejército y los Servicios Médicos de la Policía Nacional.

(Centro de Estudios del Desarrollo Miguel d'Escoto, 2021) El Modelo de Salud Familiar y Comunitario está basado en la estrategia de atención primaria en salud, entendida como la asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundamentado y socialmente aceptada.

Con todo lo antes mencionado, podemos destacar factores importantes relacionados a la clínica, tales como:

- Las políticas de salud dado que la clínica está relacionada directamente con el MINSA por medio de la UNAN-MANAGUA, por lo que está sujeta a las políticas de salud establecidas por el gobierno.
- Estabilidad política dado que dado que la clinica recibe presupuesto del 6% constitucional otorgado por el gobierno a la UNAN, por tal razon la estabilidad politica puede afectar la financiacion y el funcionamiento de la clinica.

1.2.2 Entorno Económico

Nicaragua a partir del 2007, ha mejorado sus estadísticas de salud, tanto cualitativamente como cuantitativamente, así lo han reconocido organismos internacionales como OMS/OPS, ONU, UNICEF, entre otros.

Nicaragua estuvo creciendo un 5% anual en un periodo de 7 años hasta 2018, el tercer crecimiento más alto de América Latina y el Caribe, pero decreció -4.0 en 2018 y -3.9% en 2019. Esto debido a las consecuencias económicas del fallido intento de Golpe de Estado.

La salud es uno de los ejes principales del Plan Nacional de Desarrollo Humano, para ello se estableció el incremento de apoyo económico para la transformación y modernización de las instalaciones de salud:

- En el 2007 el presupuesto del MINSA fue de 3,962.4 millones de córdobas (14% del presupuesto general de la república y en el 2020 es de 17,508 millones de córdobas (21% del presupuesto general de la república), es decir 4.5 veces más que el año 2007.
- En insumos médicos se invirtieron 591 millones de córdobas en el 2007 y en el 2020 fueron 2,307 millones de córdobas, 4 veces más que el año 2007.
- El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional ha garantizado una cobertura de los 90% del abastecimiento de insumos médicos.

(GOBIERNO DE RECONCILIACIÓN Y UNIDAD NACIONAL , 2022) Entre las principales estrategias se encuentra seguir reivindicando el derecho a la salud mediante la inversión tanto en infraestructura como en equipamiento para la salud, superar el 96% de cobertura de agua con calidad y construcción de infraestructura vial que permita el acceso a las diferentes unidades de salud, adquisición de nuevas y mejores tecnologías a los hospitales, mayor acceso a la salud preventiva, desarrollo del talento humano, mejoramiento de ciudades inclusivas y resilientes, pero sobre todo el fortalecimiento del Modelo de Salud Familiar y Comunitario, ya que en la Salud Pública y la Educación está el corazón de este Plan de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano.

Con todo lo antes mencionado, podemos destacar factores importantes relacionados a la clínica, tales como:

- **Financiamiento del gobierno:** La clínica puede depender del financiamiento del gobierno a través del MINSA en lo que respecta a insumos médicos y herramientas de atención brindadas. Los cambios en el presupuesto del MINSA pueden afectar la capacidad de la clínica para operar efectivamente.

1.2.3 Entorno Social

La salud a nivel mundial genera gastos e ingresos económicos dependiendo del sector, ya sea este público o privado, mejora la calidad de vida de las personas,

por lo tanto, exige que se mejoren infraestructuras, servicios por parte de los organismos nacionales e internacionales.

La UNAN-Managua cuenta con algunas clínicas para la atención de los estudiantes y personal administrativo, siendo la clínica universitaria una que se enfoca especialmente en el área de fisioterapia.

Esto se convierte en una oportunidad para aquellos estudiantes o colaboradores que requieren un servicio relacionado al área de fisioterapia. Solamente queda captar según su capacidad, infraestructura y servicio brindado.

Con todo lo antes mencionado, podemos destacar factores importantes relacionados a la clínica, tales como:

- Necesidades de atención médica: La clínica está ubicada en Nicaragua, un país con una población que tiene necesidades específicas de atención médica. La clínica puede adaptarse a estas necesidades para atraer a más pacientes.
- Percepción pública: La opinión pública sobre la calidad de la atención médica brindada por la clínica puede influir en la demanda de sus servicios.

1.2.4 Entorno Tecnológico

Nicaragua tiene un posicionamiento lento en el uso de tecnología de la información a nivel de Centroamérica y el resto del mundo. Sin embargo, la necesidad de implementar soluciones y tener las herramientas adecuadas para la información, uso de los servicios y productos que las empresas ofrecen a sus clientes, hace que el país vaya por un buen camino en el uso de tecnologías empresariales.

Muchos sistemas de salud en la actualidad utilizan tecnología avanzada que permite brindar un mejor servicio para el diagnóstico y tratamiento de pacientes, ejemplo de ellos es el utilizado en algunos hospitales públicos y privados del país. Esto también se convierte en una oportunidad para la clínica para brindar un mejor servicio y de calidad.

Con todo lo antes mencionado, podemos destacar factores importantes relacionados a la clínica, tales como:

- Tecnología de la salud: El MINSa puede proporcionar tecnología avanzada de la salud para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención médica. La clínica puede beneficiarse al utilizar estas tecnologías.
- Infraestructura tecnológica: Nicaragua tiene una infraestructura tecnológica subdesarrollada, lo que puede limitar la capacidad de la clínica para utilizar tecnología avanzada.

Capítulo II: *Diagnóstico actual de la Clínica*

2.1 Diagnóstico Organizacional Actual de la Clínica

2.2 Objetivos de la Clínica

2.2.1 Objetivo General

Fortalecer la organización y el funcionamiento de la Clínica Universitaria para brindar una mejor atención médica a los estudiantes becados (as) internos (as) del programa de Becas de la UNAN-Managua.

2.2.2 Misión

Atender y brindar servicios de fisioterapia a estudiantes becados internos, deportistas y artistas de cultura, así como también trabajadores administrativos y docentes.

2.2.3 Visión

Ser un departamento independiente del departamento de Becas con el fin de ampliar nuestros servicios y servir de mejor forma a la comunidad universitaria en general.

2.3 Políticas de la Clínica

En el siguiente reglamento se abordará normas y prácticas que están y no están permitidas realizar dentro de la clínica de fisioterapia, retomando algunos artículos del reglamento interno del personal administrativo de la UNAN Managua.

1. Portar en todo momento carné de la Institución.
2. Cumplimiento estricto de los horarios establecidos.

3. El horario de atención es 8:00 am a 4:30 pm de lunes a viernes. (Para los entrenamientos deportivos cuando sean por la mañana los fisioterapeutas atenderán a partir de las 9:00 am.)
4. Las citas serán dadas y coordinadas única y respectivamente con los agendados.
5. La hora de almuerzo estará estipulada en horarios comprendidos de las 12:00 pm a las 1:00 pm.
6. Está terminantemente prohibido las visitas familiares o sociales en horas laborales dentro del área de atención.
7. Los pacientes deberán estar en las camillas sin calzado para ser atendidos.
8. Ausencias deben ser notificadas con previo aviso, quedando exentas las emergencias y permisos especiales con previa notificación.
9. De forma obligatoria se deberá registrar a los pacientes en el listado de asistencia respecto al día que es laborado.
10. No se permite estar más de un paciente en camilla al momento de ser atendido.
11. Pacientes con 20 minutos de retraso a su cita será programado para la siguiente fecha programada.
12. No se permitirá acompañante o familiares de los pacientes dentro del área de atención.
13. No se permite dejar en las camillas toallas o equipos después de la jornada de trabajo (se deberá dejar toallas y equipos en su lugar cumpliendo con orden y aseo previamente establecidos)
14. No se permite estar acostados o sentados en las camillas en horas de atención.
15. No se permitirá consumir alimentos dentro del área en horarios fuera de la hora de almuerzo.
16. Cualquier incumplimiento a las normas y reglamentos de la clínica estará sujeto a sanciones.

Normas de Vestimenta

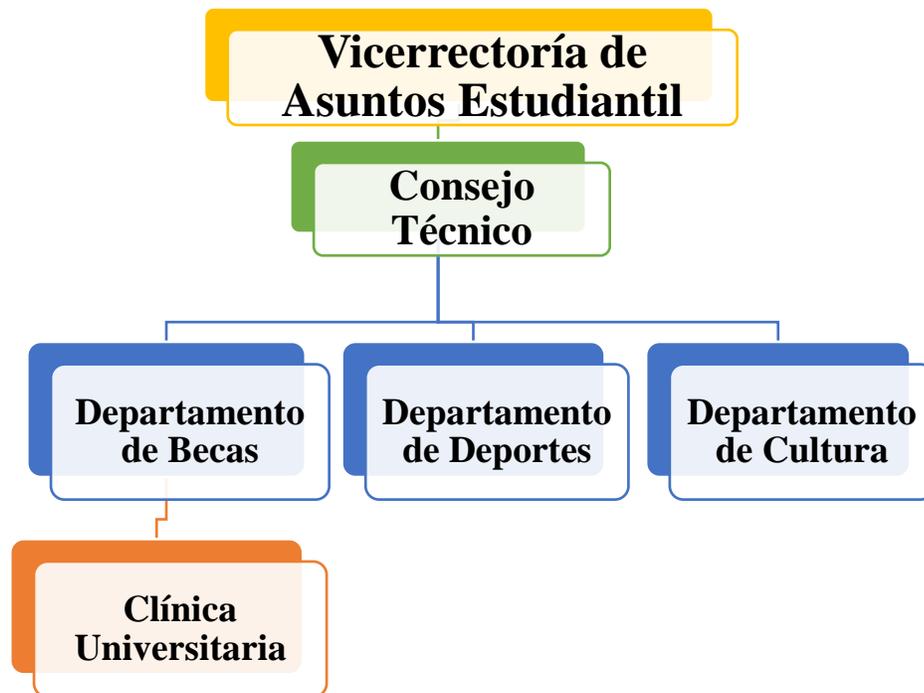
El profesional de la fisioterapia debe vestir adecuadamente al momento de brindar atención a sus pacientes por lo cual algunas prendas no están permitidas utilizar al momento impartir el tratamiento a los pacientes:

1. El uso estricto de la gabacha de color blanco para brindar la atención.
2. No se permite el uso de licras, short, camiseta, camisola. La manera correcta es de pantalón jeans o tela suave (De vestir), falda o vestido en el caso de las damas.
3. El calzado debe ser zapato cerrado ya sea tenis o casual para ambos sexos con la salvedad que a las damas no se le restringirá el uso de sandalias o zapato de tacón alto, otro tipo de calzado distinto al mencionado anteriormente no está permitido.
4. Las camisas o blusas en caso de las mujeres deben ser formal o casual.
5. Posterior a los entrenamientos para atender en la clínica deberán cambiarse de vestimenta de lo deportivo a lo formal para continuar con sus labores.

Dicho reglamento fue presentado y aprobado por los involucrados, llevado prácticamente a lo inmediato desde el 11 de septiembre del 2019.

2.4 Estructura Organizacional y Administrativa Actual

Ilustración 9: Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia

La Clínica Universitaria actualmente depende del Departamento de Becas, y de la Vicerrectoría de asuntos estudiantiles, por lo tanto, el personal que en ella se desempeña estará subordinado a las líneas de trabajo y orientaciones que norme el departamento de Becas, y de la Vicerrectoría de asuntos estudiantiles

2.5 Análisis de Procesos

La clínica universitaria de la salud brinda servicio como una extensión del programa de becas de la UNAN-MANAGUA atendiendo a estudiantes becados internos, deportistas y artistas de cultura, así como también trabajadores administrativos y docentes, pero también comunidad universitaria en general y

comunidad aledaña en las distintas unidades de servicio brindada actualmente tales como las siguientes unidades:

Enfermería

Esta unidad consta con una enfermera/o técnica/o superior que ha adquirido competencia científico técnica para cuidar y ayudar a las personas sanas o enfermas (niño, adolescente, embarazada, adulto, y adulto mayor), la familia y la comunidad en los tres niveles de atención. Realiza funciones asistenciales, administrativas, docentes e investigativas mediante una firme actitud humanística, ética, de responsabilidad legal y con conocimientos en las áreas biológicas, psicosociales y del entorno. Está entrenada/o en las técnicas específicas del ejercicio de la profesión, sustentado en la lógica del método científico profesional de enfermería, acorde al desarrollo científico y tecnológico de las ciencias.

1. Formar parte del equipo interdisciplinario e intersectorial participando en el cuidado integral de los estudiantes y pacientes que asisten a la clínica universitaria.
2. Cuidar la salud del individuo en forma personalizada, integral y continúa respetando sus valores, costumbres y creencias.
3. Cumplir los principios de asepsia, antisepsia y normas de bioseguridad, según los contextos de desempeño.
4. Cumplir de los principios éticos y legales.
5. Ejecutar acciones comprendidas en los programas de salud que den solución a los problemas de su comunidad universitaria.
6. Realizar el proceso de Atención de Enfermería, como método científico de la profesión.
7. Registrar en la historia clínica toda la información disponible sobre los problemas identificados en individuos, familia y comunidad universitaria.
8. Valorar la información recogida para realizar acciones de enfermería, registrándolos en la Historia clínica.

9. Evaluar las respuestas del individuo, familia o comunidad al tratamiento y los cuidados de enfermería, registrarlos en la H.C.
10. Planificar y ejecutar actividades de promoción y fomento de la salud a individuos, familia y comunidad
11. Ejecutar actividades de prevención y protección de las enfermedades a individuos, familias y comunidad
12. Ejecutar actividades de curación y cuidados paliativos al individuo
13. Ejecutar técnicas y procedimientos de enfermería en el ámbito de su competencia
14. Realizar acciones encaminadas a mantener la vigilancia en salud y control de enfermedades transmisibles y no transmisibles
15. Fomentar la colaboración intersectorial y multidisciplinaria en la gestión de los cuidados de salud a la población
16. Ejecutar acciones de enfermería en situaciones de emergencias y catástrofes
17. Identificar, en su comunidad o servicios de urgencia, signos y síntomas de complicaciones, Ej.: Hipo e hiperglicemia, shock, convulsiones, sangramientos, comunicarlo a la instancia correspondiente y cumplir acciones según el caso.
18. Garantizar las condiciones óptimas para la recepción y traslado del paciente.
19. Realizar recepción del paciente revisando en la historia clínica antecedentes personales, familiares, y complementarios en correspondencia con la especialidad y motivo de ingreso.
20. Cumplir tratamiento médico.
21. Ejecutar la preparación y administración de fármacos por diferentes vías.
22. Identificar reacciones producidas por los fármacos y otras sustancias, comunicarlo y cumplir acciones indicadas.
23. Identificar signos y síntomas de intoxicación alimentaria o medicamentosa, comunicarlo y cumplir indicaciones.

24. Identificar alteraciones en las cifras de los parámetros vitales, comunicarlo y cumplir indicaciones.

Técnicas Asistenciales de Enfermería:

1. Administración de medicamentos por vía oral, IM., ID, SC, EV.
2. Administración de medicamentos por vía dérmica.
3. Canalización de vías venosas periféricas.

Psicología

Debido al espacio el recurso de psicología asignado para el departamento de becas da consultas y realiza su trabajo en las oficinas del departamento de becas, y los demás recursos parte de orientación psicológica parte del vicerrectorado de asuntos estudiantiles despachan en la misma oficina del VAE.

Teniendo en cuenta las problemáticas que se presentan en el proceso de adaptación, se organizan campañas cuyo objetivo es el de buscar un equilibrio emocional, que les permita llevar una convivencia adecuada en un sano diálogo entre culturas y que puedan realizarse como personas felices.

El psicólogo en el ámbito de la educación es un profesional de la psicología cuyo objetivo es el análisis, reflexión e intervención sobre el comportamiento humano en situaciones educativas, apoyando a los alumnos a superar los procesos que afectan al aprendizaje y las dificultades de índole personal y de relaciones con compañeros, familiares (especialmente con padres y hermanos) y profesores. Los psicólogos también asesoran y actúan de refuerzo del personal docente en sus estrategias de enseñanza, especialmente en el tratamiento de alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) y en la resolución de conflictos.

Administrativa

1. Participar en el planeamiento de acciones interdisciplinarias e intersectoriales en los diferentes niveles de atención de salud.
2. Participar en las técnicas administrativas y científica de enfermería.

3. Participar en la organización de la estación de trabajo del personal de enfermería.
4. Vigilar el cumplimiento de los principios de asepsia y antisepsia.
5. Vigilar por el cumplimiento de los principios éticos.
6. Participar en las reuniones del servicio que sean programadas.

Fisioterapia

A diferencia de las demás unidades, en cuanto al número de personal esta área, cuenta ya con 4 recursos, los cuales están coordinados por un responsable de fisioterapia. Esta unidad desarrolla las funciones que se detallan a continuación, así como aquellas que le sean solicitadas y que tengan relación con las mismas y/o con su cargo:

1. Realizar los tratamientos y técnica rehabilitadora que se prescriban.
2. Participar, de acuerdo con la demanda, en el equipo multidisciplinario del centro para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional.
3. Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación de tratamiento que realice durante las jornadas laborales.
4. Conocer, evaluar e informar y cambiar, en su caso, la aplicación del tratamiento de su especialidad, cuando se den, mediante la utilización de recursos institucionales.
5. Desarrollar investigaciones dirigidas a la mejora continua del departamento, de la profesión y de la universidad como tal.
6. Participar en juntas y sesiones de trabajos que se convoquen en el centro laboral como parte de las líneas de trabajo del departamento de salud universitaria.
7. Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a la comunidad universitaria.
8. Asistir a las sesiones que se hagan en los centros para la revisión, el seguimiento y la evaluación de tratamientos.

9. Colaborar con los departamentos como deporte o cultura en las actividades que se soliciten a través de la gestión de dirección a dirección para la ejecución de las solicitudes.

2.5.1 Filosofía de la Clínica

La Clínica Universitaria de la salud actualmente depende orgánicamente del departamento de Becas, y de la Vicerrectoría de asuntos estudiantiles, por lo tanto, el personal que en ella se desempeña estará subordinado a las líneas de trabajo y orientaciones que norme el departamento de Becas, y de la Vicerrectoría de asuntos estudiantiles.

La Clínica tiene como filosofía y principio rector atender a estudiantes becados internos, deportistas y artistas de cultura, así como también trabajadores administrativos y docentes, pero también comunidad universitaria en general y comunidad aledaña.

La visión de la clínica es ser un departamento independiente del departamento de Becas con el fin de ampliar sus servicios y servir de mejor forma a la sociedad.

2.5.2 Empleados

Las personas que trabajan en la clínica desconocen que exista una cultura organizacional, ellos saben quién es el responsable del lugar y que se les contrató para ejercer labores establecidas, pero en ningún momento se les facilitó normativas del lugar u organigrama definido.

Si existen horarios que se respetan en dependencia de las áreas, tareas que deben de cumplir, entre otras cosas, pero un documento que las evidencie es inexistente.

2.5.3 Servicios

La Clínica Universitaria atiende la necesidad de brindar atención médica a los becados internos como parte de la atención integral que brinda el Programa de Becas de la UNAN-Managua.

En la actualidad la Clínica universitaria atiende a estudiantes becados internos, deportistas y artistas de cultura, así como también trabajadores administrativos y docentes, pero también comunidad universitaria en general y comunidad aledaña.

2.5.4 Selección y Reclutamiento

El proceso de selección y reclutamiento de la clínica universitaria de la salud se realiza de la siguiente manera:

1. Se publica en murales y/o correos internos la necesidad de cubrir vacante, especificando los requisitos del cargo.
2. Se recepcionan las cartas solicitudes de los empleados activos interesados en la vacante. Todo candidato interno interesado en aplicar a una plaza vacante dentro de la Universidad debe enviar a la División de Recursos Humanos su Currículum Vitae u hoja de vida para análisis e inclusión en el proceso de Reclutamiento.
3. Se solicita al jefe Inmediato del aspirante evaluación del desempeño. El departamento de la Oficina de selección y contratación presenta los candidatos internos para su consideración en el proceso.
4. La responsable de la unidad de la oficina de selección y contratación tendrá bajo su responsabilidad verificar con el responsable inmediato que solicite la cobertura de la plaza, quien es el candidato idóneo para ocupar la plaza vacante. El Tiempo máximo para cubrir este proceso es de cinco días.
5. Cuando no se encuentran candidatos para ocupar la plaza vacante, se iniciará el proceso de Selección con candidatos externos.

2.5.5 Áreas

La clínica universitaria de la salud brinda servicio como una extensión del programa de becas de la UNAN-MANAGUA, en las siguientes unidades (áreas):

- Dirección
- Enfermería
- Fisioterapia
- Limpieza

2.5.6 Documentación

Todos los procesos, funciones, tareas en la clínica aún siguen sin estar plasmado en documentos que le indiquen al trabajador cuales son las funciones y tareas específicas que deben cumplir mientras se desempeñan en el puesto de trabajo.

De igual manera la descripción y análisis de puesto son herramientas desconocidas por los encargados, porque no tiene claro cuáles son las tareas que se les asigna a cada puesto y también ni siquiera conoce cuales son los puestos que existen o deberían de existir en la clínica.

Esto afecta de gran manera a la organización de la clínica porque a la hora de asignar las funciones a los trabajadores lo hacen de manera empírica dado que no existe un manual de funciones ni un organigrama debidamente documentado ocasionando que los salarios que se les brinda se disienten con lo que realmente se les debe de pagar o por el trabajo extra que realizan.

2.5.7 Infraestructura

La clínica universitaria de la salud, ubicada como una casa de atención dentro de la colonia Miguel Bonilla, cuenta con 250 metros cuadrados del terreno de los cuales están distribuidas en 100 metros cuadrados para todas las áreas que esta

atiende, y 150 metros de área verde, dicha clínica está construida en obra gris con sus respectivas divisiones de Gypsum para las áreas correspondientes, actualmente cada área cuenta con aire acondicionado y camas ortopédicas en su interior, es ahí donde los trabajadores desarrollan sus funciones y brindan los servicios al público que les visita.

2.6 Conclusión del Diagnóstico Actual de la Clínica

De acuerdo el diagnóstico realizado en la clínica universitaria se presentan características como las siguientes: la clínica cuenta con alta demanda universitaria específicamente en el servicio de fisioterapia, siendo este servicio el de mayor especialidad que ofrece la clínica. El control, la dirección y la toma de decisiones, se percibe en gran parte en el nivel más alto, pero hay cierto desconocimiento y desorden en la delegación de las funciones y en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas. Se aceptan algunos comentarios acerca de los objetivos de la organización. En ocasiones se buscan las ideas de los subordinados, y a veces se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo.

Se ha aplicado el cuestionario diagnóstico organizacional ya que es una herramienta útil para evaluar el estado de la organización y detectar las posibles mejoras. En el caso de la Clínica Universitaria de la Salud el cuestionario se aplicó a los colaboradores para determinar su percepción sobre la cultura organizacional, la comunicación interna, el liderazgo, el clima laboral, la motivación y otros aspectos relevantes para el funcionamiento. (Ver ANEXO 1).

Una vez aplicado el cuestionario los resultados fueron analizados cuidadosamente según los datos obtenidos (Ver ANEXO 2). Para diseñar planes de acción y estrategias que permitan mejorar el desempeño de la organización.

Aunque la clínica se encuentra prácticamente consolidada, aún le hace falta implementar algunas estrategias de desarrollo organizacional, definir la misión,

visión, objetivos y estructura de la organización por sus divisiones en departamentos y línea de autoridad, pero también por las interacciones espontáneas que surgen entre todos sus individuos, al igual que definir actividades según un manual de funciones y tareas desarrolladas por los colaboradores que la conforman para mejorar el funcionamiento de la clínica.

Capítulo III: Manual de Organización y Funciones Propuesto

3.1 Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la Clínica Universitaria de la Salud.

Es importante reconocer, que el manual de organización y funciones dará respuesta oportuna al personal de la clínica en cuanto a la comunicación efectiva para mejorar y documentar sus funciones, ya que mediante su aplicación se simplificarán las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada a mejorar el desempeño.

Sin duda todo el personal en la clínica necesita saber el ejercicio de su rol, el no conocer su función y las expectativas en torno a ellos hace que los colaboradores se sientan inseguros, indecisos y erráticos, lo que conlleva a tener efectos negativos a todo el personal.

Tener un manual de organización y funciones, permite organizar y coordinar acciones al interior de cada área para generar sinergia y alcanzar las metas deseadas en forma colaborativa. De esta manera cada persona sabe qué, cómo, con quién, dónde y cuándo hacer, así asegurar la coherencia de acciones para el cumplimiento de las metas institucionales.

3.2 Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la Clínica Universitaria de la Salud.

En este ítem, se contempla la estructura del contenido del manual de organización y funciones, el cual está estructurado de la siguiente manera: presentación, índice, introducción, objetivos del manual de organización y funciones, alcance, base legal, estructura orgánica de la clínica, organigrama, cargos asignados, objetivos y funciones de cada área, fichas de descripción de cargos.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES DE LA CLÍNICA
UNIVERSITARIA DE LA SALUD
UBICADA EN UNAN-MANAGUA**

Presentación

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo de gestión Institucional en el cual se establecen operativamente y con detalle las funciones y actividades de las diferentes unidades orgánicas de la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en UNAN-Managua, dando responsabilidad de funciones a cada cargo administrativo dentro de la estructura Orgánica.

En este documento se presenta el marco general administrativo, fundamentado en su visión, misión y estructura organizacional. Tiene como finalidad constituirse en el instrumento de gestión, para facilitar el adecuado funcionamiento de la estructura organizacional de la clínica y así lograr una mejor funcionalidad entre el personal, ya que contiene información relevante sobre la naturaleza, actividades típicas y de los cargos contenidos en la ficha de descripción, que han sido definidos para lograr el funcionamiento eficiente y eficaz, basado en el análisis técnico de los deberes, responsabilidades que se deben tener presente para acceder a cada grupo ocupacional,

Se espera que este Manual de Organización y Funciones, sirvan como base, para que el personal de clínica tenga un mejor desempeño en sus actividades laborales, estableciendo las relaciones de dependencia orgánica, jerárquica y de coordinación, señalando el grado de responsabilidad que compete a cada cargo, permitiendo que los funcionarios y servidores de la clínica conozcan con claridad su ubicación y deberes dentro de la estructura orgánica de la clínica

INDICE

1. Introducción
2. Objetivos del Manual de Organización y Funciones
3. Alcance
4. Base Legal
5. Objetivo General
6. Misión
7. Visión
8. Principios
9. Valores
10. Estructura Orgánica de la Clínica
11. Cargos Asignados
12. Objetivos y Funciones de Cada Área
13. Logo y Nombre Propuesto
14. Fichas de Descripción de Puestos y Funciones
15. Políticas de la Clínica
16. Reglamento Interno
17. Guía Propuesta para la Creación de un Plan de Capacitación Adaptable a las Necesidades Específicas de la Clínica

Introducción

El presente manual de organización y funciones de la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en la UNAN – Managua tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la clínica.

Este documento, es de información y consulta interna para todas las áreas, constituye una herramienta administrativa que proporcionará una gran cantidad de información y de igual forma le permitirá al personal conocer con precisión y exactitud cuáles son las funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quien están subordinados, estableciendo relaciones de línea, autoridad y el nivel de coordinación a fin de dinamizar el funcionamiento de las áreas en la gestión administrativa.

Cabe destacar que este instrumento de gestión institucional se enmarca dentro de los principios de eficiencia de los recursos para el logro de resultados, permitiendo que cada unidad administrativa genere beneficios en cada una de sus actividades, así como la proyección social hacia la población en general.

De la misma forma, tiene como fin integrar en un solo documento, la información básica relativa como objetivos del manual, marco legal, estructura orgánica, el objetivo y las funciones de cada área; contribuyendo a la orientación del personal existente y de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción y a la vez de la proporción de un esquema funcional, a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario en el interior de las áreas que integran a la organización.

Objetivos del Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones de la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en la UNAN – Managua, es un documento normativo que tiene por finalidad establecer la estructura organizativa y funcional de la misma, el cual dispone de los siguientes objetivos:

- Servir de instrumento orientador y regulador de las actividades del personal que labora en la clínica.
- Definir y establecer las responsabilidades, funciones, atribuciones y requisitos de los cargos establecidos.
- Proporcionar un instrumento de inducción e información para el personal que integra la clínica.
- Establecer las bases para mantener un efectivo sistema de control interno de las actividades asignadas a cada trabajador.
- Facilitar el proceso de las funciones administrativas y operativas, así como la coordinación y comunicación de todos sus integrantes, eliminando duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada cargo o puesto de trabajo.
- Fortalecer la ejecución de funciones según estructura orgánica de la clínica que le permita cumplir con sus objetivos.

Alcance

El ámbito de aplicación del presente manual de organización y funciones compete a los servidores que integran la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en UNAN - Managua, conforme la estructura establecida.

Base Legal

El manual de organización y funciones de la Clínica Universitaria de la Salud ubicada en la UNAN – Managua, tiene como base legal:

- a. Ley 185: Código del Trabajo.
- b. Ley 89: Ley de autonomía de las instituciones de educación superior
- c. Ley 737: Ley de contrataciones administrativas del sector público:
- d. Ley 681: Ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del estado.
- e. Reglamentos y Estatutos de la UNAN-Managua.
- f. Código de Ética Institucional.

Objetivo General

Mejorar las condiciones motoras de los pacientes para la realización de sus actividades de la vida diaria.

Misión

Nuestra misión es proporcionar servicios de fisioterapia personalizados y de alta calidad a nuestros pacientes, con el objetivo de mejorar su salud y bienestar físico para ayudarles a alcanzar sus objetivos de recuperación y prevención de lesiones.

Visión

Ser una clínica independiente del Departamento de Becas, líderes en la industria de la fisioterapia, ofreciendo nuevos servicios y tratamientos para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes.

Principios

La salud es derecho humano fundamental y es algo mucho más que la ausencia de la enfermedad es una condición que trastoca todos los aspectos de la vida misma. La OMS estableció como definición de salud al: “estado de completo bienestar físico, mental y social”. A esta definición de salud se han ido incorporando otras dimensiones, como la capacidad de funcionar o la salud como un fenómeno continuo y dinámico a lo largo del tiempo, hasta llegar a instaurarse la idea de que la salud es un fenómeno multidimensional. Así pues, se constata que la noción de salud ha ido evolucionando a lo largo de la historia desde un enfoque médico-biológico hasta un concepto global e integral que incorpora el paradigma socio-ecológico (Frutos y Royo, 2006).

En Nicaragua el GRUN, como parte de sus políticas para impulsar el acceso a más y mejores servicios ha venido desde el 2006 a implementar una actualización continua del sistema de salud público Nacional, haciendo esfuerzos de comunicación y organización con las universidades para que preparen a más y mejores médicos y enfermeras acordes a las necesidades de la población.

En el caso específico de la clínica, nace como una necesidad para satisfacer los distintos problemas de salud que manifiestan los miembros de la comunidad estudiantil como una forma de atención integral que promueve el Programa de Becas de la UNAN-Managua; para atender las exigencias del estudiante en general. Posteriormente fue creciendo e incorporando más agentes a su universo de pacientes como son el personal administrativo y pobladores de la Colonia Miguel Bonilla.

Valores

- **Atención personalizada**, con el fin de transmitir empatía, generar confianza y garantizar la privacidad y el respeto hacia el paciente, su dignidad y sus derechos.
- **Profesionalismo**, asistiendo al trabajo en equipo, la coordinación y continuidad de la atención, gracias al capital humano altamente cualificado

que forma parte de la clínica, cuyo objetivo es alcanzar la excelencia en todas sus actuaciones.

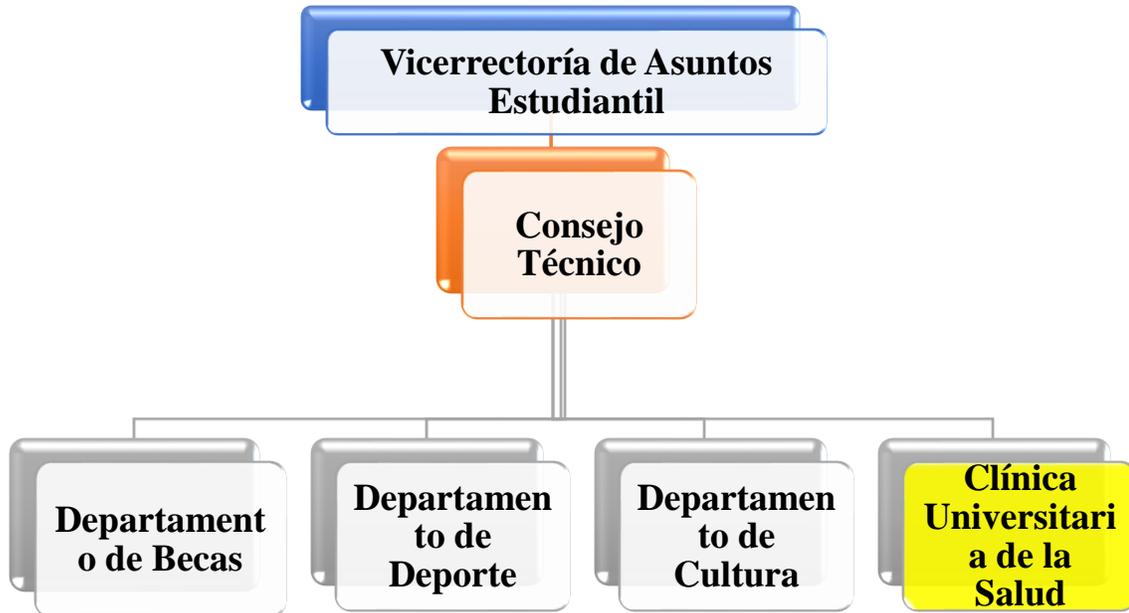
- **Calidad**, tanto la referida al ámbito tecnológico, como técnico, así como aquellas percibidas por el paciente y sus familiares, que tienen a su disposición un personal altamente capacitado y competitivo.
- **Eficacia**, favoreciendo la equidad en las prestaciones de los servicios y actividades de la clínica, manteniendo el compromiso con la sostenibilidad ambiental, la prevención de la contaminación y el uso eficiente de los recursos que se dan a través de las decisiones tomadas por el departamento de becas.
- **Excelencia y seguridad** en el desarrollo de nuestros servicios, conservando y fomentando los estándares de calidad en el trabajo cotidiano y promoviendo la mejora continua.
- **Integridad, transparencia y honestidad** en nuestra relación con el paciente y su entorno con la comunidad estudiantil y el personal administrativo y docente de la UNAN-Managua.

Estructura Orgánica de la Clínica

El organigrama propuesto de la Clínica Universitaria de la Salud consta con los siguientes departamentos.

Organigrama General Propuesto por Departamentos

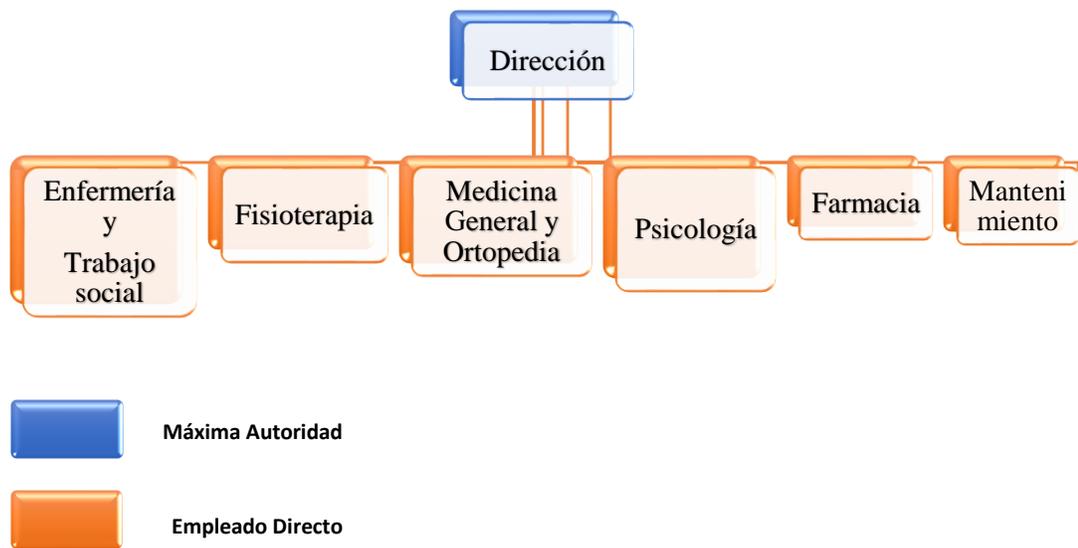
Ilustración 10: Organigrama Propuesto por Departamentos



Fuente: Elaboración propia

Organigrama Interno Propuesto por Áreas

Ilustración 11: Organigrama Propuesto por Áreas



Fuente: Elaboración propia

Cargos Asignados

Cargo	Total, de cargos
Director de la clínica	1
Fisioterapeuta	5
Médico general	1
Enfermero/a	1
Psicólogo/a	1
Trabajador social	1
Farmacéutico/a	2
Conserje	1

Objetivos y Funciones de Cada Área

Dirección

En este departamento se encuentra el director general de la clínica quien toma las decisiones más importantes las cuáles son remitidas a Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles.

Enfermería y Trabajo Social

El departamento de enfermería y trabajo social es una unidad organizativa dentro de la Clínica Universitaria de la Salud que se encarga de proporcionar atención médica y asistencia social a los pacientes.

El departamento de enfermería y trabajo social se compone de un equipo de enfermeros y enfermeras que trabajan en colaboración con los médicos y otros profesionales de la salud para proporcionar atención y tratamiento a los pacientes.

Entre las responsabilidades del personal de enfermería se encuentran la realización de exámenes médicos, la administración de medicamentos, el monitoreo de signos vitales, el seguimiento de los tratamientos prescritos y el apoyo emocional a los pacientes.

Fisioterapia

El departamento de fisioterapia está compuesto por fisioterapeutas, que son profesionales de la salud altamente capacitados y especializados en el tratamiento de lesiones y trastornos físicos. Su objetivo principal es ayudar a los pacientes a recuperar su funcionalidad y movilidad normal, reducir el dolor y mejorar la calidad de vida.

Entre las responsabilidades de los fisioterapeutas se incluyen la evaluación de la condición física de los pacientes, la elaboración de planes de tratamiento personalizados, la aplicación de técnicas de terapia manual, el uso de modalidades físicas como la electroterapia o el ultrasonido, el diseño de programas de ejercicios y la enseñanza de técnicas de prevención de lesiones y cuidado personal.

Medicina General y Ortopedia

El departamento de medicina general y ortopedia está compuesto por médicos generales, que son profesionales de la salud altamente capacitados y especializados en el diagnóstico y tratamiento de una amplia gama de enfermedades y afecciones.

Estos médicos están capacitados para atender a pacientes de todas las edades, desde recién nacidos hasta adultos mayores.

Entre las responsabilidades de los médicos generales se incluyen la realización de exámenes físicos, la toma de historias clínicas, la evaluación de los síntomas del paciente, la realización de pruebas de diagnóstico, la prescripción de medicamentos, la derivación a especialistas, la educación sobre hábitos de vida saludables y la prevención de enfermedades. Las responsabilidades del

ortopedista se incluyen el diagnóstico y tratamiento de trastornos musculoesqueléticos, como fracturas óseas, lesiones de ligamentos y tendones, hernias de disco, enfermedades de la columna vertebral y otros problemas que afectan las extremidades superiores e inferiores.

Psicología

El departamento de psicología está compuesto por un equipo de profesionales de la salud mental, como psicólogos clínicos, psiquiatras, terapeutas y otros especialistas, que trabajan juntos para proporcionar una atención integral a los pacientes.

Entre las responsabilidades del departamento de psicología se incluyen la evaluación y el diagnóstico de trastornos psicológicos, como la ansiedad, la depresión, el trastorno bipolar, la esquizofrenia y otros problemas de salud mental. Los psicólogos clínicos utilizan pruebas y cuestionarios estandarizados para evaluar los síntomas y el estado mental de los pacientes y luego diseñar planes de tratamiento personalizados.

Los tratamientos que se ofrecen en el departamento de psicología pueden incluir terapia individual, terapia grupal, terapia familiar y terapia de pareja, según las necesidades específicas de cada paciente. También pueden utilizarse tratamientos farmacológicos en combinación con la terapia psicológica, y en esos casos, los psiquiatras son los profesionales encargados de recetar los medicamentos necesarios.

Farmacia

El departamento de farmacia está compuesto por un equipo de profesionales de la salud, como farmacéuticos, técnicos de farmacia y otros especialistas, que trabajan juntos para garantizar que los pacientes reciban los medicamentos correctos en las dosis adecuadas y en el momento adecuado.

Entre las responsabilidades del departamento de farmacia se incluyen la adquisición y el almacenamiento de medicamentos y productos farmacéuticos, la

preparación de dosis personalizadas y la supervisión de la administración de medicamentos.

Los farmacéuticos tienen un papel fundamental en la gestión de medicamentos en la clínica. Aseguran que los pacientes reciban los medicamentos correctos y en las dosis adecuadas, verifican las interacciones medicamentosas y los efectos secundarios, y proporcionan información importante a los pacientes sobre cómo tomar los medicamentos correctamente.

Mantenimiento

El departamento de mantenimiento es responsable de garantizar el funcionamiento adecuado de todos los equipos, sistemas e instalaciones de la clínica. El personal de este departamento está compuesto por un técnico especialista en diversas áreas, como electricidad, plomería, limpieza, así como prestar servicios de seguridad básico.

El objetivo principal del departamento de mantenimiento es mantener en óptimas condiciones todos los activos de la clínica, ya sea mediante la reparación y el mantenimiento preventivo de los equipos, o a través de la identificación y solución de problemas en las instalaciones.

Entre las principales tareas del departamento de mantenimiento se incluyen:

- Programar y llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y sistemas.
- Realizar inspecciones regulares de las instalaciones para detectar y solucionar problemas.
- Coordinar con otros departamentos para asegurar el correcto funcionamiento de los equipos y sistemas.
- Gestionar y mantener el inventario de las piezas y materiales necesarios para las reparaciones y el mantenimiento.
- Elaborar y actualizar manuales de procedimientos y documentación técnica para asegurar la continuidad y calidad del servicio.

- Vigiliar áreas comunes garantizando la seguridad de los visitantes y colobarodares de la clínica, así como controlar el acceso a las áreas restringidas.

Logo y Nombre Propuesto

El nombre de una clínica es un elemento crucial en la construcción de su identidad y marca. Un nombre bien elegido puede comunicar su misión y valores, establecer una conexión emocional con los pacientes, diferenciarse de la competencia y crear una impresión positiva en los pacientes potenciales.

El logo que se propone para la clínica es el siguiente:

Ilustración 12: Propuesta de Logo para la Clínica



Nombre: Clínica UNIVER

Slogan: “Al servicio de la comunidad”.

Fuente: Elaboración propia

Fichas de Descripción de Puestos y Funciones

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Director de Clínica		
Superior inmediato	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Puestos subordinados	Todos los puestos de la clínica		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
El director de la Clínica es responsable de liderar y administrar la clínica de atención médica.			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Este puesto implica liderazgo, gestión financiera, administración, relaciones con los pacientes, desarrollo de políticas y comunicación con el departamento de Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles. • Crear y supervisar el presupuesto de la clínica, así como el manejo de los gastos y los ingresos. • Identificar y solucionar las posibles brechas financieras. • Supervisar el flujo de pacientes y la programación de citas. • Asegurarse de que la clínica cumpla con todas las normas y reglamentos legales y regulatorios. 			
IV. Perfil requerido			
Formación básica	Título universitario en administración de salud o campo relacionado.		

Conocimientos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los estándares del campo médico y las regulaciones gubernamentales • Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones efectivas con los empleados, los pacientes y otros proveedores de atención médica. 			
Experiencia laboral	1 a 3 años			
Capacidades deseables	-			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Computadora			
Dinero, títulos y documentos	Acceso y elaboración de informes de uso de presupuesto asignado			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Fisioterapeuta		
Superior inmediato	Director de clínica		
Puestos subordinados	N/A		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
El fisioterapeuta es un profesional de la salud que trabaja con pacientes de todas las edades y condiciones para mejorar la función física y la calidad de vida.			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la condición física del paciente para determinar el tratamiento adecuado. Recopilar información sobre la historia médica del paciente, síntomas y limitaciones físicas. • Desarrollar planes de tratamiento personalizados para abordar las necesidades del paciente. • Seleccionar técnicas y ejercicios específicos para ayudar al paciente a alcanzar sus objetivos de recuperación. • Coordinar con otros profesionales de la salud para garantizar la atención holística y efectiva. • Educar al paciente sobre la condición física, el plan de tratamiento y las técnicas de prevención. • Proporcionar apoyo emocional y práctico para ayudar al paciente a enfrentar los desafíos físicos y emocionales. 			

- Mantener registros precisos y completos de la evaluación, planificación y coordinación de tratamientos.
- Preparar informes y documentos necesarios para el trabajo administrativo y la presentación de informes.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Licenciatura en Fisioterapia.
Conocimientos requeridos	Experiencia previa en el trabajo con pacientes de todas las edades y condiciones. Habilidades de comunicación efectivas y capacidad para trabajar con personas de diversas culturas y antecedentes.
Experiencia laboral	1 a 2 años
Capacidades deseables	Habilidad para trabajar en equipo y manejar múltiples tareas simultáneamente.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Documentos clínicos / Maquinaria de Fisioterapia
Dinero, títulos y documentos	N/A

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	
Relaciones externas al puesto	

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado	Área de Fisioterapia	Ninguno

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Médico General y Ortopedista		
Superior inmediato	Director de clínica		
Puestos subordinados	N/A		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
<p>El médico general y ortopedista es un profesional de la salud que se encarga de diagnosticar, tratar y prevenir enfermedades y lesiones musculoesqueléticas en pacientes de todas las edades.</p>			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones médicas y ortopédicas para determinar el diagnóstico y tratamiento adecuado. • Recopilar información sobre la historia médica del paciente, síntomas y lesiones. • Realizar exámenes físicos y pruebas de diagnóstico para determinar la causa subyacente de la lesión o enfermedad. • Desarrollar planes de tratamiento personalizados para abordar las necesidades del paciente. • Seleccionar tratamientos específicos, como terapia física, medicamentos o cirugía. • Educar al paciente sobre la condición médica o lesión, el plan de tratamiento y las técnicas de prevención. • Mantener registros precisos y completos de la evaluación, planificación y coordinación de tratamientos. 			

<ul style="list-style-type: none"> Preparar informes y documentos necesarios para el trabajo administrativo y la presentación de informes 				
IV. Perfil requerido				
Formación básica	Licenciatura en Medicina General y Ortopedia- código otorgado por el ministerio de salud (MINSA).			
Conocimientos requeridos	Conocimientos sólidos de la anatomía y la fisiología del cuerpo humano. Experiencia previa en el trabajo con pacientes de todas las edades y condiciones			
Experiencia laboral	1 a 2 años			
Capacidades deseables	Habilidad para trabajar en equipo y manejar múltiples tareas simultáneamente.			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Documentos clínicos y herramientas medicas necesarias			
Dinero, títulos y documentos	N/A			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado	Área de Medicina y Ortopedia	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31	
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Enfermería		
Superior inmediato	Director de clínica		
Puestos subordinados	N/A		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
El Enfermero/a es un miembro clave del equipo de atención médica, responsable de brindar atención directa y apoyo a los pacientes en un entorno de atención médica.			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar medicamentos y realizar procedimientos según lo prescrito por el médico. Observar y evaluar los signos vitales y los síntomas del paciente, y registrarlos en la historia clínica del paciente. Colaborar con otros miembros del equipo de atención médica para planificar y proporcionar cuidados holísticos y de alta calidad. • Educar a los pacientes sobre su enfermedad y tratamiento, incluidas las medidas preventivas y de autocuidado. Proporcionar información sobre los recursos comunitarios y los servicios de apoyo que podrían ayudar al paciente. • Mantenerse actualizado sobre los últimos desarrollos en la atención médica, incluidos los tratamientos y los procedimientos. Participar en actividades de educación continua y en la mejora de la calidad. Identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones para optimizar el cuidado del paciente. 			
IV. Perfil requerido			
Formación básica	Licencia de enfermería vigente- código otorgado por el ministerio de salud (MINSA).		

Conocimientos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para trabajar en equipo y manejar múltiples tareas simultáneamente, Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones efectivas con los empleados, los pacientes y otros proveedores de atención médica. 			
Experiencia laboral	1 a 3 años			
Capacidades deseables	Conocimientos clínicos sólidos y habilidades de comunicación efectivas.			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Documentos clínicos y Accesorios de revisión y primeros auxilios			
Dinero, títulos y documentos	N/A			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado, por el uso de computadoras	Área de Enfermería	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Psicólogo		
Superior inmediato	Director de clínica		
Puestos subordinados	N/A		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
<p>El psicólogo es un profesional de la salud mental que se encarga de diagnosticar y tratar los trastornos mentales, emocionales y de comportamiento. También puede proporcionar asesoramiento y terapia para ayudar a las personas a superar los desafíos y mejorar su bienestar emocional y mental.</p>			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones psicológicas para determinar el diagnóstico y tratamiento adecuado. • Recopilar información sobre la historia médica y personal del paciente. • Realizar entrevistas y pruebas psicológicas para evaluar la salud mental y emocional del paciente. • Desarrollar planes de tratamiento personalizados para abordar las necesidades del paciente. • Seleccionar tratamientos específicos, como la terapia cognitivo-conductual, la terapia de pareja, la terapia familiar o la terapia de grupo. • Educar al paciente sobre la condición psicológica, el plan de tratamiento y las técnicas de prevención. 			
IV. Perfil requerido			

Formación básica	Licenciatura en Psicología.			
Conocimientos requeridos	Conocimientos sólidos de la teoría y la práctica de la psicología clínica. Habilidades de comunicación efectivas y capacidad para trabajar con personas de diversas culturas y antecedentes.			
Experiencia laboral	1 a 2 años			
Capacidades deseables	Habilidad para trabajar en equipo y manejar múltiples tareas simultáneamente.			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Documentos clínicos y herramientas medicas necesarias			
Dinero, títulos y documentos	N/A			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Moderado	Área de Psicología	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	Clínica UNIVER	Código : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL	Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico
I. Identificación del puesto		
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles	
Nombre del puesto	Trabajador/a Social	
Superior inmediato	Director de clínica	
Puestos subordinados	N/A	
Ubicación física del puesto	N/A	
II. Propósito general del puesto		
El Trabajador/a Social es un profesional que trabaja con individuos, familias y comunidades para ayudar a mejorar su bienestar y calidad de vida.		
III. Descripción de funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades y preocupaciones de los individuos, familias y comunidades. Recopilar información relevante de diversas fuentes para comprender mejor la situación del cliente. Realizar evaluaciones psicosociales y formular planes de tratamiento individualizados. • Proporcionar apoyo emocional y práctico a los pacientes. • Mantener registros precisos y completos de la evaluación, planificación y coordinación de servicios. Preparar informes y documentos necesarios para el trabajo administrativo y la presentación de informes. Cumplir con los requisitos de documentación y privacidad. 		
IV. Perfil requerido		
Formación básica	Licenciatura en Trabajo Social.	
Conocimientos requeridos	Experiencia previa en el trabajo con individuos, familias y comunidades.	
Experiencia laboral	1 a 2 años	

Capacidades deseables	Habilidades de comunicación efectivas y capacidad para trabajar con personas de diversas culturas y antecedentes.			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Documentos clínicos			
Dinero, títulos y documentos	N/A			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Leve	Área de Trabajo Social	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Farmacéutico		
Superior inmediato	Director de clínica		
Puestos subordinados	N/A		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
<p>El farmacéutico es un profesional de la salud encargado de dispensar medicamentos y asesorar a los pacientes sobre su uso y efectos secundarios. También se encarga de la gestión de los medicamentos y la supervisión de su almacenamiento y distribución.</p>			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Dispensar medicamentos prescritos por médicos y otros profesionales de la salud. • Verificar la precisión y seguridad de las recetas y de los medicamentos dispensados. • Proporcionar instrucciones claras sobre el uso y la administración de medicamentos. • Asesorar a los pacientes sobre el uso adecuado de medicamentos. • Gestionar y supervisar el almacenamiento y distribución de medicamentos. • Garantizar la disponibilidad de medicamentos seguros y efectivos. • Realizar seguimiento de la cadena de suministro de medicamentos para garantizar su integridad. • Participar en reuniones de equipo de atención médica y en el desarrollo de planes de tratamiento. 			
IV. Perfil requerido			
Formación básica	Título universitario en Farmacia o en una disciplina relacionada.		

Conocimientos requeridos	Conocimiento sólido de la farmacología y los medicamentos, así como de las regulaciones y normas que rigen la dispensación de medicamentos. Excelentes habilidades de comunicación y atención al cliente.			
Experiencia laboral	1 a 2 años			
Capacidades deseables	Habilidad para trabajar en equipo y manejar múltiples tareas simultáneamente.			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Documentos clínicos y herramientas medicas necesarias			
Dinero, títulos y documentos	N/A			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Ocasionalmente	Alta, debido al uso de computadora	Área de Farmacia	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	Clínica UNIVER		Código : 1.0
			Versión : 1.0
	FICHA OCUPACIONAL		Fecha : 2023-03-31
Elaborado por:		Aprobado por: Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles/ Consejo Técnico	
I. Identificación del puesto			
Dependencia Organizativa	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles		
Nombre del puesto	Conserje		
Superior inmediato	Director de clínica		
Puestos subordinados	N/A		
Ubicación física del puesto	N/A		
II. Propósito general del puesto			
El conserje es un miembro del personal de apoyo de una organización que se encarga de mantener las instalaciones y el entorno de trabajo en óptimas condiciones.			
III. Descripción de funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tareas de limpieza y mantenimiento, como barrer, fregar y aspirar pisos, limpiar ventanas y vidrios, y vaciar basureros. • Reparar o reemplazar elementos dañados, como bombillas, interruptores, cerraduras, entre otros. • Asegurarse de que las instalaciones, las salas de espera y las áreas comunes estén limpias y bien mantenidas. • Vigilar las áreas comunes, garantizando la seguridad de los visitantes y del personal. • Controlar el acceso a las áreas restringidas y garantizar que los visitantes no entren en áreas peligrosas o prohibidas. • Proporcionar información y ayuda a los visitantes, incluyendo direcciones, información sobre horarios y eventos, y otras preguntas relacionadas con la clínica. • Mantener un registro de los suministros de limpieza y materiales de oficina, ordenando los suministros básicos cuando sea necesario. 			
IV. Perfil requerido			

Formación básica	Educación secundaria completa.			
Conocimientos requeridos	Conocimiento en el uso y manejo de herramientas y productos de limpieza.			
Experiencia laboral	N/A			
Capacidades deseables	Habilidad para trabajar en equipo y manejar múltiples tareas simultáneamente.			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	herramientas necesarias para mantenimientos			
Dinero, títulos y documentos	N/A			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos				
Relaciones externas al puesto				
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral	N/A	Moderado	Clínica	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. 				
VIII. Sistema de compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

Políticas de la Clínica

Privacidad

- a. Se considera que tanto empleados como usuarios de la clínica tienen derecho a la privacidad.
- b. Los datos personales que los empleados o pacientes brinden libremente a la clínica tales como nombres, domicilio, número telefónico, país, correo electrónico, estarán en estricta confidencialidad y protección de datos.
- c. Si un tercero solicita información de este tipo de datos se negará dicha solicitud, a menos que esta venga por autoridades superiores de la universidad o con instancias judiciales debidamente identificadas.

Calidad

La clínica consciente de la misión de “Contribuir al cuidado de la vida y la recuperación de la salud” se compromete a: Desarrollar un modelo de calidad que asegure una cultura de gestión integral y de mejoramiento continuo de los procesos.

Talento Humano

La clínica tiene como propósito lograr una cultura organizacional enmarcada en el desarrollo integral de las personas, en la retención del talento humano, relaciones laborales justas, un ambiente laboral que permita el fortalecimiento de habilidades y competencias, mayor sentido de pertenencia y una excelente atención a los usuarios y comunidad universitaria de manera integral, humanizada, oportuna y segura.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

Implementar y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con la magnitud de los peligros y riesgos, basado en la mejora continua, que permita anticipar, reconocer, evaluar y controlar los peligros y riesgos derivados de los procesos y ambiente de trabajo, que puedan afectar el

bienestar físico, mental y social de los empleados en todas sus ocupaciones y formas de contratación: vinculados, adscritos, contratistas, subcontratistas, estudiantes en práctica, aprendices y en convenios de docencia en servicio.

Comportamiento

a) Se hará todo lo que está al alcance para crear una atmósfera de amabilidad en la clínica, sonriendo en los pasillos y en cada interacción que se tenga con los pacientes o compañeros.

b) Si un paciente se dirige hacia cualquier empleado, este debe interrumpir lo que está haciendo y establecer contacto visual con él o ella.

c) Se promueve un ambiente de trabajo en el cual los empleados y pacientes sean tratados con respeto y dignidad. No se tolerará la conducta verbal o física, de un empleado que acose, interrumpa o interfiera con el desempeño de otro empleado, al crear un ambiente de intimidación, ofensivo y hostil.

Política de Seguridad del Paciente

La clínica por su misión y pensamiento organizacional expresa *“Se aplicarán con todo su esfuerzo a perfeccionarse en este arte a fin de no exponer el paciente a molestos accidentes”*, afirma el compromiso con la seguridad del paciente y con el principio ético de *“primero no hacer daño”*, mediante la promoción de una cultura de seguridad que favorezca procesos y ambientes seguros, disminuyendo la probabilidad de causar daño y mitigando los efectos en caso de presentarse, alcanzando desenlaces clínicos superiores y teniendo como prioridad la atención centrada en la persona.

Reglamento Interno

En el siguiente reglamento se abordará normas y prácticas que están y no están permitidas realizar dentro de la clínica, retomando algunos artículos del reglamento interno del personal administrativo de la UNAN Managua.

1. Portar en todo momento carné de la Institución.
2. Cumplimiento estricto de los horarios establecidos.

3. El horario de atención es 8:00 am a 4:30 pm de lunes a viernes. (Para los entrenamientos cuando sean por la mañana los fisioterapeutas atenderán a partir de las 9:00 am.)
4. Las citas serán dadas y coordinada única y respectivamente con los agendados.
5. La hora de almuerzo estará estipulada en horarios comprendidos de las 12:00 pm a las 1:00 pm.
6. Está terminantemente prohibido las visitas familiares o sociales en horas laborales dentro del área de atención.
7. Los pacientes deberán estar en las camillas sin calzado para ser atendidos.
8. Ausencias deben ser notificadas con previo aviso, quedando exentas las emergencias y permisos especiales con previa notificación.
9. De forma obligatoria se deberá registrar a los pacientes en el listado de asistencia respecto al día que es laborado.
10. No se permite estar más de un paciente en camilla al momento de ser atendido.
11. Pacientes con 20 minutos de retraso a su cita será programado para la siguiente fecha programada.
12. No se permitirá acompañante o familiares de los pacientes dentro del área de atención.
13. No se permite dejar en las camillas toallas o equipos después de la jornada de trabajo (se deberá dejar toallas equipos en su lugar cumpliendo con orden y aseo previamente establecidos)
14. No se permite estar acostados o sentados en las camillas en horas de atención.
15. No se permitirá consumir alimentos dentro del área en horarios fuera de la hora de almuerzo.

16. Uso estrictamente prohibido de dispositivos tecnológicos en el área de trabajo a excepción de aquellos equipos suministrados por la clínica para el desarrollo de sus funciones.

17. Cualquier incumplimiento a las normas y reglamentos de la clínica estará sujeto a sanciones.

Normas de Vestimenta

El personal de atención de la clínica debe vestir adecuadamente al momento de brindar atención a sus pacientes por lo cual algunas prendas no están permitidas utilizar al momento impartir el tratamiento a los pacientes:

1. El uso estricto de la gabacha preferiblemente de color blanco para brindar la atención.

2. No se permite el uso de licras, short, camiseta, camisola. La manera correcta es de pantalón jeans o tela suave (De vestir), falda o vestido en el caso de las damas.

3. El calzado debe ser zapato cerrado ya sea tenis o casual para ambos sexos con la salvedad que a las damas no se le restringirá el uso de sandalias o zapato de tacón alto otro tipo de calzado distinto al mencionado anteriormente no está permitido.

4. La camisa o blusas en caso de las mujeres deben ser formal o casual.

5. Posterior a los entrenamientos para atender en la clínica deberán cambiarse de vestimenta de lo deportivo a formal para continuar con sus labores.

Capacitación y Desarrollo

a. Todo empleado que ingrese debe ser capacitado y cabe destacar que esta debe de ser de acuerdo con el puesto que vaya a desempeñar.

b. Establecer como periodo máximo un plazo de seis meses para realizar capacitaciones a los empleados.

c. Tener previamente establecido un plan de capacitación anual, si es posible los responsables de cada área deben planificar cada semestre las capacitaciones que se podrán impartir.

Política Manejo Seguro del Ambiente Físico

La clínica se compromete a promover la cultura organizacional para la gestión del ambiente físico, alineada al Direccionamiento Estratégico y los valores corporativos de seguridad, humanización, responsabilidad, respeto, servicio y orientado a la eficiencia, centrada en la respuesta oportuna a las necesidades de los grupos de interés. Está fundamentada en la cultura deseada con un enfoque de uso racional de los recursos, protección ambiental y uso seguro del ambiente físico enmarcado en estrategias de seguridad hospitalaria, humanización del ambiente físico, gestión de la infraestructura y obras, gestión ambiental y procesos de apoyo centrados a la gestión del riesgo.

Guía Propuesta para la Creación de un Plan de Capacitación Adaptable a las Necesidades Específicas de la Clínica

Un plan de capacitación es importante porque permite a la clínica mejorar el desempeño de sus empleados y aumentar la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Mejora del Desempeño Laboral: La capacitación ayuda a los empleados a adquirir habilidades y conocimientos que les permiten desempeñarse mejor en sus tareas diarias. Esto, a su vez, puede aumentar su confianza y motivación en el trabajo, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Mayor Productividad: Cuando los empleados están bien capacitados, pueden realizar sus tareas de manera más eficiente y con menos errores. Esto puede conducir a una mayor productividad en el lugar de trabajo.

Reducción de Costos: La capacitación puede ayudar a reducir los costos en una organización al disminuir los errores y mejorar la calidad de los productos o servicios, lo que se traduce en una reducción de los costos de producción y una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Retención de Empleados: La capacitación puede aumentar la satisfacción de los empleados y su sentido de pertenencia a la organización, lo que puede disminuir la tasa de rotación de personal y ahorrar costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados.

Adaptación al Cambio: La capacitación también es importante para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios en la organización, como nuevas tecnologías o cambios en los procesos de trabajo. Una capacitación adecuada les permitirá desarrollar las habilidades necesarias para manejar estos cambios de manera efectiva.

En resumen, un plan de capacitación bien diseñado puede traer muchos beneficios para la clínica, incluyendo una mejora del desempeño laboral, mayor productividad, reducción de costos, retención de empleados y adaptación al cambio.

1. Identificar las Necesidades de Capacitación:

Realizar una evaluación de las habilidades y conocimientos del equipo de fisioterapeutas para identificar áreas en las que necesiten mejorar y/o actualizar sus habilidades. Se puede llevar a cabo una encuesta, una evaluación de desempeño o entrevistas individuales para obtener información valiosa.

2. Priorizar las Áreas de Capacitación:

Con base a los resultados de la evaluación, establecer las áreas prioritarias de capacitación. Si varios miembros del equipo necesitan mejorar en una misma área, se puede considerar llevar a cabo una capacitación grupal.

3. Establecer Objetivos de Aprendizaje:

Una vez identificadas las áreas prioritarias, establecer objetivos de aprendizaje específicos para cada una de ellas. Por ejemplo, si los fisioterapeutas necesitan mejorar sus habilidades de evaluación, puedes establecer un objetivo de aprendizaje para que aprendan a evaluar a los pacientes de manera más efectiva y precisa.

4. Seleccionar los métodos de capacitación adecuados:

Existen muchas opciones para la capacitación, incluyendo cursos en línea, talleres presenciales, seminarios web, lecturas, videos, etc. Por lo tanto, se deben seleccionar los métodos que mejor se adapten a las necesidades de aprendizaje del equipo.

5. Planificar la capacitación:

Crear un plan detallado de la capacitación, incluyendo los objetivos de aprendizaje, los métodos de capacitación, el calendario y el presupuesto.

6. Implementar la capacitación:

Comunicar el plan de capacitación al equipo y asegurarse de que tengan acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación. Si es posible, proporciona incentivos para motivar al equipo.

7. Evaluar el éxito de la capacitación:

Una vez finalizada la capacitación, evalúa el éxito de esta misma. Haciendo una evaluación del conocimiento y habilidades adquiridos por el equipo o una evaluación del impacto en el desempeño de la clínica.

La capacitación es un proceso continuo en el que siempre hay nuevas habilidades y conocimientos que aprender. Por lo tanto, es importante revisar y actualizar el plan de capacitación regularmente para asegurar de que el equipo esté siempre al día con las últimas tendencias y técnicas en fisioterapia.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el estudio se concluyó lo siguiente:

Se encontró que la clínica Universitaria de la Salud presenta varias fallas en materia organizacional, lo que ha retrasado su desarrollo y crecimiento, al mantenerse en un estado informal sin un proceso que ayude a dirigir correctamente su funcionamiento.

La actual estructura organizativa no corresponde a las necesidades que requiere la organización, por lo tanto, la misma perjudica su modelo de trabajo debido a la escasa comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos y la poca interrelación entre cada uno de ellos.

Una vez identificado los problema y errores, se procedió a diseñar una estructura organizacional basada en las teorías tradicionales de la administración, aplicando los propósitos del direccionamiento estratégico como son: la misión, visión, objetivos, etc. que darán un soporte para que la Clínica Universitaria de la salud ubicada en la UNAN-Managua sea cada vez más competitiva al tener un camino establecido hacia dónde dirigirse.

Se encontró que los principales elementos que inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones está la falta de una filosofía organizacional aterrizada a la percepción actual de la clínica, la creación de nuevos espacios para la oferta de otros servicios médicos y las relaciones interpersonales derivadas del ambiente de trabajo, todos estos elementos determinan la forma en que el trabajador percibe sus labores, rendimiento, productividad y satisfacción en las tareas que desempeña.

Adicionalmente se realizó una propuesta de un manual de organización y funciones que estandarice todos los procesos y actividades realizadas, para evitar el cruce innecesario de funciones fuera de las responsabilidades que corresponde a cada puesto

Recomendaciones

En vista de lo anterior y con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en general con la que opera la clínica se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

Dar a conocer el presente manual de organización y funciones a la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y al personal de la clínica para que les permita instruir sobre las bondades, compromisos y deberes con las que cuenta cada puesto de trabajo, con la finalidad de estandarizar las responsabilidades de sus respectivos cargos.

Efectuar revisiones periódicas que permitan mejorar el contenido de este, para asegurar un flujo continuo de ideas que permita actualizarlo en caso de ser necesario, siempre y cuando el mismo cumpla con las necesidades y realidades que esté viviendo el personal de la clínica junto a sus pacientes.

Crear campañas de publicidad masiva dentro de la comunidad universitaria a través de los medios necesarios para dar a conocer la clínica y servicios que oferta, así como la captación de nuevos recursos humanos para que presten sus servicios profesionales antes de insertarse al mercado laboral.

Elaborar un manual de funciones para la clínica, que sirva de punto de partida para establecer una guía de responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo que ejerza cada empleado.

Proponer a la clínica la realización de un manual de Higiene y Seguridad ocupacional para reforzar la operatividad y formalizar aún más los procedimientos establecidos en la organización.

Que el presente documento investigativo sea el punto de partida para una mejora creciente y continua dentro de la clínica, enfocando este manual como una herramienta de control en calidad y eficiencia para el beneficio de su personal, así como también de la comunidad universitaria y población en general.

Bibliografía

- Arias Odon, F. G. (2012). *Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica 6ta Edición*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bernárdez, M. (2009). *Desempeño Humano, Manual de Consultoría Volumen 1*. Blooming, Indiana: ITSON Global Business Press.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2017). *Administración de Recursos Humanos 17a. EDICIÓN*. México: CENGAGE Learning.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración 7ma Edición*. México: McGraw Hill Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México, Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones, Segunda edición*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México, D.F: Mc Gran Hill Educación.
- De Val Pardo, I. (1997). *Organiza. Acción y Efecto*. Madrid: ESIC.
- Franklin, B. E. (2009). *Organización de Empresas, 3ra. Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: CENGAGE.
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: EUED.
- Hernández y Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J. S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: PEARSON Educación.
- Monzó Arévalo, R. (2006). *Concepto de Competencia en la Evaluación Educativa*. México D. F: Publicaciones Cruz O. S.A.

Münch, L., & García Martínez, J. (2009). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Quiroga Leos, G. (1987). Organización y métodos en la administración pública. México D.F: Trillas.

Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna. México: Limusa: Noriega Editores.

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional Teoría Y Práctica. México:

PEARSON. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración, Décimo segunda edición. México: PEARSON.

Rodríguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos.

Anexos

ANEXO1: Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Diagnóstico Organizacional

Cuestionario dirigido al personal directivo y colaboradores de la clínica universitaria de la salud.

***Obligatorio**

1. Nombre *

2. Nivel Académico *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Bachiller
- Técnico medio/superior
- Estudiante universitario
- Estudios superiores
- Maestría /Doctorado
- Otros:

3. Cargo/Especialidad *

4. Antigüedad en el cargo *

5. Edad

- 18- 30
- 31-40
- 41-50
- 51-65

Propósito

Responde las siguientes preguntas según su criterio

6. ¿Conoces la misión y visión de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

7. ¿La misión y visión de la clínica están documentados? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

8. ¿Conoces los objetivos de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

9. ¿Los objetivos de la clínica están documentados? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. ¿Te encuentras de acuerdo con los objetivos de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

11. ¿Apoyas los objetivos de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

12. ¿Tienes clara cuál es la visión de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

13. ¿Consideras que los objetivos van ligados con la visión de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

14. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

Estructura

Responde las siguientes preguntas según su criterio

15. ¿Conoces la estructura de la clínica, es decir cómo se encuentra conformada? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

16. ¿Conoces el organigrama de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

17. ¿El organigrama de la clínica está documentado? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Sí

No

18. ¿Te sientes parte de esa estructura? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

19. ¿Conoces los niveles jerárquicos de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

20. ¿Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo
* nivel jerárquico?

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

21. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

22. ¿Los objetivos de la clínica van ligados con la tarea que desempeñas? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

Relaciones

Responde las siguientes preguntas según su criterio

23. ¿Te sientes motivado(a) a seguir laborando en la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

24. ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

25. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

26. ¿Sabes cómo resolver algún problema con los pacientes de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente

27. ¿Existe relación directa para con tus superiores? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

28. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

29. ¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

Recompensas

Respondas las siguientes preguntas según su criterio

30. ¿Existe algún paquete de remuneración en la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

31. ¿Existe algún paquete de incentivos? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

32. A su criterio, ¿La tarea que desempeñas es correctamente recompensada? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

33. ¿Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente

34. ¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a)? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

35. ¿El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de recompensarte? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

36. ¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

Liderazgo

Responde las siguientes preguntas según su criterio

37. ¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

38. ¿Existe algún tipo de relación con tu líder? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

39. ¿Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

40. ¿Tu líder comparte información sobre la organización? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

41. ¿Tu líder utiliza valores de la organización para guiarte? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

42. ¿Tu líder pregunta por tu opinión? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

43. ¿Tu líder sugiere ideas que contribuyan con la clínica? *

Marca solo un óvalo.

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Mecanismos Auxiliares

Responde las siguientes preguntas según su criterio

44. ¿Cuentas con algún tipo de medio para procesar la información (libros, agendas, * computadora)?

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

45. ¿Qué herramientas utilizas para desempeñarte en tu cargo?

46. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

47. ¿Qué herramientas consideras necesarias y no cuentas con ellas para desempeñarte en tu cargo?
-
-

48. ¿Existe una planeación a futuro en la clínica? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

49. ¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

50. ¿Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

51. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

52. ¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos * de la clínica?

Marca solo un óvalo.

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

53. ¿Qué cambios te gustaría hacer para mejorar tu trabajo?

ANEXO 2: Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional Dirigido al Personal de la clínica Universitaria

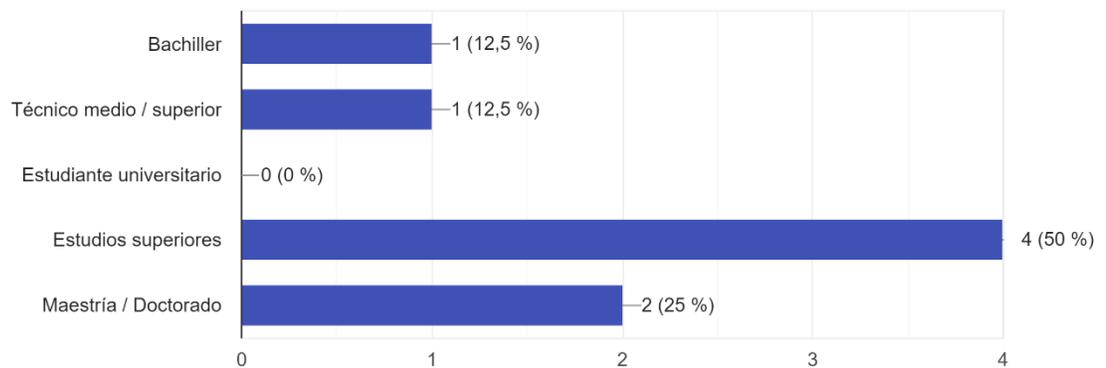
Nombre

8 respuestas

William Lopez
Jairo Gómez
Angel Mauricio Cuadra Blandón
Frances Fletes
Gema Ruiz
Karla teresa Garcia
Lorena del Carmen Garay Mendieta.
Socorro

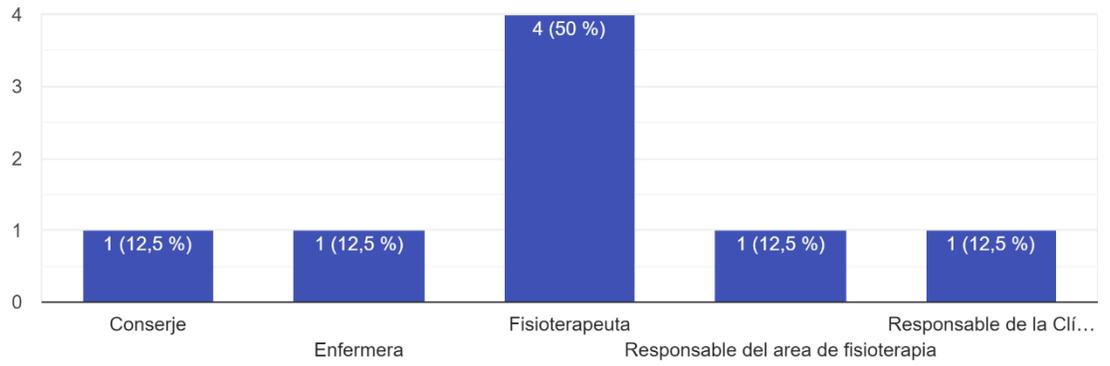
Nivel Académico

8 respuestas



Cargo/Especialidad

8 respuestas



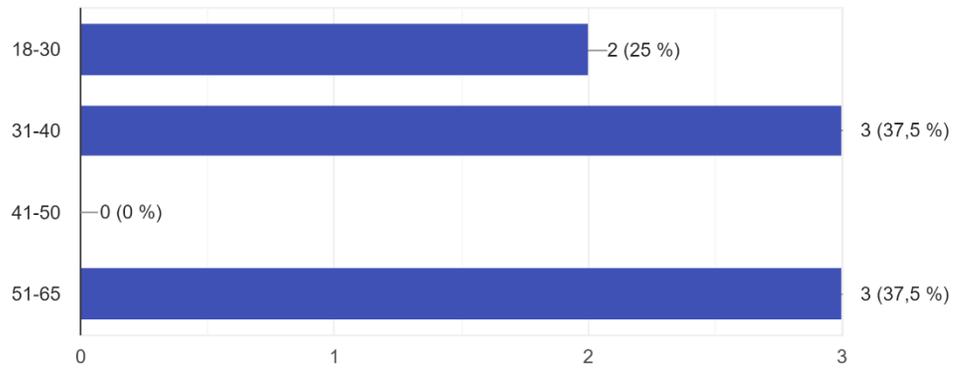
Antigüedad en el cargo

8 respuestas

1 año
3
5 años
9 años
8 años
17 años
22 años
35

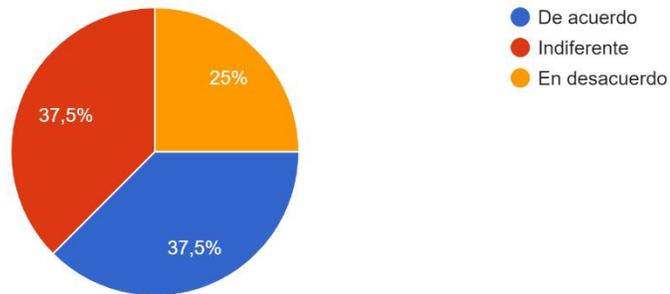
Edad

8 respuestas



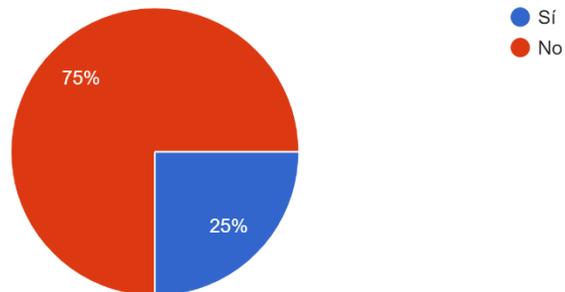
¿Conoces la misión y visión de la clínica?

8 respuestas



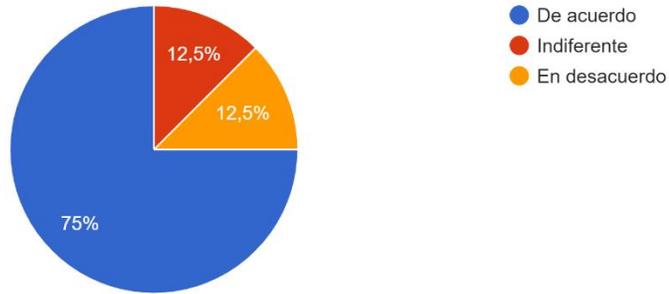
¿La misión y visión de la clínica están documentados?

8 respuestas



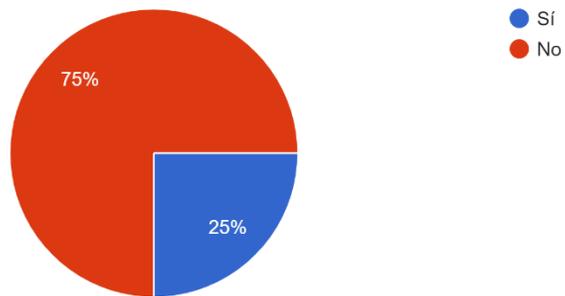
¿Conoces los objetivos de la clínica?

8 respuestas



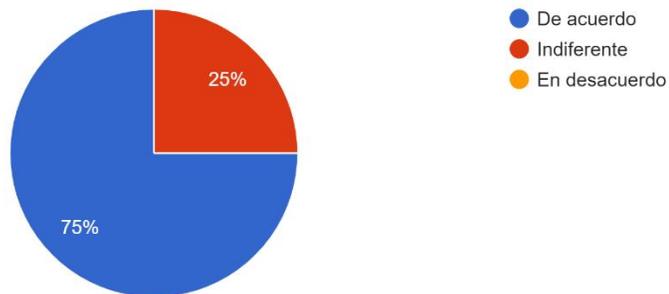
¿Los objetivos de la clínica están documentados?

8 respuestas



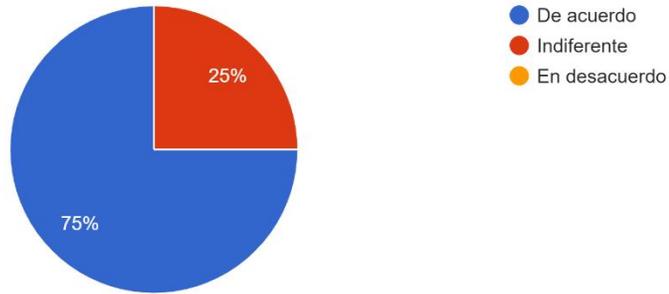
¿Te encuentras de acuerdo con los objetivos de la clínica?

8 respuestas



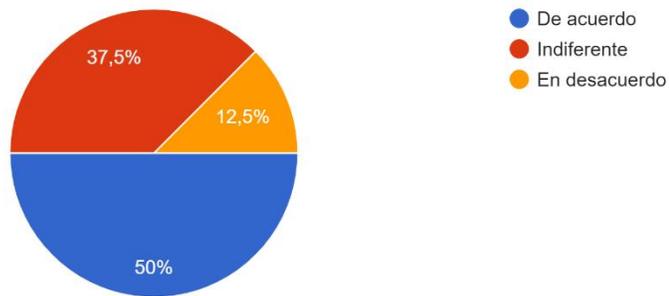
¿Apoyas los objetivos de la clínica?

8 respuestas



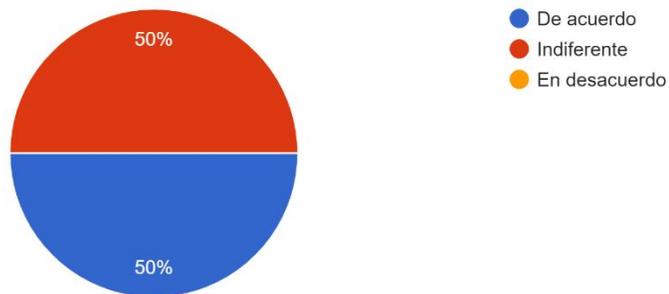
¿Tienes clara cuál es la visión de la clínica?

8 respuestas



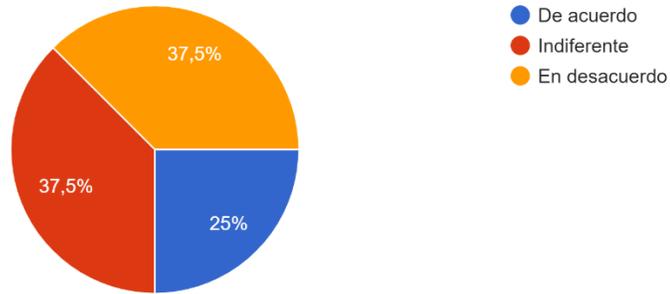
¿Consideras que los objetivos van ligados con la visión de la clínica?

8 respuestas



¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de la clínica?

8 respuestas



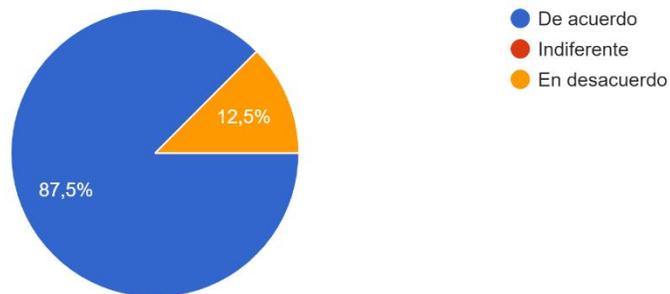
¿Conoces la estructura de la clínica, es decir como se encuentra conformada?

8 respuestas



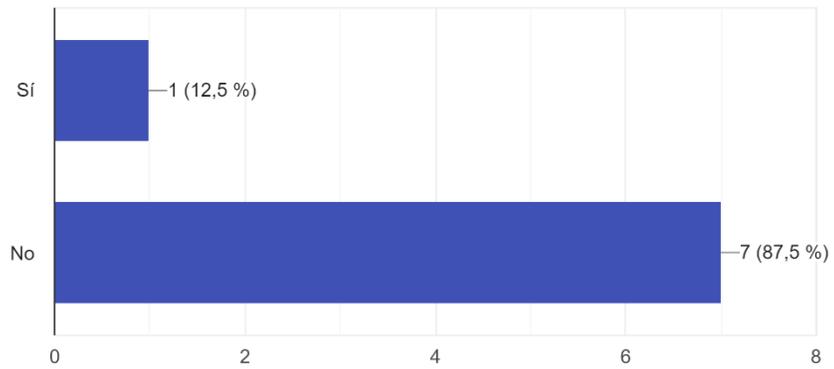
¿Conoces el organigrama de la clínica?

8 respuestas



¿El organigrama de la clínica está documentado?

8 respuestas



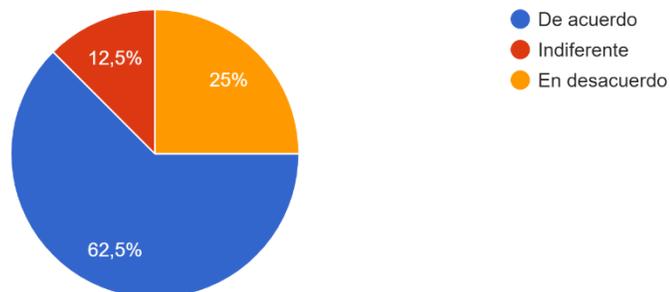
¿Conoces los niveles jerárquicos de la clínica?

8 respuestas



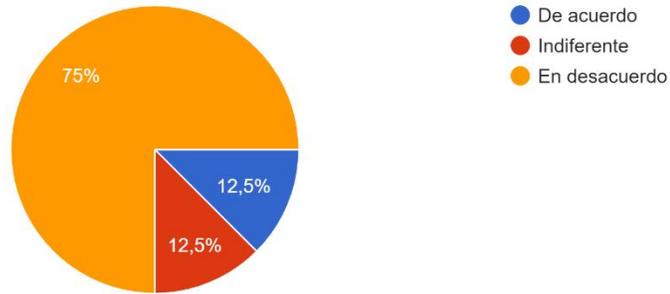
¿Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico?

8 respuestas



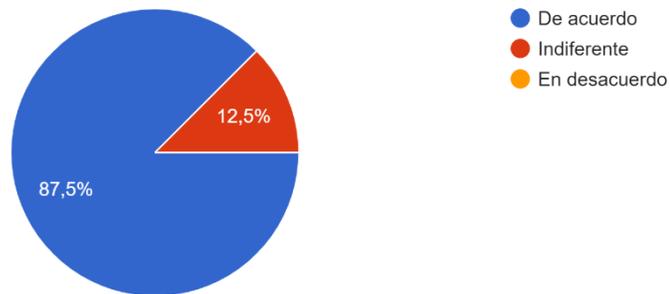
¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras?

8 respuestas



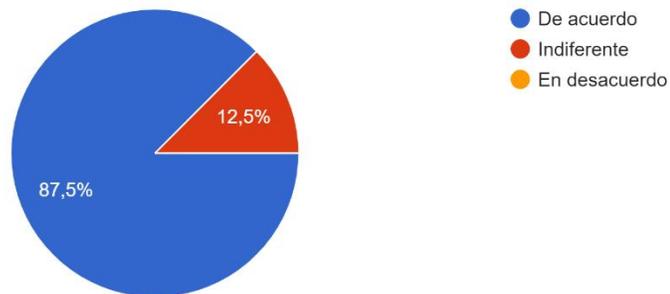
¿Los objetivos de la clínica van ligados con la tarea que desempeñas?

8 respuestas



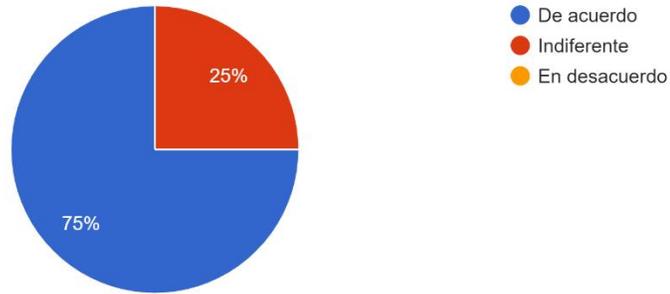
¿Te sientes motivado(a) a seguir laborando en la clínica?

8 respuestas



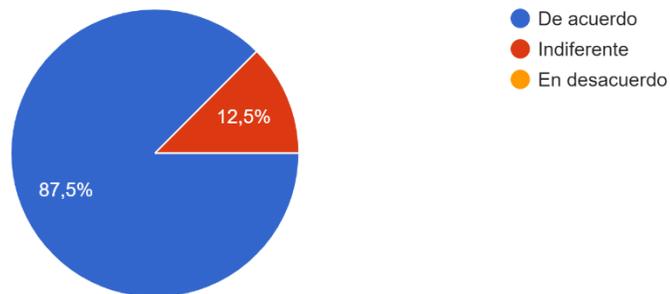
¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

8 respuestas



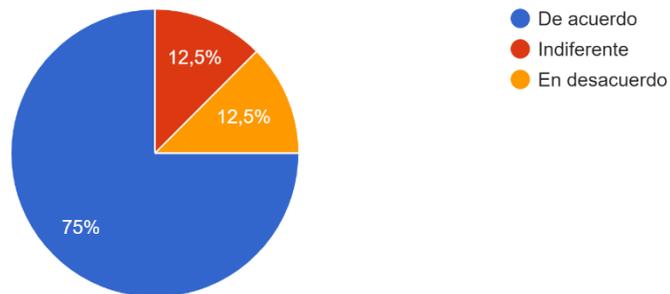
¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de la clínica?

8 respuestas



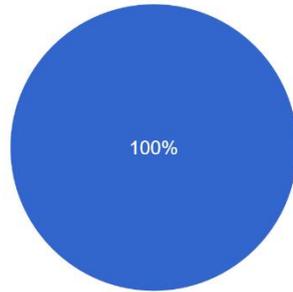
¿Sabes cómo resolver algún problema con los pacientes de la clínica?

8 respuestas



¿Existe relación directa para con tus superiores?

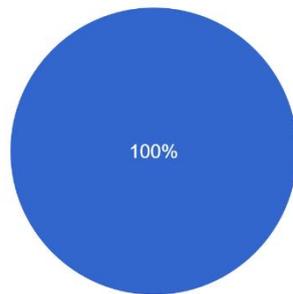
8 respuestas



- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?

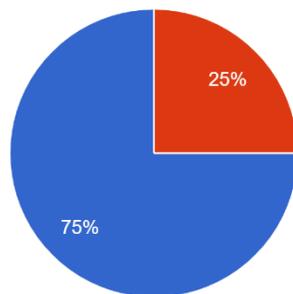
8 respuestas



- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de la clínica?

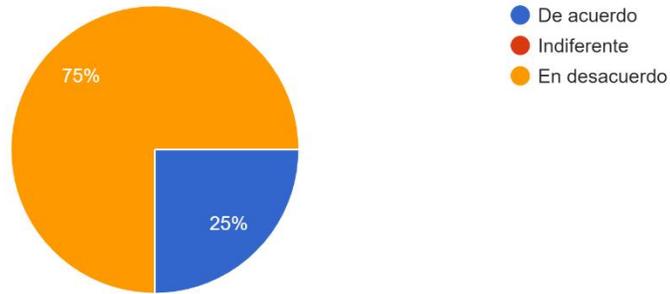
8 respuestas



- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo

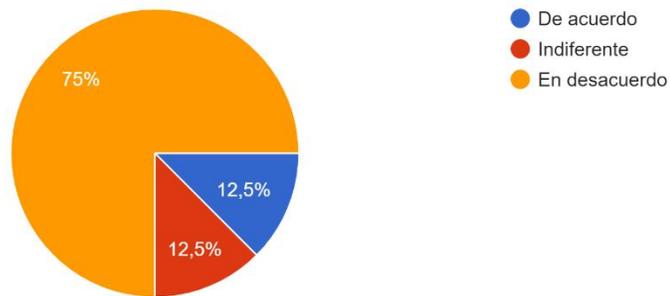
¿Existe algún paquete de remuneración en la clínica?

8 respuestas



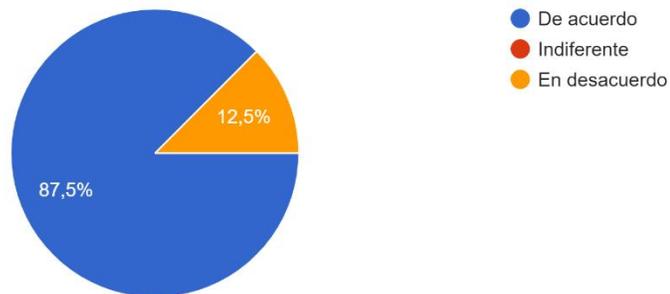
¿Existe algún paquete de incentivos?

8 respuestas



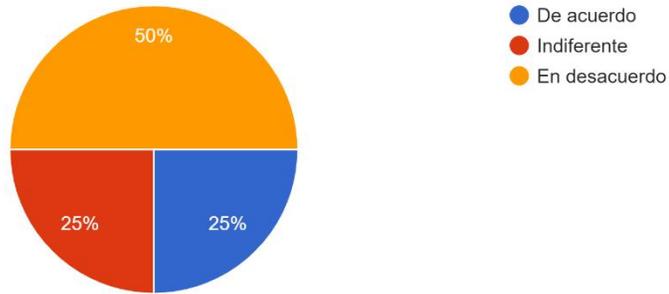
A su criterio, ¿La tarea que desempeñas es correctamente recompensada?

8 respuestas



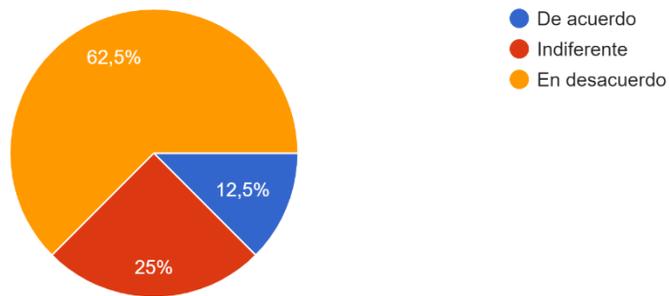
¿Cuentas con incentivos dentro de la actividad que realizas?

8 respuestas



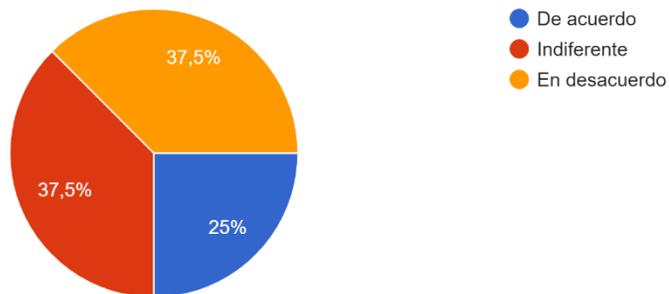
¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a)?

8 respuestas



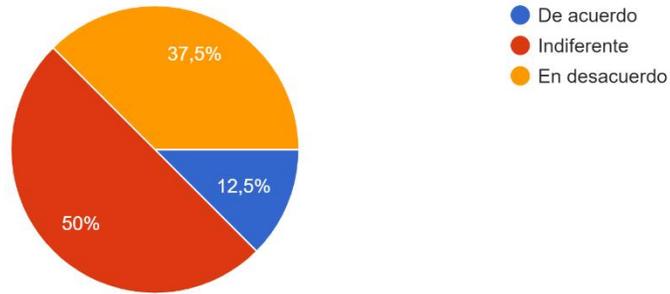
¿El cumplimiento de objetivos va ligado con la manera de recompensarte?

8 respuestas



¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados?

8 respuestas



¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en la clínica?

8 respuestas



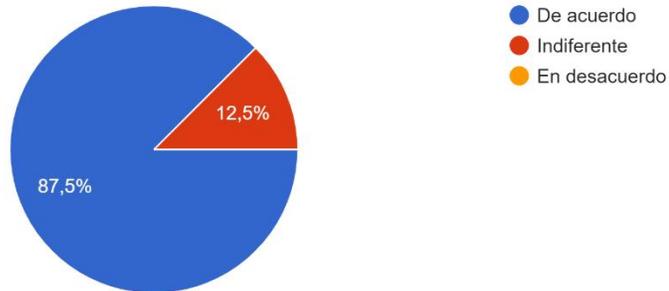
¿Existe algún tipo de relación con tu líder?

8 respuestas



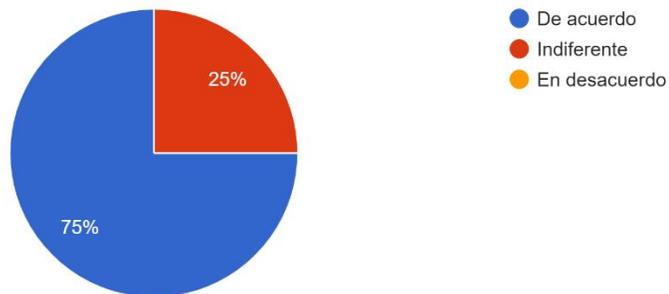
¿Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio?

8 respuestas



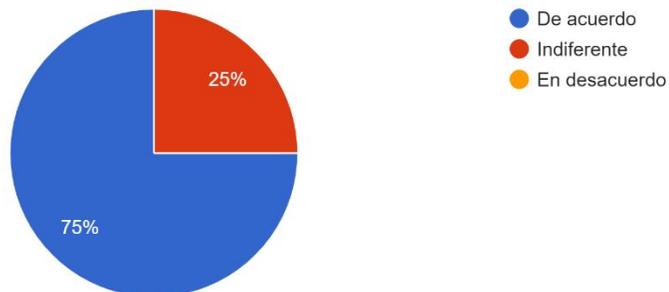
¿Tu líder comparte información sobre la organización?

8 respuestas



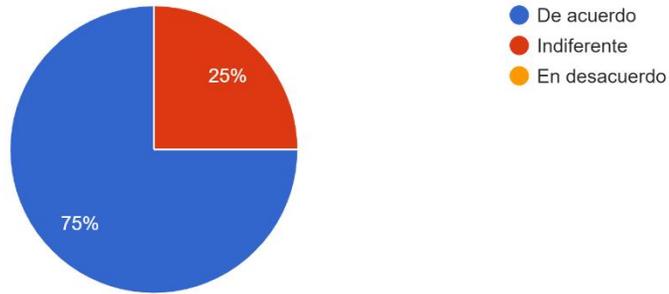
¿Tu líder utiliza valores de la organización para guiarte?

8 respuestas



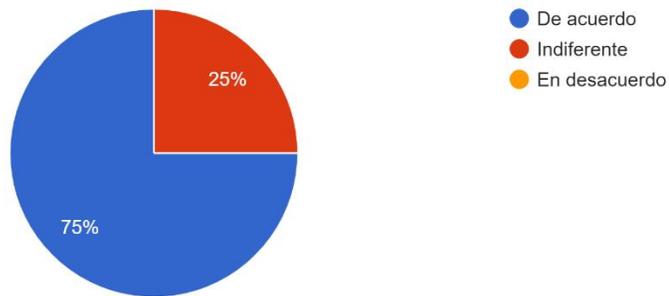
¿Tu líder pregunta por tu opinión?

8 respuestas



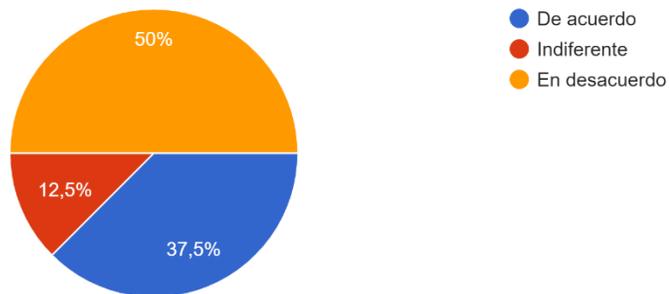
¿Tu líder sugiere ideas que contribuyan con la clínica?

8 respuestas



¿Cuentas con algún tipo de medio para procesar la información (libros, agendas, computadora)?

8 respuestas



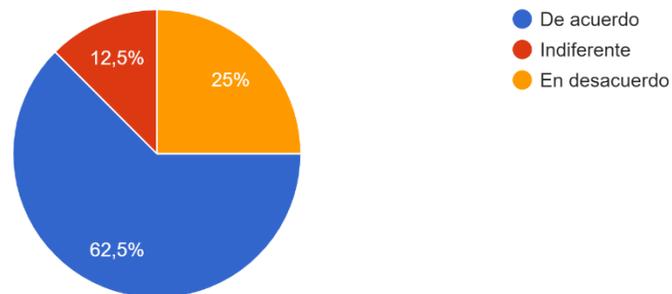
¿Qué herramientas utilizas para desempeñarte en tu cargo?

8 respuestas

Medios físicos y botiquín
Documentos físicos, informes, computadora como herramientas
Tens, compresa fría y caliente, ultrasonido, bicicleta estacionaria
camilla, medios físicos terapeuticos
Lampazo escoba desinfectantes
Equipos médicos Computadora Mobiliario Farmacos
Tensiometro, termómetro, báscula, fármacos y materiales de reposición

¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?

8 respuestas



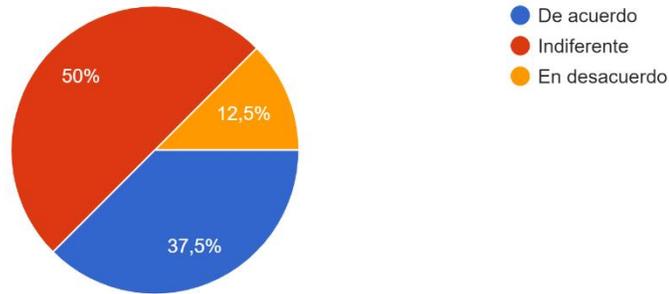
¿Qué herramientas consideras necesarias y no cuentas con ellas para desempeñarte en tu cargo?

8 respuestas

- Impresora
- Láser, gimnasio, muebles, lámpara infrarrojo
- Aparatos de mayor calidad y desempeño
- Botiquín más completo, equipos más profesionales (carecemos de muchos medios)
- Botiquín más completo y equipos mas profesionales (Carecemos de muchos medios)
- Se necesita un jardinero
- No aplica
- Mejorar las condiciones la sala de curación e inyectable

¿Existe una planeación a futuro en la clínica?

8 respuestas



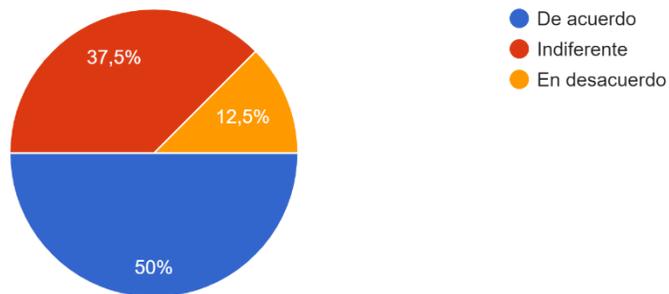
¿Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas?

8 respuestas



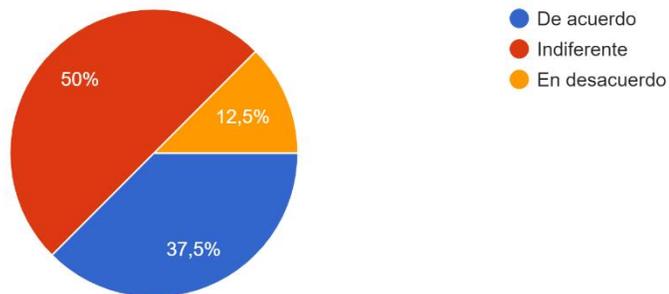
¿Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo?

8 respuestas



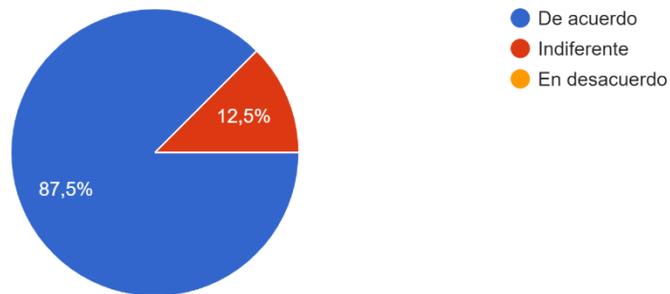
¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?

8 respuestas



¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de la clínica?

8 respuestas



¿Qué cambios te gustaría hacer para mejorar tu trabajo?

6 respuestas

Que tengamos un sistema menos tedioso y mejor organizado

Aumentar en tamaño de las instalaciones

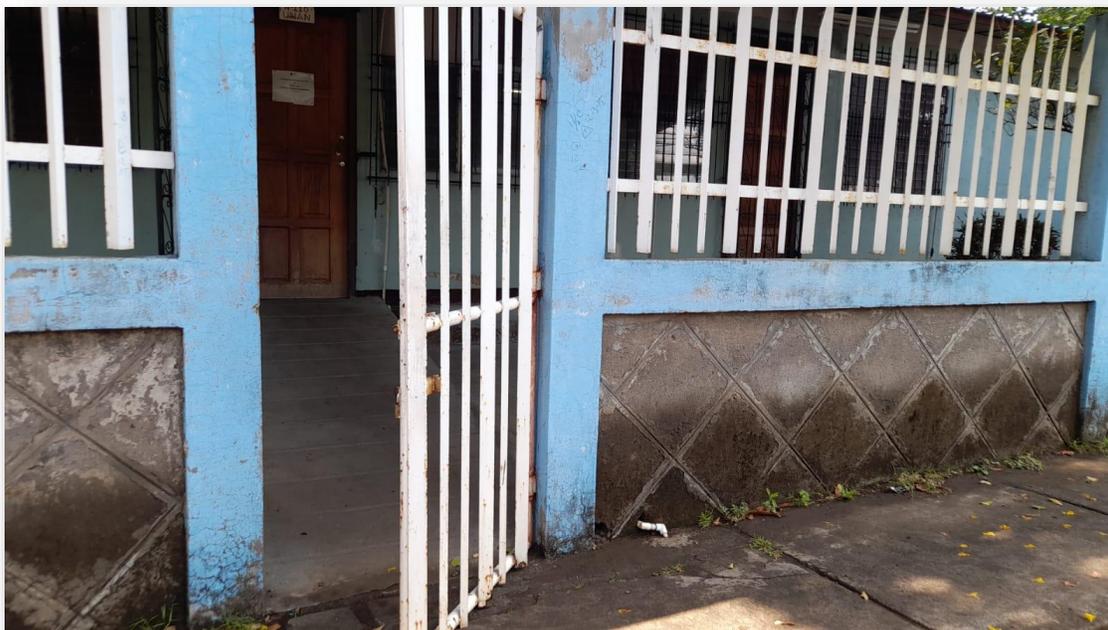
Contar con mejores equipos y medios auxiliares de fisioterapia, una área de mecanoterapia

Contar con mejores medios auxiliares de fisioterapia, tener un área de mecanoterapia.

Que se comience a respetar los horarios para hacer mejor mi trabajo

Mejorar en todos los aspectos cada día más.

ANEXO 3: Instalaciones de la Clínica



Vista Frontal a las Instalaciones de la Clínica



Entrada Principal a las Instalaciones de la Clínica



Recepción de la Clínica



Área de Fisioterapia de la Clínica



Área de Atención de Medicina General