



**Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas**

Mon
658.402
A396
2007

Tesina para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas

Tema:

**Análisis y Mejora de la Estructura Organizacional en la Empresa Médica Previsional
“Policlínica Oriental”**

Autores:

Br. Jazkaira Indira Alguera Toruño

Carné: 99-19014-1

Br. Geovanny Antonio Miranda Aguilar

Carné: 99-19373-5

Tutor:

Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales

Managua, 25 de Julio de 2007

Índice de Contenido

Introducción	3
Antecedentes	4
Justificación	5
Resumen Ejecutivo	6
Objetivos	7
CAPITULO 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	8
1.1 Clima Organizacional	12
1.2 Estilo Gerencial	14
1.3 Departamentalización	15
1.4 Relaciones de Mando	19
1.5 Estructura y Organigrama	20
1.6 Relaciones con Terceros	22
1.7 La Comunicación Interna	23
1.8 Análisis FODA	25
CAPITULO 2 – PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN	31
2.1 Propuesta de Organigrama de la EMPPO	34
2.2 Clima Organizacional	36
2.3 Relaciones de mando	38
2.4 Elaboración de Tabla Salarial	40
2.5 Plan de Motivación	42
2.6 Modelo de Liderazgo (Estilo Gerencial)	45
2.7 Conformación y Desarrollo del Trabajo en Equipo	47
2.8 Comunicación Interna	49
Conclusiones	52
Recomendación	54
Bibliografía	56
Anexos	57

Introducción

Actualmente en Managua solo existen dos empresas médicas previsionales pertenecientes al MINSA las cuales son Policlínica Oriental y Empresa Médica Alemán Nicaragüense.

La empresa Médica Previsional Policlínica Oriental se encuentra ubicada frente a los edificios del Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER) Managua, Nicaragua, esta empresa se dedica a brindar servicios de Atención Médica Previsional y de medios diagnósticos para los asegurados del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) y a sus beneficiarios adscritos a esta Institución más paquete adicional a los hijos y familiares fuera de cobertura.

Los departamentos de esta empresa Médica enfrentan diversas dificultades en su organización, debido a que los jefes de algunos departamentos interfieren en la dirección de otros, no se cuenta con fichas ocupacionales, inconformidad laboral con la distribución de salarios, falta de motivación, inestabilidad laboral, esta problemática se logro determinar mediante un diagnóstico de la situación actual de la organización, es por esta razón que el trabajo de tesina esta centrado en el análisis de los principales problemas de la parte administrativa de esta empresa y las propuestas de corrección y mejoramiento para el buen desempeño de los diferentes departamentos.

Los problemas necesitan soluciones o correcciones a lo inmediato, a fin de contrarrestar o disminuir los efectos económicos que conlleva un funcionamiento administrativo deficiente, por consiguiente en este trabajo de tesina se ilustran alternativas de solución como: una propuesta de mejora, un plan de motivación, una propuesta de mejoramiento de la comunicación y una propuesta de trabajo en equipo.

Antecedentes

La empresa previsional funciona desde 1995, sin embargo el análisis se realizará a partir del año 2000 ya que es en este periodo en que suceden cambios de estilos en la dirección general.

Durante el período 2000-2002 hubo una reorganización en la empresa, en el cual lo más destacado es el despido masivo (35 personas de distintas áreas) debido a que el Gerente contrató a personal de su confianza y a personas recomendadas por autoridades superiores del Ministerio de Salud (MINSA). Bajo esta administración la Policlínica Oriental comienza a independizarse de los subprestadores¹ Médicos, es decir la empresa médica previsional brinda autónomamente estos servicios creándose nuevos puestos de trabajos en la parte médica como administrativa de la empresa.

En los años 2003-2004 el gerente de ese tiempo, mediante nuevas prácticas administrativas, las cuales consistían en la descentralización de toma de decisiones, disminución de trámites de ingresos, mejoramiento de la planificación para el mantenimiento de stock en un 95%, trabajo en equipo mediante objetivos, redujo hasta en un 90% las deudas de la empresa, devolvió la credibilidad de esta, es decir que recuperó la confianza con los proveedores, mejoró la infraestructura, invirtió en equipos médicos, capacitó a una buena parte del personal y logró independizar a la empresa totalmente de los subprestadores médicos.

Desde el 15 de diciembre del 2006, hasta fines del primer semestre del 2007 una nueva gerencia asume la dirección de la Empresa Médica Previsional, en la cual se está contratando más personal administrativo, ubicándolos en puestos que nunca antes habían existido, afectándose la estructura organizacional, esta situación ha traído como consecuencia que se genere inconformidad laboral ya que el personal nuevo está siendo promovido rápidamente ganando salarios elevados, se ha creado duplicidad en algunos cargos es decir el trabajo que antes hacía una persona ahora lo desempeñan de dos a tres personas y en lugar de agilizar los procesos administrativos estos se han visto entorpecidos en el cumplimiento, generando retrasos.

¹ Un subprestador, es una persona o entidad que vende servicios de salud a la Empresa Médica Previsional que ha contratado el INSS. El SUBPRESTADOR debe ser aprobado por el INSS, tiene ante el mismo, responsabilidad legal solidaria con el Prestador en cualquier eventualidad que signifique daño o perjuicio para el INSS o los beneficiarios de los servicios. El INSS no tiene ninguna obligación financiera con el SUBPRESTADOR.

Justificación

La tesina persigue el análisis de la estructura organizacional en la empresa médica previsional Policlínica Oriental derivado de un diagnóstico de la situación actual de la misma, lo que permitirá plantear propuestas de mejora para la estructura organizacional de la empresa e incidir en el mejoramiento de la eficiencia de los servicios.

Con el análisis se identificarán debilidades fortalezas oportunidades y amenazas presentes en el entorno organizacional y se buscará como transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Se hizo uso del método de encuesta² la cual fue aplicada a los siguientes departamentos: contabilidad (3), unidad de compras (2), almacén y suministros (2), unidad de informática (2), Departamento de estadista (2), recursos humanos (1), Director Administrativo (1), personal de atención al cliente (3) , caja (2), gerente médico (1) y servicios generales (3), a un total de 22 personas que forman parte del personal administrativo de la EMPPO, para obtener una visión de la situación organizacional de la empresa que nos ayudará a realizar el diagnóstico para brindar posibles alternativas de solución. (Ver encuesta de medición de la situación del clima organizacional en la EMPPO Anexo1 Pág. 58).

El interés de la empresa debe pretender mejorar la organización y coordinación, lograr una mejor distribución de los recursos humanos, una adecuada delegación de funciones y una distribución equitativa de los salarios.

De hecho los beneficios deben provocar que se obtengan una mejor utilización de los recursos, una estructura organizacional que posibilite más coordinación y mejor desempeño laboral.

² Ver Anexo 1 Encuesta de medición de la situación organizacional de la Empresa Médica Previsional Policlinica Oriental Pág. 58

Resumen Ejecutivo

La tesina contempla un diagnóstico de la organización en la Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental (EMPPO), la cual brinda servicios de atención médica previsional y de medios diagnósticos para los asegurados y a sus beneficiarios adscritos a esta institución, más paquete adicional a los hijos y familiares fuera de cobertura, también atiende a los no asegurados en el programa privado de la empresa.

Se describe el funcionamiento de la empresa en la parte organizativa. Mediante la aplicación de la metodología del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se logró determinar que la empresa no tiene control en el balance de sus fortalezas con respecto a sus debilidades, lo cual es desfavorable y que no sabe comportarse ante las amenazas ya que no sabe identificar ni aprovechar sus oportunidades.

En base a los resultados de los análisis se desarrolló una propuesta de mejora de la organización con el fin de agilizar los procesos administrativos que aquí se realizan, y así mejorar la calidad en el servicio para una mayor competitividad e impacto en la atención de los clientes.

Para lograr reducir la insatisfacción laboral detectada y elevar el desempeño de los trabajadores finalmente desarrollamos las fichas ocupacionales de cada puesto, tabla salarial, plan de motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación en esta empresa.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un estudio para el análisis y mejora de la estructura organizacional de la empresa médica Previsional "Policlínica Oriental (EMPPO)".

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- Elaborar un plan de mejora: Aplicar un modelo de motivación, Modelo de liderazgo, Conformación y desarrollo de trabajo en equipo y plan de mejora de la comunicación interna.

CAPITULO 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A continuación se presenta el diagnóstico realizado en la Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental, en el cual utilizamos las herramientas de investigación, como encuesta aplicada a trabajadores de la EMPPO, reuniones con el Gerente General, Gerente Médico, Administrador Financiero, Director Administrativo, personal de Recursos Humanos y personal de compras para obtener información acerca de la situación actual respecto al clima organizacional, el estilo de gerenciar, la departamentalización, las relaciones de mando, la estructura y organigrama, relación con terceros y la comunicación interna existente en la empresa.

Presentación de la empresa

Una *Empresa Médica Previsional*³: es una entidad del sector público, del sector privado o ambos, legalmente constituido en el país, que se organiza con el propósito de ofrecer y proveer servicios de salud integral a los asegurados activos y sus dependientes, de conformidad con los términos y condiciones que exigen en el modelo de salud previsional formulado por el INSS las cuales son prestadoras de servicios médicos contratadas por el INSS para los asegurados y sus beneficiarios. Con el objetivo de fortalecer económicamente al ministerio de salud respecto al déficit presupuestario es que dan apertura este tipo de empresas médicas, las que deben transferir el 40 % de sus utilidades anuales.

³ Reglamento del seguro de enfermedad Maternidad, Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, Gerencia General de Salud Previsional, Octubre de 1996, Pág. 3.

La Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental actualmente se encuentra de la siguiente manera:

Personal

La Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental cuenta con 259 empleados entre médicos y personal administrativos distribuidos de la siguiente manera:

Áreas	Personas Área
Área Médica	200
Gerencia Médica	7
Dirección de servicios Médicos	5
Departamento de enfermería	61
Nutrición	1
Departamento de Admisión y Archivo	14
Departamento de farmacia	15
Laboratorio Clínico	13
Sala de Operaciones	19
Imagenología	4
Consulta Externa	24
Unidad de Estadísticas y registros médicos	2
Emergencia	7
Servicios Médicos	28
Área Administrativa	59
Gerencia General	3
Unidad de recursos Humanos	2
Unidad de contabilidad	5
Unidad de Servicios Generales	21
Unidad de Bodega	3
Unidad de Adquisición y compras	3
Unidad Informática	2
Oficina administrativa	1
Oficina Financiera	1
Dirección administrativa Financiera	2
Tesorería	3
Mercadeo y atención al Cliente	10
Mantenimiento	3

Imagen Corporativa

La EMPPO, no tiene color corporativo base, la infraestructura esta pintada con un color blanco hueso con roda pie color café; estos colores nada tienen que ver con la imagen corporativa, de manera que sean un distintivo en el logotipo y en los uniformes de la empresa, ya que estos no se han sistematizado como una identificación corporativa, siendo este color de uniformes cambiado cada año.

Lo único que destaca en imagen corporativa a esta empresa es su logotipo y un lema ("**La decisión más acertada**") los cuales fueron desarrollados por el encargado del departamento de marketing.

Logotipo de la empresa

El logotipo de identificación de la EMPPO esta formado por dos círculos uno ubicado en el centro del otro, en círculo interior se encuentran las iniciales del nombre de la empresa y en medio de las iniciales el dibujo de una culebra alrededor de un báculo el cual es el símbolo de los médicos, fuera del círculo interno se lee Policlínica en la parte de arriba y Oriental en la parte de abajo, fuera de los dos círculos en la parte de arriba se lee Empresa médica Previsional.

El logotipo de la Policlínica, se manifiesta en los siguientes soportes de comunicación e identificación:

- Papel membretado: Páginas de block tamaño carta con el logotipo de la empresa impreso como marca de agua.
- Brochures publicitarios
- Calendarios
- Carné de trabajadores
- Uniforme de la empresa



FIGURA 1. Logotipo de Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental

Desde su fundación esta empresa desarrolló su misión, visión y objetivo que aun se encuentran vigentes hasta la fecha, las cuales son:

Misión de la Empresa

Garantizar la integridad y calidad de la atención del asegurado y sus beneficiarios, mediante la organización y desarrollo de servicios diferenciados, que permitan el cumplimiento del listado de prestaciones acordadas con el INSS, a fin de que genere rentabilidad para contribuir al sostenimiento de la empresa médica sin que esto signifique menoscabo de la calidad de la atención.

Visión de la Empresa

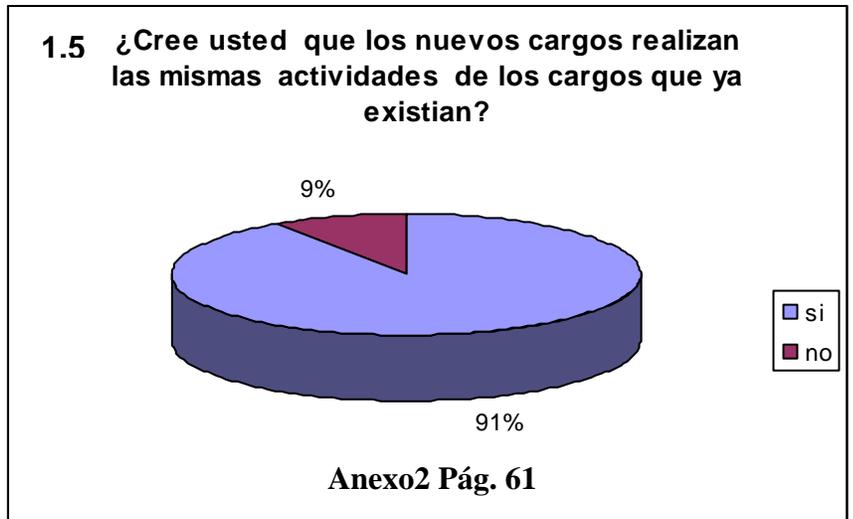
Que el Ministerio de Salud esté en capacidad de ofrecer servicios de calidad a los asegurados, de forma autogestionaria, descentralizada, con carácter empresarial y que tiene como consecuencia la generación de recursos que apoyen el financiamiento del ministerio de salud.

Objetivo de la Empresa

Crear un Modelo de Atención para el Asegurado y sus Beneficiarios a través de la organización de la salud con el propósito de brindar servicios de calidad con eficiencia.

1.1 Clima Organizacional

El diagnóstico señalado en la página 8 reveló según la encuesta⁴, que un 91% de los encuestados opinaron que hay muchos puestos que están mal definidos, ya que el actual gerente ha incorporado personal a la EMPPO en puestos que no existían anteriormente tales como encargado de oficina administrativa, encargado de oficina financiera, encargado de



abastecimiento técnico material, etcétera, creando duplicidad de puestos y funciones es decir; antes solo existía un director administrativo financiero que se encargaba de realizar la gestión administrativa y financiera de la empresa, ahora hay tres personas realizando esta función, otro ejemplo de esta situación es el encargado de abastecimiento técnico material que realiza las mismas funciones del encargado de compras y el encargado del almacén, ya que ellos revisan los saldos máximos y mínimos de los insumos y materiales de la empresa, causando de que el resto del personal no sepa ni a quien dirigirse cuando necesita de algún material o insumo o búsqueda de alguna autorización. De esta manera se crean atrasos en la realización de actividades, generando una serie de efectos negativos que no permite desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades establecidas dentro de cada departamento.

Otro aspecto notorio es la motivación del personal que se ve afectado por el tipo de sistema de remuneración el cual se basa en un sistema de contratos hechos a los trabajadores en mutuo acuerdo con la empresa, pero solo los cargos de confianza y personas que han venido a la institución por medio de influencias gozan de buenos salarios, de los 22 trabajadores encuestados el 90.9% señalaron que no se encuentran satisfechos con su salario, que hay trabajadores que están en un cargo ganando un salario determinado y existen otras personas que desempeñan el mismo cargo pero con otro salario (existen 4 auxiliares de contabilidad los cuales realizan las mismas actividades pero 3 de ellos devengan un salario de C\$ 3,500 y uno de ellos devenga un salario C\$ 5,000).

⁴ Ver Anexo 2 Tabla de procesamiento de encuesta y Anexo 3 Matriz de salida, Pág. 61 y 63

Hay trabajadores que han sido enviados directamente del MINSA central y desde allá viene definido el salario a ganar y en otros casos hasta el cargo a desempeñar (Asistente de gerencia ganando un salario de C\$ 7,500, Asesor de la gerencia salario C\$ 5,500 sin ejercer ninguna función).

Las opiniones de los trabajadores de la empresa, respecto a la inconformidad laboral según la encuesta⁵, son las siguientes en orden de prioridad:

- Salario no corresponde con las actividades impuestas (90.9% de los encuestados concuerdan en que "el salario es bajo") ejemplo encargado de la unidad de informática devenga un salario de C\$ 5,000 cuando en el mercado un puestos de estos anda en promedio de los C\$ 6,500.
- El 86.4% de los trabajadores se siente inestables
- Las relaciones interpersonales entre los departamentos están llenas de vicios no profesionales (ambiente de hipocresía, búsqueda de mérito mediante chismes, rivalidad no competitiva).
- El 68.2% de los empleados no existe equidad
- Recargo de trabajo (realización de múltiples funciones)
- No existe crecimiento dentro de la empresa
- No toman en cuenta a los trabajadores cuando estos están siendo afectados por una decisión de la alta gerencia.
- No existe apoyo, cuando es solicitado por el empleado para beneficio profesional del mismo.
- No hay reconocimiento del trabajo que se está realizando cuando este es sobresaliente.
- Abuso de autoridad.
- No existe planificación, esto ocasiona retrasos por ejemplo al solicitar los materiales o herramientas de trabajo.
- No proporcionan los recursos adecuados para desempeñar el trabajo asignado.

La encuesta⁶ arrojó datos en donde el 68.2% de los encuestados, no se percibe el trabajo en equipo, las observaciones realizadas en los diferentes departamentos de la empresa percibió que cada empleado ejerce su trabajo sin estar coordinado el uno con el otro, lo que crea atrasos debido a que no se planifica, por ende el trabajo en equipo se ve afectado dando resultados no satisfactorios para cumplir con la actividades de trabajo en tiempo, forma y calidad.

^{5 y 6} Ver Anexo 2 Tabla de procesamiento de encuesta y Anexo 3 Matriz de salida, Pág. 61 y 63

1.2 Estilo Gerencial

La encuesta⁶ y las observaciones in-situ con diferentes empleados, arrojó que en la empresa predomina un particular estilo autoritario en la toma de decisiones, existe confianza (no total, un 40.9% lo afirman) en los empleados. Las políticas más amplias son discutidas en la alta dirección, pero esta solo da a los trabajadores participación mínima en ciertos casos (13.6% se les toma en cuenta en las decisiones).

Cuando hablamos del estilo de gerencia autoritaria, nos referimos a que los directivos confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización. Generalmente hablan sobre resultados, responsabilidad, desempeño, eficiencia, avances, cambios, son directos (ir al grano), impacientes, rápidos (saltan de una idea a otra).

Este comportamiento provoca que la gerencia y la administración sean cerradas en virtud de ser facilitadores.

⁶ Ver Anexo 2 Tabla de procesamiento de encuesta y Anexo 3 Matriz de salida, Pág. 61 y 63

1.3 Departamentalización

A través de una reunión abordada con el personal de recursos humanos, en la cual se preguntó sobre como están distribuidas las funciones en las diferentes áreas administrativas de la EMPPO, nos informaron que actualmente las actividades y funciones de los departamentos de la empresa están de la siguiente manera:

Departamento	Actividad	Funciones
Gerencia	Gerenciar	<ul style="list-style-type: none"> -Dirige, Organiza, Evalúa, Controla, el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos. - Responde por la programación de Ingresos y Gastos - Analiza y evalúa el grado de cumplimiento del Listado de Prestaciones Básicas de Salud suscrita con el INSS - Informa a la Dirección Superior del MINSA los resultados obtenidos. - Recibe diariamente la entrega de guardia.
Asesoría legal	Legales	<ul style="list-style-type: none"> - Representación Judicial. - Seguimiento y Control de los Juicios. - Gestiones Jurídicas Administrativas. - Elaboración de Contratos. - Asesorar casos particulares. -Firma del Ante Mí Notarial de los Contratos -Asesor Legal, del Comité de Licitación - Levantar las respectivas Actas
	Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el Comité Disciplinario - Asesoramiento al Departamento de RRHH
Dirección Administrativa financiera	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación financiera. - Relación financiera - Administración de impuestos - Custodia de fondos

		<ul style="list-style-type: none"> - Créditos y cobranzas. - Seguros
Oficina Administrativa	control	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos de servicios básicos - Autorización de salida de materiales e insumos - Autorización de compras y materiales
Oficina Financiera	Control	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad general. - Contabilidad de costos. - Planificación y presupuesto. - Auditoria interna. - Sistemas y procedimientos.
Unidad de Contabilidad	Control	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad general. - Contabilidad de costos. - Sistemas y procedimientos.
Unidad de Recursos humanos	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Búsquedas - Selección - Instrucción -Ascenso y transferencias - Despidos
	Administración de Sueldos y Jornales	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación de empleados - Determinación de escalas - Calificación de meritos - Compensación suplementaria - Control de horarios
	Servicios para empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios médicos - Recreación - Servicios personales. - Seguridad - Protección.
Unidad de Adquisiciones y Compras	Compra	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisiciones - Seguimiento de los aprovisionamientos - Registro y archivos de compra - Investigación de compra

Unidad de Bodega	Controlar	<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar productos - Verificación de productos - Clasificar, seleccionar y ordena los productos - Controlar todas las Entradas y Salidas de productos. - Despacho de productos. - Control de las fecha de vencimiento de los productos.
Unidad de Servicios Generales	Limpieza y mantenimiento del edificio	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva registro y control de los materiales - Programa y controla el uso de la flota vehicular - Servicio de limpieza. - Contratación de servicios para remodelación menores interna y externa - Elabora estudios que permitan mejorar el buen uso de los recursos - Garantiza Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos. - Resguarda y despacha materiales de aseo y limpieza - Supervisa el llenado de combustibles y da seguimiento a los kilometrajes en los vehículos
Unidad de Informática	Servicio técnico a equipos de cómputo	<ul style="list-style-type: none"> - mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos de cómputos - Instala programas básicos - Realizar periódicamente respaldos del sistema - asesoría técnicas sobre la adquisición de equipos de cómputos y paquetes de software - Planificar las actividades de mantenimiento a realizar por departamento.
Mercadeo y Atención al Cliente	Investigación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del mercado -Determinación de las características del mercado. - Análisis de los problemas de distribución.
	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento de la campaña.

		<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de textos. - Selección de medios. - Producción.
	Promoción de venta de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del problema - Elementos auxiliares para la venta del servicio.
	Planeamiento de las ventas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la política de venta de servicio. (Venta de contratos.) - Presupuesto.
	Operaciones de venta de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de vendedores. - Entrenamiento de vendedores. - Dirección de vendedores. - Remuneración de vendedores de contratos. - Ventas de contratos.

Se puede apreciar en este cuadro las responsabilidades generales del puesto en las diferentes áreas, pero estas no se cumplen por diversas razones, entre ellas: no dan a conocer a los trabajadores el manual de funciones cuando estos son contratados, falta de comunicación entre los departamentos, poca iniciativa de los trabajadores para conocer mejor a la empresa, las relaciones con los demás departamentos y el grado de compromiso con la empresa (horario, flexibilidad, colaboración, comunicación y relaciones transparentes compromiso con el trabajo, contribución a resultados, innovación, liderazgo, compromiso con el desarrollo de personas, visión del negocio.

1.4 Relaciones de Mando

A través de una reunión sostenida con el personal de recursos humanos de la EMPPO brindaron la siguiente información que relaciones se rigen bajo el organigrama de la empresa, en cada departamento y unidad existe un jefe o coordinador de área, el cual tiene bajo su mando a un número determinado de subordinados y a la vez este jefe esta subordinado siguiendo el orden jerárquico existente.

Pero realmente estas relaciones de mando en la EMPPO se han visto distorsionadas, según la encuesta ⁷ realizada a los trabajadores, el 72.7% de los encuestados opinaron que reciben ordenes de los jefes de otros departamentos, es decir, que no se esta respetando el organigrama de la empresa y el mando se está recibiendo de varios superiores, volviendo el ambiente laboral pesado.

En la EMPPO actualmente no es del conocimiento de los trabajadores las políticas que rigen a esta empresa, esto obstaculiza la delegación de mando a sus subordinados para que puedan cumplir con sus deberes sin necesidad de consultar cada acción a tomar, creando esto atrasos con los deberes y responsabilidades encomendados.

⁷ Ver Anexo 2 Tabla de procesamiento de encuesta y Anexo 3 Matriz de salida, Pág. 61 y 63

1.5 Estructura y Organigrama

Según la investigación realizada el departamento de Recursos Humanos brindó la siguiente información; la estructura organizacional de la Policlínica Oriental está constituida por un grupo de personas organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión.

Es una estructura formal: porque su actividad y las funciones de cada uno de sus integrantes están determinadas por reglamentos y contratos escritos y que cumplen ciertos requisitos, normas que a su vez deben ajustarse a las leyes vigentes según el código del trabajo para hacer legítimo su funcionamiento.

La empresa actualmente cuenta con la siguiente organización estructural:

Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental Organigrama

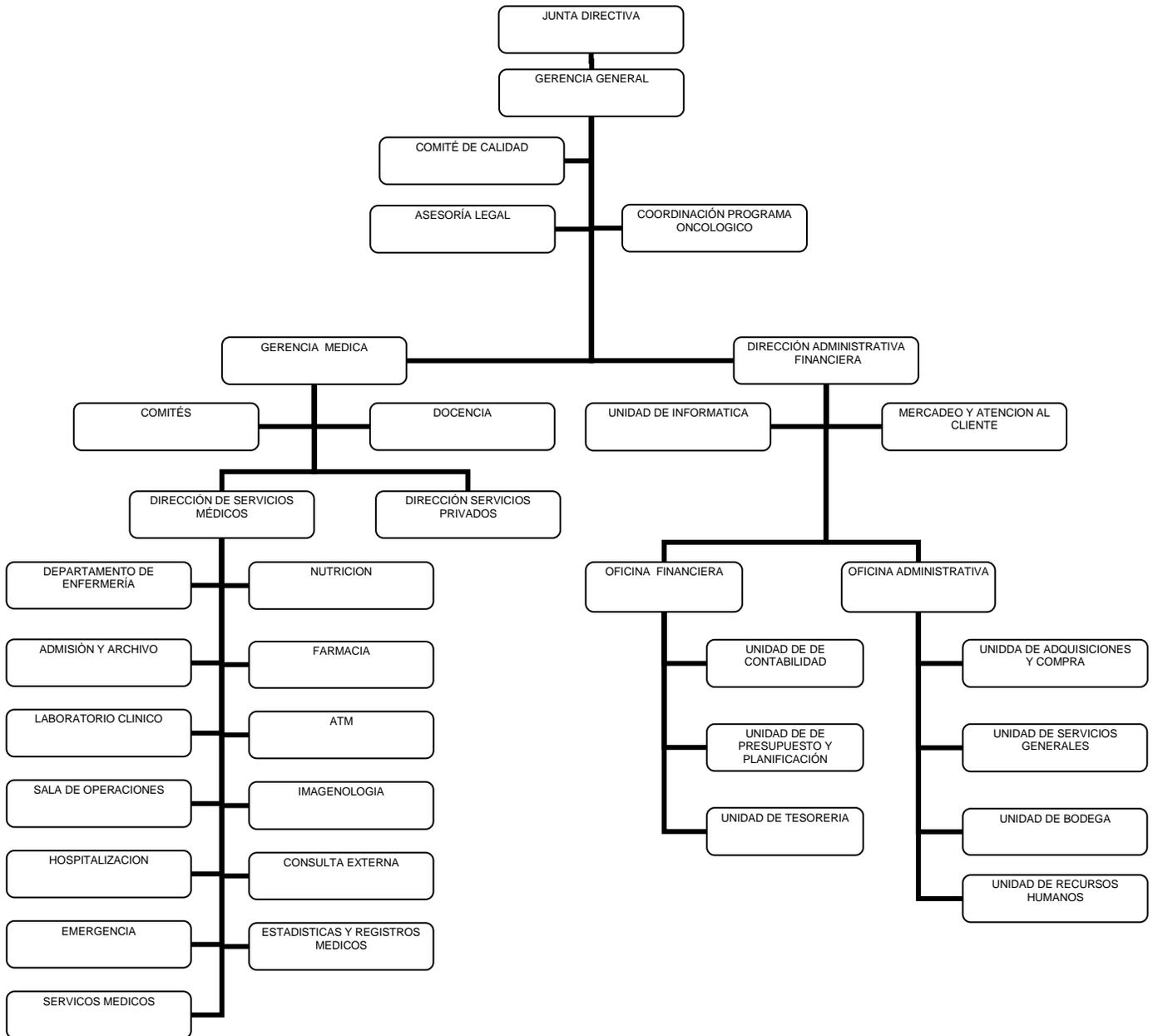


FIGURA 2. Organigrama Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental

1.6 Relaciones con Terceros

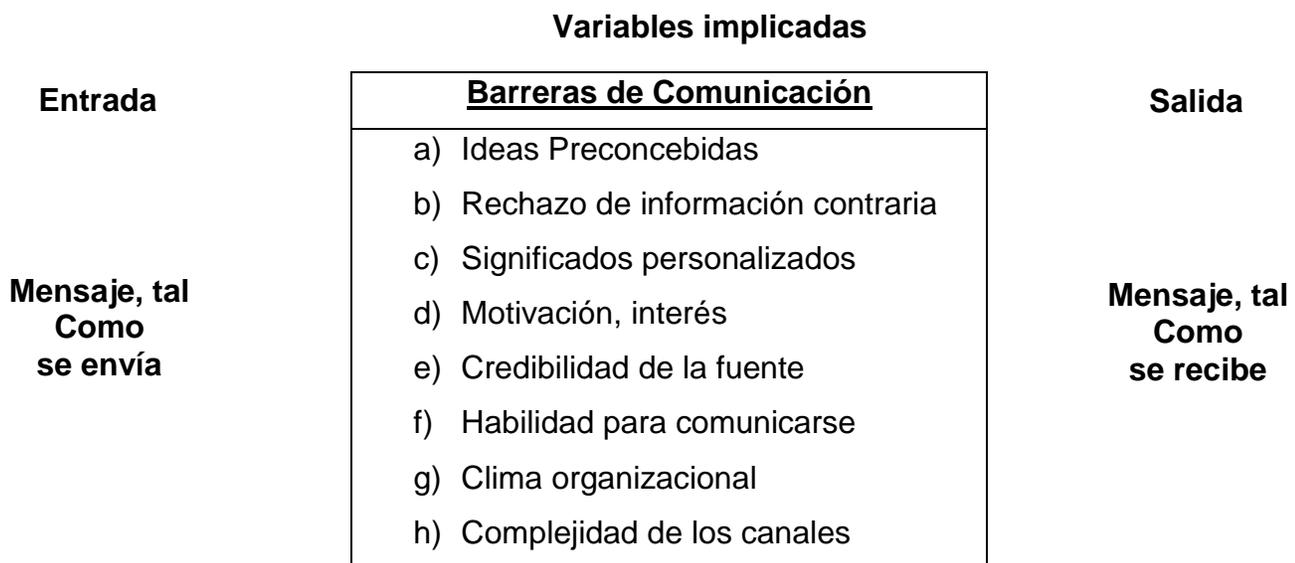
La EMPPO mantiene relaciones con otras personas, empresas y entidades que no dependen de ella, esto según información obtenida por medio de reuniones con las personas de diferentes áreas como el director administrativo, gerente general, quienes tienen relación directa con las autoridades del MINSA y el INSS, al enviarles diferentes tipos de informes que solicitan y las transferencias económicas que se realizan, con las cuales tiene establecida una comunicación.

Para ello se cuenta con el personal de compras compuesto por tres personas los cuales son los encargados de establecer las relaciones con nuestros proveedores, pero esta relación se ha visto debilitada ya que se ha perdido la confianza y voluntad de cooperar por parte de algunos proveedores, debido a los retrasos que han ocurrido en el cumplimiento de pago por parte de la empresa con algunos proveedores, también se cuenta con el personal de ventas encargado de tratar con nuestros asegurados.

1.7 La Comunicación Interna

La comunicación en la empresa va entre los diversos niveles jerárquicos que actúan como cadenas de transmisión de las comunicaciones, esta comunicación se da por diversos medios tales como escritos (Cartas, circulares y memorando) y llamadas telefónica, involucrando a los departamentos afectados, por lo general el proceso de comunicación en la EMPPO funciona como un sistema abierto en el que ocurren ciertos ruidos, es decir, una perturbación que tiende a distorsionar o alterar los mensajes transmitidos, todo esto produce interferencias que provocan alteraciones en el funcionamiento.

A continuación se muestra las barreras en el proceso de comunicación⁸:



La comunicación está enlazada con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC⁹), las cuales juegan un papel fundamental en la comunicación interna y externa de las empresas. La EMPPO cuenta con las siguientes TIC:

- 49 equipos de cómputos y 31 impresoras distribuidos en los distintos departamentos.
- Red de área local (LAN), donde se encuentran interconectados todos los equipos de cómputo.

⁸ Administración de Recursos Humanos, segunda edición, Adalberto Chiavenato, pág. 65

⁹ Las TIC son instrumentos y procesos utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos y automáticos.

- Sistema de información el cual cuenta con 11 módulos: Kardex Farmacia Privada, Contabilidad, Laboratorio, Kardex Farmacia General, Admisión, Entrada y salida de personal, Facturación Servicio Privado, Kardex Bodega, Mercadeo, Nómina y Estadística.
- Estos módulos se encuentran desarrollados bajo el lenguaje de programación FoxPro 2.5. La desventaja de hacer uso de este lenguaje son las siguientes:
 - Las bases de datos en DBF son vulnerables al momento de presentarse cortes de energía, ya que se dañan los archivos índices (archivo que contiene la estructura de la tabla)
 - El sistema es basado en MS-DOS lo imposibilita en alguno de los casos utilizar el sistema operativo XP o Vista.
 - Existen limitantes al momento de requerir alguna modificación por ejemplo: un nuevo informe ya que esto implica modificar el código fuente del programa.
- Servicio de Internet limitado a 16 cuentas de usuario, cabe señalar que solo los jefes de cada departamento gozan de este servicio y de que el uso que se le está dando no es el correcto, es decir el servicio se utiliza con fines no laborales. (Por ejemplo: se utiliza para chatear y no con el carácter investigativo).
- Planta telefónica con sobre exceso en su vida útil la que se utilizada para la comunicación interna de la empresa.

1.8 Análisis FODA

Por medio de una reunión sostenida con el gerente médico y el director administrativo de la EMPPO y datos arrojados de la encuesta¹⁰ se obtuvo la información necesaria que permitió elaborar este análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que consiste en reunir información tanto del entorno interno y externo de la empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial, este análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa, consiste en:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un sistema de información el cual está integrado con diferentes módulos que administra cada departamento. 2. Se cuenta con un personal profesional (En el ámbito educativo) y con experiencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A los trabajadores no se les proporciona en tiempo y forma el material requerido o la calidad solicitada no es la idónea para desempeñar su trabajo (45.5%). 2. A los Departamentos no se les exigen cumplir con metas ya que actualmente dentro de estos no existe planificación (81.8%). 3. No existen formas de incentivos al personal ya que la única remuneración aparte del salario son las horas extras las cuales tienen que ser aprobadas por la alta dirección. 4. Las funciones no están claramente definidas, debido a la ausencia del manual de funciones, es decir se imponen funciones a los departamentos que nunca las había ejercido antes, esto crea resistencia e inconformidad en los trabajadores afectados (86.4%). 5. Existe una inadecuada distribución de los R.R.H.H, salarios y funciones. 6. No cuenta hasta el momento con un presupuesto es decir no se lleva un control sobre los gastos de cada departamento. 7. No existe trabajo en equipo, no se coordinan las actividades entre los departamentos (68.2%). 8. Los trabajadores no se identifican con la empresa (63.6%). 9. Los jefes de los departamentos en ocasiones intervienen en áreas que no le corresponden (72.7%).

¹⁰ Ver Anexo 2 Tabla de procesamiento de encuesta y Anexo 3 Matriz de salida, Pág. 61 y 63

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la población asegurada (pacientes flotantes, pacientes insatisfechos con la competencia). 2. Invertir en el personal, de manera que esté mejor capacitado para enfrentar retos profesionales. (capacitación del personal) 3. Ayuda o donaciones por parte de ONG. 4. Donaciones de Medicamentos por parte de CIPS (Centro de insumos para la salud) esta es una bodega del MINSA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La administración anterior obsequió el sistema de información a las demás empresas médicas del MINSA, esto permitirá a las demás empresas conocer la manera de cómo se trabaja en la EMPPO. 2. Conocimiento de las demás EMP acerca de la situación económica de la Policlínica oriental. 3. Ambiente político inestable que pueden cambiar las reglas del juego en cualquier momento. (El cargo de gerente y administrador financiero son delegados por el MINSA). 4. Las relaciones con nuestros proveedores se han visto debilitadas, debido a los retrasos que han ocurrido en el cumplimiento de pago por parte de la empresa con algunos proveedores.

ANALISIS EFE

La matriz EFE o matriz de factores externos nos permite evaluar las oportunidades y amenazas de una empresa y como esta se comporta.

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Aumento de la población asegurada	0.15	3	0.45
Invertir en el personal, de manera que esté mejor capacitado para enfrentar retos profesionales. (Capacitación del personal).	0.20	4	0.80
Ayuda o donaciones por parte de ONG.	0.05	1	0.05
Donaciones de Medicamentos por parte de CIPS ¹¹ .	0.05	1	0.05
Amenazas			
La administración anterior obsequió el sistema de información a las demás empresas Médicas del MINSA, esto permitirá a las demás empresas conocer la manera de cómo se trabaja en la EMPPO.	0.13	3	0.39
Conocimiento de las demás EMP acerca de la situación económica de la Policlínica oriental.	0.10	3	0.30
Ambiente político inestable que pueden cambiar las reglas del juego en cualquier momento.	0.20	1	0.20
Las relaciones con nuestros proveedores se han visto debilitadas, debido a los retrasos que han ocurrido en el cumplimiento de pago por parte de la empresa con algunos proveedores.	0.12	2	0.24
Totales	1.00		2.48

¹¹ CIPS El Centro de Insumos para la Salud, es una entidad descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propio adscrita al Ministerio de Salud, con el objeto de atender la importación, almacenamiento y distribución de productos médicos y farmacéuticos.

Utilizamos una calificación de 1 a 4 asignando mayor peso a las variables de mayor importancia, como se puede apreciar, las variables de mayor importancia en las oportunidades son: aumento de la población asegurada y Potenciar las capacidades del personal; en las amenazas las variables de mayor importancia son las de menor calificación y son: Ambiente político inestable que puede cambiar las reglas del juego en cualquier momento y Las relaciones con nuestros proveedores se han visto debilitadas, debido a los retrasos que han ocurrido en el cumplimiento de pago por parte de la empresa con algunos proveedores.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las oportunidades ante las amenazas. En este caso la EMPPO, obtuvo un total de **2.48** lo que significa que la empresa no sabe comportarse ante las amenazas ya que no sabe aprovechar sus oportunidades, sin embargo, la empresa no está muy alejada de alcanzar la media, lo que significa que con un poco más de esfuerzo se podría lograr un balance entre estos factores.

ANALISIS EFI

La matriz EFI o matriz de factores internos permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa y su comportamiento.

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Existe un sistema de información el cual está integrado con diferentes módulos que administra cada departamento.	0.10	4	0.40
Se cuenta con un personal profesional (En el ámbito educativo) y con experiencia.	0.15	3	0.45
Debilidades			
A los trabajadores no se les proporciona en tiempo y forma el material requerido o la calidad de este no es la idónea para desempeñar su trabajo (45.5%).	0.12	1	0.12
A los Departamentos no se les exigen cumplir con metas ya que actualmente dentro de estos no existe planificación (81.8%).	0.08	2	0.16
No existen formas de incentivos al personal ya que la única remuneración aparte del salario son las horas extras las cuales tienen que ser aprobadas por la alta dirección.	0.05	2	0.10
Las funciones no están claramente definidas, debido a la ausencia del manual de funciones, es decir se imponen funciones a los departamentos que nunca las habían ejercido antes, esto crea resistencia e inconformidad en los trabajadores afectados (86.4%).	0.08	3	0.24
Existe una inadecuada distribución de los R.R.H.H, salarios y funciones.	0.12	2	0.24
No cuenta hasta el momento con un presupuesto es decir no se lleva un control sobre los gastos de cada departamento.	0.05	3	0.15
No existe trabajo en equipo, no se coordinan las actividades entre los departamentos (68.2%).	0.08	3	0.24
Los trabajadores no se identifican con la empresa (63.6%).	0.05	2	0.10
Los jefes de los departamentos en ocasiones intervienen en áreas que no le corresponden (72.7%).	0.12	1	0.12
Total	1		2.32

Utilizamos una calificación de 1 a 4 asignando mayor peso a las variables de mayor importancia en las fortalezas, a como se puede apreciar la variable de mayor importancia en las fortalezas es que Existe un sistema de información el cual está integrado con diferentes módulos que administra cada departamento; en las debilidades las variables de mayor importancia son las de menor calificación las cuales son: a los trabajadores no se les proporciona en tiempo y forma el material requerido o la calidad de este no es la idónea para desempeñar su trabajo y los jefes de los departamentos en ocasiones intervienen en áreas que no le corresponden.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las fortalezas ante las debilidades. En este caso la EMPPO obtuvo un total de **2.32** esto implica que la empresa no tiene control en el balance de sus fortalezas con respecto a sus debilidades, lo cual es desfavorable.

CAPITULO 2 – PROPUESTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

Es conveniente que la dirección tenga una óptica de los principales procesos de la empresa que resulten en atención de servicios médicos con calidad, por ello el análisis desde el punto de vista de procesos, destaca un proceso principal y cuatro sub-procesos de apoyo.

Dentro de la EMPPO se identifica un proceso principal; que son los servicios médicos y cuatro sub-procesos de apoyo, que son vitales para brindar un servicio de calidad, en donde los clientes deben de salir altamente satisfechos.

Los cuatro sub-procesos son los siguientes: Mercadeo y Atención al Cliente (capta más clientes y realiza estudios de mercado sobre la atención al cliente), Oficina de Finanzas (planifica y presupuesta), Recursos Humanos (interviene en la contratación del personal calificado) y Unidad de Adquisiciones y Compras (realiza las adquisiciones de Medicamentos y material de reposición periódica).

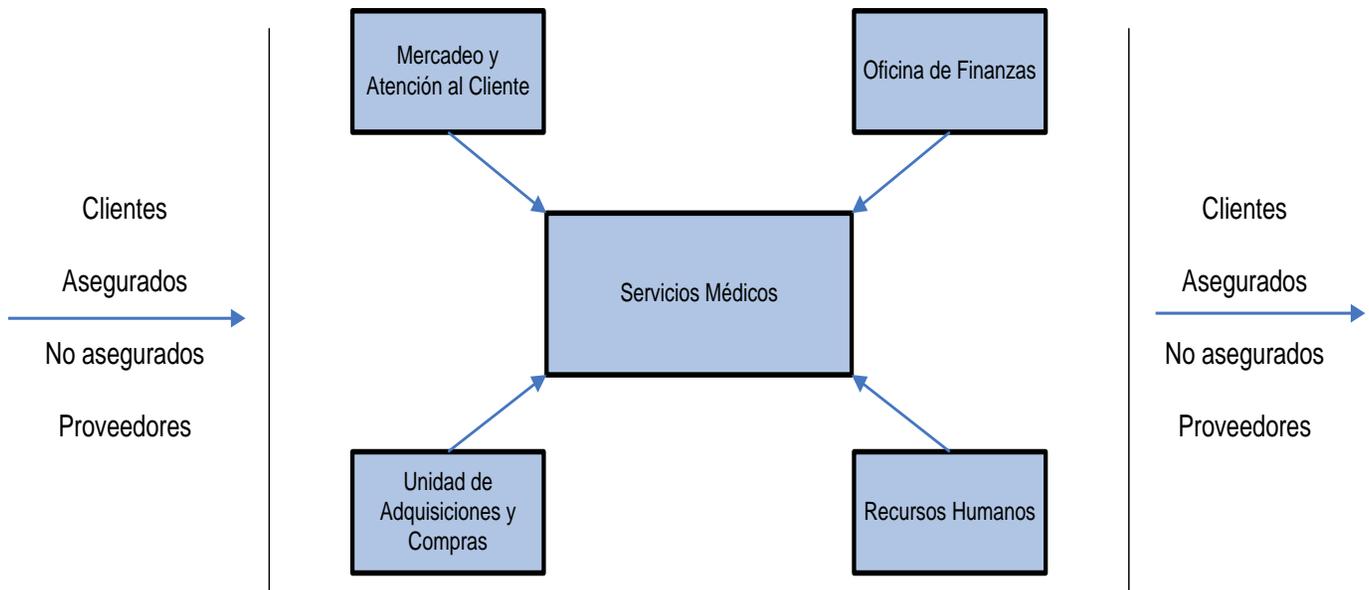


FIGURA 3. Mapa de Procesos
Empresa Médica Previsional Policlínica

En la entrada de estos procesos se ubican los clientes; que son los asegurados, no asegurados y principales proveedores de la EMPPO, estos clientes requieren de servicios médicos específicamente, por tanto dichos servicios se identifica como el proceso principal, pero este requiere de apoyo es decir de sub procesos; que funcione una política de **mercadeo y atención al cliente** que atraiga a los clientes con servicios diferenciados de otras empresa médicas previsionales, que existan las **adquisiciones** de instrumentos y agregados necesarios que auxilian los servicios curativos, que se cuente con **recursos humanos** (médicos, especialistas, personal médico, auxiliares, profesionales de las ciencias administrativas) que garanticen clientes satisfechos y un proceso de planificación del abastecimiento técnico material, que garantice los Medicamentos y productos colaterales necesarios en este tipo de atención.

Tanto la alta dirección como el personal que lleva acabo estos procesos y sub-procesos debe tener claramente definido que su función esta relacionada a satisfacer al cliente a través de los servicios médicos, que es el proceso principal dentro del mapa de procesos que se ha determinado.

Los procesos interactúan de la siguiente manera:

- 1.- Los clientes demandan servicios médicos por excelencia
- 2.- Los servicios médicos demandan de:
 2. a.- Recursos Humanos calificados
 2. b.- Medicamentos y productos colaterales
 2. c.- Abastecimiento en tiempo y forma de los Medicamentos y productos colaterales.
 2. d.- Una promoción clara y honesta de los servicios que se prestan
- 3.- Los clientes satisfacen sus demandas plenamente.

Explicación del funcionamiento del Mapa de procesos

Mercadeo capta los clientes (asegurados y no asegurados), estos realizan los procedimientos requeridos para pasar consulta y recibir los servicios médicos con el personal calificado, no debe haber ausencia de insumos o equipos siendo la planificación importante para la adquisición de estos, por último el cliente sale satisfecho o insatisfecho.

Si uno de estos sub-procesos falla el servicio médico se ve obstaculizado. Por ejemplo: llega un paciente a recibir consulta y le prescriben un tipo de Medicamento, al llegar este paciente a la farmacia le dicen que no hay y lo regresan donde el médico para que este le prescriba otro tipo de Medicamento, haciendo que el paciente pierda su tiempo caminando de un lado a otro. Esto se puede deber a una mala planificación por parte de finanzas o a falla en la unidad de adquisiciones.

2.1 Propuesta de Organigrama de la EMPPO

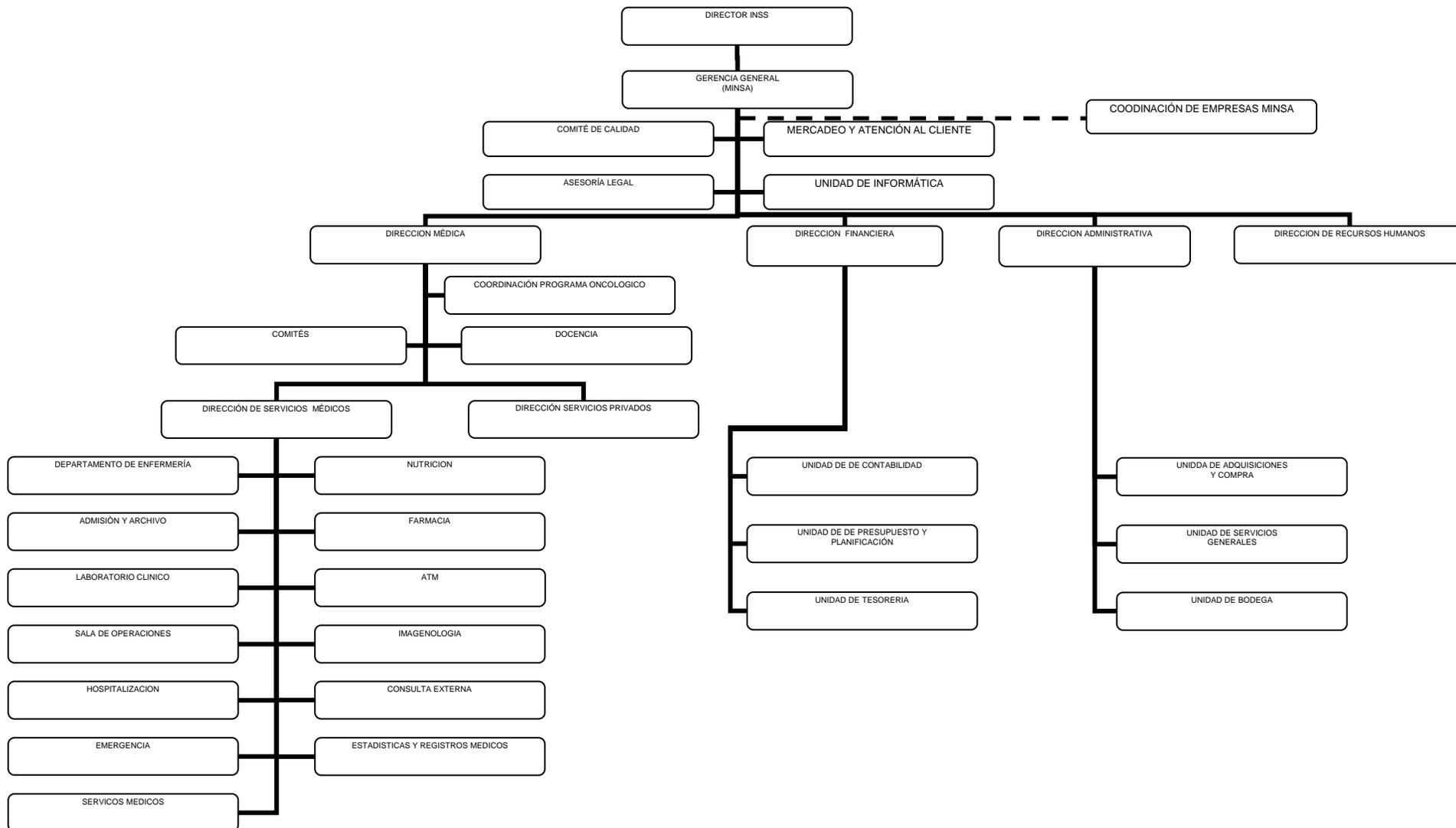


FIGURA 4. Organigrama propuesto

Basados en el organigrama actual de la Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental, obtuvimos la propuesta de organigrama el cual se basa solo en el ordenamiento según el fin de cada departamento y un cambio de nombre de departamento, se pasa a explicar las modificaciones propuestas:

Se modificó el nombre de un nivel jerárquico de junta directiva a Director INSS ya que no existe junta directiva como tal y la empresa es contratada por el INSS para brindar servicios médicos previsionales a los asegurados.

Se agregó una unidad de apoyo la cual supervisa la actividad de las empresas médicas previsionales ante el ministerio de salud que existía y no está contemplada en el organigrama actual.

Se trasladó la coordinación programa oncológico bajo la supervisión de la gerencia médica por la índole del departamento.

Traslado de la unidad de informática bajo la supervisión directa del gerente general ya que esta sirve como apoyo a todos los departamentos y su razón de ser no la vincula para estar subordinada a ninguna dirección.

Traslado de Mercadeo y atención al cliente bajo la supervisión de la gerencia general ya que su razón de ser no la vincula para estar subordinada a ninguna dirección.

Se eliminó la dirección administrativa financiera y se elevaron a dirección la oficina financiera y la oficina administrativa ya que al existir ambas direcciones no tenía razón de ser la dirección fusionada de estas.

Recursos Humanos pasó a ser dirección ya que administra el personal de toda la empresa, personal médico y administrativo por lo tanto no tenía que ir subordinada a la oficina administrativa como estaba antes.

2.2 Clima Organizacional

En la EMPPO se deben mantener bien informado al personal, acerca de los pasos a seguir en los distintos procesos en las diferentes áreas, para agilizar las actividades tales como ordenes de compra, solicitud de materiales etcétera, esto se logra facilitándole a cada departamento un documento que contenga el detalle de todos los procesos que se realizan dentro de la empresa.

Una alternativa es planificar un presupuesto por departamento acerca de los requerimientos de materiales de cada uno, para ello primeramente se debe solicitar a los encargados de cada departamento que faciliten un listado de los materiales que requieran durante un mes y evaluar el comportamiento de uso de cada uno de estos, para ver si se están ajustando a lo requerido. Luego se debe evaluar la periodicidad con la que cada departamento deberá ser abastecido.

Un presupuesto contribuye a la organización de diferentes maneras, tales como:

- Reducir gastos y costos.
- Planificar para poder cumplir con el presupuesto.
- Mayor integración de los diferentes departamentos, obligará a estos a trabajar en forma organizada.

El siguiente diagrama muestra los procesos generales de como un departamento debe planificar una compra.

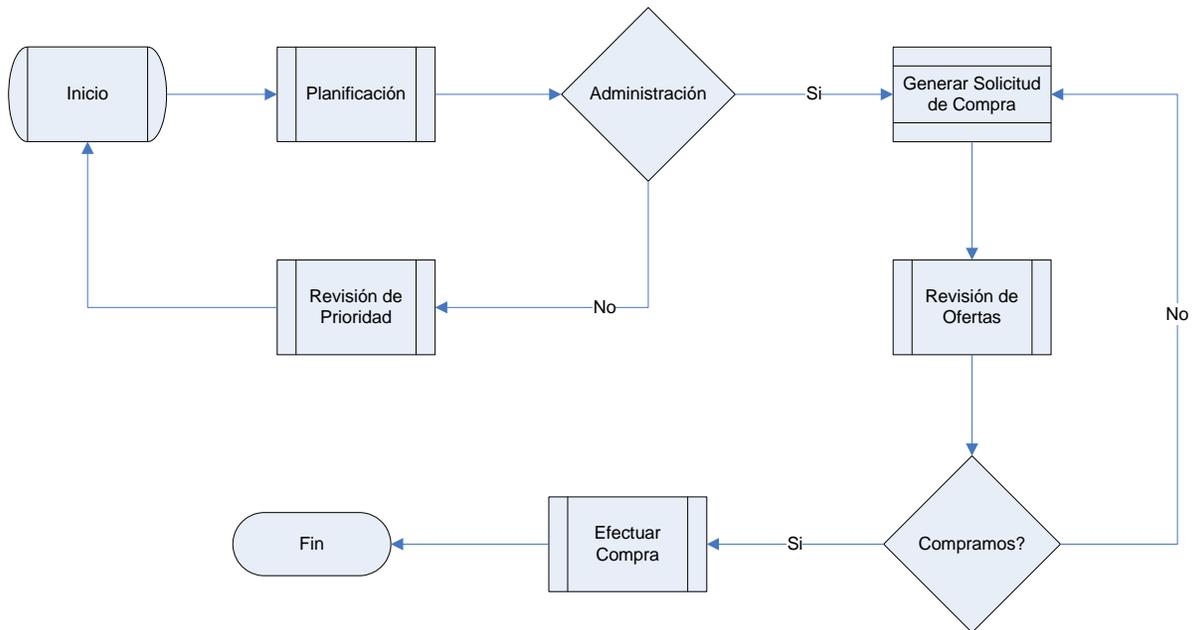


FIGURA 5. Proceso de planificación de compra

Una alternativa para desarrollar metas dentro de la EMPPO, es que cada departamento elabore un plan de trabajo trimestral como prueba piloto, con el objetivo de evaluar y obtener resultados que permitan mejorar y poder alcanzar la meta establecida por el plan, además de garantizar un mejor control sobre el cumplimiento de actividades, el plan podría presentar la siguiente estructura preliminar:

Fecha de Inicio / Fin	Actividad	Recursos a utilizar	Responsable

FIGURA 6. Formato de planificación de actividades

2.3 Relaciones de mando

Una alternativa para mejorar las relaciones de mando es que a cada jefe de departamento y subordinados se les proporcione el manual de funciones y organigrama actualizado a la fecha, con el propósito de que cada trabajador y cada jefe conozca y respete sus funciones, quien es su jefe inmediato, a quien debe rendir cuentas, etcétera, de esta manera evitar la doble subordinación.

Para ello se elaboraron las *fichas ocupacionales*¹² de los cargos administrativos, que servirá como base en la futura creación del manual de funciones que es fundamental para definir las relaciones de mando y subordinación en la institución. (Ver fichas ocupacionales en Anexo 4 en pág. 65)

Se utilizó el siguiente formato para la elaboración de las fichas ocupacionales:

¹² Universidad Nacional de Ingeniería Facultad de Ciencias y Sistemas Departamento de Administración, Folleto de Organización I Elaborado por: Msc. Ing. Manuel Enrique Huete Castillo pág. 29

FICHAS OCUPACIONALES

Nombre del Cargo:
Inmediato Superior:
Inmediato Subordinados:

A.- FUNCIONES:
REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

- 1.1.- EDUCACION
- 1.2.- EXPERIENCIA
- 1.3.- INICIATIVA E INGENIO

2.- ESFUERZO

- 2.1.- FISICO
- 2.2.- MENTAL

3.- RESPONSABILIDA

- 3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO
- 3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS
- 3.3.- TRABAJOS DE OTROS

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

- 4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO
- 4.2.- RIESGOS

2.4 Elaboración de Tabla Salarial

La propuesta de la tabla salarial consiste en mejorar e identificar, cuales son los salarios que deberían gozar los trabajadores según el cargo que desempeñan, para elaborar esta tabla se definieron los cargos a través de fichas ocupacionales¹³, se seleccionaron 3 empresas dedicadas al mismo tipo de servicios que sirvieron de patrón de análisis (EMPPO, EMAN¹⁴, HOSPITAL VELEZ PAIZ), en donde se obtuvieron las tablas salariales de cada una de ellas (se utilizó como medio, la visita a las empresas y el consiguiente intercambio personal de informaciones por medio de entrevistas), se establecieron los niveles salariales por cada cargo según las empresas de análisis y se procedió a seleccionar el salario mínimo y máximo, para luego promediarlo y obtener el salario por cada puesto.

El objetivo de la tabla salarial es corregir las disparidades salariales entre los distintos cargos y establecer una metodología acorde a la realidad económica actual.

Los beneficios de establecer la tabla salarial son las siguientes:

- Se establece la equidad salarial entre los distintos cargos desempeñados
- La empresa tendrá el valor que deberá pagar para cada nueva contratación sin subestimar o valorar mucho el salario, respetando la armonía interna de su estructura salarial y los valores del mercado.

¹³ Ver Anexo 4 Fichas Ocupacionales, Pág. 65

¹⁴ Empresa Médica Previsional Alemán Nicaragüense.

Tabulación de datos

CARGO	SALARIO EMPPO C\$	SALARIO EMAN C\$	SALARIO HOSPITAL VÉLEZ PAIZ C\$	Menor Salario C\$	Mayor Salario C\$	Salario Medio Propuesto C\$
EJECUTIVO DE VENTAS	1337	1300	1768	1337	1768	1552.5
CONSERJE	1740	2356.25	2301	1740	2356.25	2048.125
TÓPICO	1990	2500	2386	1990	2500	2245
GUARDA DE SEGURIDAD	1337	2762.5	1768	1337	2762.5	2049.75
COORDINADOR DE SEGURIDAD	2000	3055	2300	2000	3055	2527.5
CONDUCTOR	1920	3087.5	1587	1587	3087.5	2337.25
CAJERA	2400	3168.75	3174	2400	3174	2787
AUXILIAR COMPRAS Y SUM.	2500	3483	4200	2500	4200	3350
AUXILIAR DE RECURSOS	7800	3554	9582	3554	9582	6568
AUXILIAR CONTABLE	2160	3640	4760	2160	4760	3460
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	3000	3662.75	3967	3000	3967	3483.5
AUXILIAR DE BODEGA	2640	3700	3306	2640	3700	3170
SECRETARIA DAF	3600	3737.5	5749	3600	5749	4674.5
PROGRAMADOR DE SISTEMAS	7000	4300	8600	4300	8600	6450
SECRETARIA GERENCIA	4200	5313	4729	4200	5313	4756.5
RESPONSABLE INFORMÁTICA	5000	5940	6142	5000	6142	5571
ASISTENTE MERCADEO/VTAS	4400	6000	7635	4400	7635	6017.5
JEFE DE BODEGA	4000	6000.41	12383	4000	12383	8191.5
JEFE DE COMPRAS	5000	7521	14230	5000	14230	73650
JEFE DE MANTENIMIENTO Y REPAR.	6600	8400	7125	6600	8400	7500
ADMN. SERVICIO PRIVADO	12400	8945.46	12285	8945.46	12400	10672.73
RESP. R.R.H.H.	10080	9032.73	12383	9032.73	12383	10707.865
ASESOR LEGAL	7800	9240	11056	7800	11056	9428
CONTADOR GENERAL	8000	10170	10000	8000	10170	9085
COORDINADOR MERCADEO	6600	11736	18000	6600	18000	12300
DIR. ADMINISTRATIVO FINANCIERO	20000	18270	25000	18270	25000	21635
GERENTE GENERAL	39114	26400	43730	26400	43730	35065

2.5 Plan de Motivación

El *concepto de motivación* ¹⁵ es difícil definirlo, motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

La EMP Policlínica Oriental como tal no tiene establecido un plan de motivación, por lo que se hizo un sondeo de opiniones en varios departamentos de la empresa, acerca de la inconformidad laboral que existe actualmente. El personal nos hizo saber lo que mas les molesta en su ámbito laboral tanto en su departamento como en general en toda la empresa (ver Pág. 13).

A partir de las inconformidades que se presentaron anteriormente, nosotros como grupo recomendamos que la institución aplique el modelo de motivación ERC (modelo de Aldelfer) el cual presenta tres necesidades y motivaciones básicas de los trabajadores, las cuales darían buenos resultados, es decir minimizaría la inconformidad laboral existente, debido a que el modelo de motivación contempla las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

La EMP Policlínica Oriental debería brindar buenas condiciones de trabajo en:

- Necesidad de existencia:
 - La prioridad de los trabajadores en la empresa es que se haga una revaloración del salario recibido (buscando el incremento de las remuneraciones de los trabajadores).
 - Hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos desde el inicio.
 - Respetar a cada individuo y ser amable con el personal.
 - Se debe describir claro el trabajo y la forma de evaluar.
 - Reconocimiento formal del buen desempeño del trabajador: tener un mural donde se haga mención del mejor trabajador por área, felicitándolo y dando reconocimiento no económico (Desarrollo profesional, estudios profesionales y académicos, promoción, etc.).
 - Recordar fechas importantes del empleado como la del cumpleaños y colocarlas en un mural. (una hoja con los empleados cumpleaños del mes) y felicitarlos; se puede adoptar la política interna de obsequiar un pastel por cumpleaños del mes.

¹⁵ Administración de Recursos Humanos, Adalberto Chiavenato, McGraw Hill 2ª Edición, Pág 49

- Sentir empatía.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con los empleados.
- Promover la estabilidad laboral, ya que esto es muy importante para la conformidad del trabajador, ofrecer contratos a relativo largo plazo basados en la evaluación del desempeño/seguridad empleo y evitar limitarse a un proyecto específico.
- Promover la transparencia en los procesos de reclutamiento y promoción.
- Oportunidad de aprendizaje, desarrollo continuo para el empleado.
- Proporcionar los recursos adecuados para desempeñar el trabajo asignado.
- El control debe ser discreto para que el trabajador no se sienta que esta siendo supervisado en sus tareas.
- Crear un ambiente de trabajo agradable manteniendo un entorno ordenado y saludable.
- Escuchar al personal y resolver sus problemas con diligencia.

Si se logrará satisfacer todas las necesidades de existencias previamente expresadas, la empresa podría avanzar al segundo nivel de motivación.

- Necesidades de relación: Mejorar la relación entre todos los trabajadores de la empresa de acuerdo a :
 - Ser apreciados por el trabajo realizado, valorados y sentirse importantes.
 - El mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan al conjunto (cantidad adscritos) es un factor positivo en el desarrollo de la actividad, ya que permite la auto evaluación y se mejoran tanto el interés como la atención en las tareas.
 - El ser incluidos y aceptados o admirados por el grupo e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones.
 - Delegar responsabilidad de forma equitativa.
 - Organizar ocasionalmente excursiones, actos culturales y sociales para los empleados.
 - Formar grupos de trabajo naturales lo que significaría que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo.
 - Combinar las tareas buscando como erradicar la rivalidad entre los empleados.
 - Establecer responsabilidad hacia el cliente del servicio en el cual trabaja el empleado, estableciendo una relación directa entre los trabajadores y sus clientes.

- Reglas justas en toda la organización
- Mostrar respeto hacia todos los miembros de la empresa.
- Resolver los problemas del personal y las diferencias entre ellos de manera justa y diligente.
- Hacer seguro que los empleados tienen acceso directo a los jefes.
- Establecer funciones claras a los empleados.
- Incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante.

Una vez que se logre crear conciencia y mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, así como fomentar un ambiente agradable y amistoso entre cada departamento siguiendo un mismo norte al cumplimiento de las metas de la empresa. Se puede avanzar al siguiente nivel de motivación:

- Necesidades de crecimiento:
 - La empresa debe dar a los empleados, la oportunidad de opinar y ser tomados en cuenta.
 - Ayudar a los empleados en su desarrollo personal, mediante capacitaciones.
 - Crear las oportunidades de crecimiento personal y laboral.
 - Todos los trabajadores están necesitados de lograr algo con sentido y de sobresalir.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Una posible respuesta es la retribución económica. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, sostener su hogar y velar por el bien de su familia.

Pero actualmente las organizaciones ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores, por otra parte, responden a diferentes herramientas motivacionales.

Podemos decir, entonces, que el pago ya no es la única motivación para que la gente trabaje.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona, la clave es encontrar aquello que motiva a la gente.

2.6 Modelo de Liderazgo (Estilo Gerencial)

La problemática que presenta la EMPPO radica principalmente en el trato laboral a sus trabajadores, ya que en la actualidad la alta gerencia no considera las necesidades de los empleados importantes para el cumplimiento de las metas, usan el poder coercitivo y legítimo para llegar a su fin. Creen que la eficiencia depende de la correcta organización del trabajo, de tal manera que lo único que deben hacer los empleados es cumplir órdenes. De modo que los trabajadores manifiestan sus principales inconformidades:

Según las tareas realizadas y el nivel de experiencia que tienen la mayor parte de los trabajadores en la empresa estos necesitan un líder con estilo de liderazgo participativo donde estos compartan la toma de decisiones de tal forma que esta sea una manera de motivación de los empleados, sentirse parte importante de la empresa, sentir un ambiente agradable de trabajo en equipo y así obtener un mayor rendimiento y un excelente desempeño que conlleva al cumplimiento de las metas y una orientación al cliente buscando la satisfacción de las necesidades de este.

En la empresa Policlínica Oriental la actitud que necesitan los empleados que tenga su líder es el comportamiento de apoyo en la cual haya una comunicación bi-direccional, actitud de escuchar, de dar aliento y de involucrarse con los seguidores en la toma de decisiones.

La confianza en los subordinados debe ser amplia dando la responsabilidad de tomar sus propias decisiones de acuerdo a su criterio según la situación que se presente, se le debe dar libertad al empleado de tener confianza en el mismo para la toma de una correcta y acertada decisión, se debe consultar a los empleados para que estos se sientan parte de la empresa y que estos puedan brindar su aporte, la empresa debe desarrollar un plan continuo de motivación para elevar la autoestima (ver plan de motivación Pág. 41 mención sobre la capacitación continua a trabajadores), cada empleado se debe hacer responsable por cada una de las acciones realizadas en el cumplimiento de su trabajo, ya que en este recae la imagen de la empresa y la reputación de la misma, la dirección de la empresa debe ser en todas los niveles, se debe fortalecer la credibilidad de la empresa cumpliendo con todas las obligaciones adquiridas, la toma de decisiones deben ser integradas es decir se deben involucrar a todos los departamentos para tomar una adecuada decisión involucrando en las decisiones que se refieren a su trabajo, el control debe ser difundido en toda la organización es decir

dar seguimiento a las actividades de los trabajadores para que estas se cumplan con éxito y de esta forma evaluar el desempeño de los mismos, los datos deben ser usados como guías para coordinar la resolución de problemas.

Si logramos cumplir con todo lo antes mencionado la empresa tendrá una estructura organizacional integrada.

2.7 Conformación y Desarrollo del Trabajo en Equipo

La alta dirección debe estar conciente que los trabajadores son uno de sus principales y más importante recursos, los trabajadores de la EMPPO deben tener claro el funcionamiento del mapa de procesos (Ver mapa de procesos pág. 31).

El primer paso a dar para conformar el trabajo en equipo es hacer sentir a cada miembro del departamento como parte de este, facilitando un adecuado proceso de comunicación entre los miembros del grupo, buscar la generación de confianza a través de delegación de responsabilidades y estableciendo la participación en la toma decisiones.

Otros factores importantes para fomentar y cultivar la buena relación laboral entre los trabajadores son:

- Facilitar un adecuado proceso de comunicación entre los miembros del grupo
- Buscar la generación de confianza.
- Establecer una dinámica donde compartir sea algo natural.
- Estimular el apoyo mutuo.
- Buscar fórmulas adecuadas de superación de conflictos.

Este compromiso se logra por medio del grado de integración que tienen los miembros de cada área con la adhesión que tenga con los objetivos y metas, la voluntad de mejora y el aprendizaje continuo, que se manifiesta mediante conductas por las que invierte, o pone algo de su parte como: esfuerzo, tiempo, ideas, iniciativas, entre otras.

El compromiso de los trabajadores de cada departamento se puede lograr mediante los siguientes pasos:

- Establecer reglas y crear una situación de *"equilibrio emocional"* (satisfacción, trato equitativo, entre otras.)
- Conocer las motivaciones e intereses de las personas.
- Fomentar la participación.
- Consecución progresiva de objetivos y espíritu de reto.

Es importante mencionar la contribución que tengan los miembros de los departamentos para el cumplimiento y logro de objetivos y metas, la participación que tengan en cada reunión establecida para la toma de decisiones dentro del área de trabajo (liderazgo compartido). Hacer reuniones semanales en donde se discutan los avances logrados por el departamento donde interactúan los miembro del equipo y se les de la oportunidad de hablar con el fin de que se escuchen todos los puntos de vista.

2.8 Comunicación Interna

La comunicación interna es aquella que se desarrolla al interior de la organización y que persigue complementar la obtención del objetivo social de la misma.

De esta forma la EMPPO debe orientar la comunicación interna a: optimizar los procesos organizacionales como el flujo de mensajes relacionados directamente con la misión y objetivos de la empresa, así como con las funciones y tareas de los respectivos cargos de acuerdo a su grado de jerarquía, autoridad y el rendimiento del personal.

En este sentido, la comunicación en la EMPPO sería el mecanismo que permita que todo el mundo sepa porque hace su trabajo y, como consecuencia de ello, porque lo hace de aquella manera y no de otra. Es importante que los trabajadores conozcan y entiendan la misión, visión, y los objetivos que persigue la empresa, en este sentido la empresa debe ubicar en lugares visibles estos términos que son la guía para saber la razón de la existencia empresa, como se ven en el futuro y de que manera se va hacer para alcanzar las metas.

Para que la comunicación sea eficaz se deben manejar los formatos que permiten elaborar los mensajes. En este caso, saber usar las herramientas de tecnología, conocer las reglas de redacción y formato de cartas, y participación en las reuniones.

En síntesis la comunicación interna dentro de la EMPPO debe de ser en tres vías:

- Descendente: para comunicar al personal las órdenes o noticias que vienen de la dirección de la empresa
- Ascendente: cuyo fin es obtener datos, noticias opiniones, aspiraciones del personal.
- Horizontal: promueve el intercambio de datos entre personas de un mismo nivel jerárquico

Todos los departamentos deben estar integrados de modo que reciban la información necesaria para su funcionamiento.

Para ello se deben utilizar los siguientes medios:

- Cartas, circulares y memorando
- Comunicación oral a través de reuniones periódicas
- La comunicación a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Las TIC optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación. Permiten actuar sobre la información y generar mayor conocimiento e inteligencia. Abarcan todos los ámbitos de la experiencia humana. Están en todas partes y modifican los ámbitos de la experiencia cotidiana: el trabajo, las formas de estudiar, las modalidades para comprar y vender, los trámites, el aprendizaje y el acceso a la salud, entre otros.

En definitiva, las actividades que implican el desarrollo humano dependen de cómo la gente domine las TIC. La EMPPO debe aprovechar las tecnologías de información y comunicación con que actualmente cuentan:

- El sistema de información con el que trabaja la empresa se debe migrar a otro lenguaje de programación, como visual.net con SQL Server como gestor de base de datos. Dentro de las ventajas que tiene SQL Server, se encuentra; la seguridad en el acceso a las bases de datos, los medios de encriptación, son bases de datos mas estables no presentan el problema que tiene FoxPro cuando hay corte de energía.
- Promover el uso investigativo de la Internet, o hacer el uso correcto de este, es decir que la Internet nos permite acceder a información, estudiar a distancia, enviar correos.
- Implementar el correo interno de la empresa (correo en la LAN), por medio de un servidor de correo, utilizando Microsoft Exchange 2003 con un servidor de Microsoft Windows 2003 o instalar un servidor de correo con el sistema operativo gratuito Linux SuSe 10.1 con el paquete de correo Postfix.

El beneficio de las TIC dependerá, en gran medida, de cómo las use la empresa y cuánta importancia les otorgue en su desarrollo. En esos términos, los beneficios podrían ser los siguientes:

- Facilitan las comunicaciones.
- Eliminan las barreras de tiempo y espacio.
- Favorecen la cooperación y colaboración entre distintas entidades.

- Aumentan la producción de bienes y servicios de valor agregado.
 - Potencialmente, elevan la calidad de vida de los individuos.
 - Provocan el surgimiento de nuevas profesiones y mercados.
 - Reducen los impactos nocivos al medio ambiente al disminuir el consumo de papel y la tala de árboles y al reducir la necesidad de transporte físico y la contaminación que éste pueda producir.
 - Aumentan las respuestas innovadoras a los retos del futuro.
 - El Internet, como herramienta estándar de comunicación, permite un acceso igualitario a la información y al conocimiento.
-
- Utilizando una buena comunicación interna se pueden obtener las siguientes ventajas:
 - La comunicación debe ser utilizada como un utensilio de gestión cuyo fin es favorecer la circulación de la información en los distintos niveles.
 - La comunicación se resume en marketing (vender y valorar)
 - La comunicación sirve aquí para reforzar la adhesión del trabajador más allá de la organización.
 - La comunicación sirve para motivar (considerar y desarrollar a los trabajadores).
 - La comunicación previene los conflictos de intereses entre trabajador-empresa (dialogar y prevenir conflictos).

Conclusiones

- Con el análisis del diagnóstico organizacional se detectaron debilidades en puntos medulares de la organización (Clima Organizacional, Estilo Gerencial, Relaciones de Mando, Comunicación Interna, Mercadeo y Atención al Cliente, la Comunicación Corporativa, Tecnologías de Información y Comunicación) que no permiten el buen desempeño de los empleados, creando un distanciamiento entre las distintas autoridades y empleados de la empresa.
- No existe satisfacción de los empleados en esta institución, debido a diversos factores que no permiten que estos se sientan seguros. El periodo electoral influye en la seguridad del trabajador en su puesto (Inestabilidad laboral). Es importante que un trabajador se sienta parte de la empresa de tal manera que este pueda dar aportes que contribuyan a mejorar el rendimiento de la misma.
- El estilo de liderazgo que la empresa médica está implementando es un sistema autoritario según el diagnóstico organizacional, que consiste en un ambiente en que hay confianza, la cual no es total, hay interacción humana moderada y permite en algunos casos decisiones en la base de la organización.
- Mantener una buena relación de comunicación no es un hábito practicado por los trabajadores de la empresa, debido a que a que existe falta de coordinación entre los departamentos.
- La mala distribución de salarios es uno de los aspectos más revelantes debido a que no existe una tabla salarial y fichas ocupacionales, esto crea inconformidad entre los trabajadores los cuales demandan igual salario por igual trabajo ejercido.
- No existe un modelo de motivación aplicado a los empleados de la empresa médica previsional policlínica oriental, por ende, los altos mandos deben darse cuenta de la importancia de esta, y de los beneficios que se pueden obtener de la motivación del trabajar (mayor rendimiento, compromiso con la empresa).

- En la empresa no se práctica el trabajo en equipo, debido a que no existe planificación ni coordinación entre los departamentos.
- De acuerdo a la evaluación del análisis EFE (Matriz de factores externos) con una calificación de **2.48** la EMPPO no sabe comportarse ante las amenazas y por ende no ha podido aprovechar sus oportunidades siendo su principal amenaza el ambiente político inestable que pueden cambiar las reglas del juego en cualquier momento y como principal oportunidad el aprovechar todas las capacidades (conocimientos) del personal.
- De acuerdo a la evaluación del análisis EFI (Matriz de factores internos) la EMPPO obtuvo un total de **2.32** esto implica que la empresa no tiene control en el balance de sus fortalezas con respecto a sus debilidades, lo cual es desfavorable, las principal fortalezas es que actualmente la nueva administración se esta enfocando en la búsqueda de la reorganización de toda la empresa, sus debilidades más importantes son que las funciones no están claramente definidas y que el ambiente laboral es inestable.

Recomendación

- La aplicación de un plan de motivación es una alternativa para la solución del problema de la insatisfacción de los trabajadores, que en conjunto con el trabajo en equipo y una buena comunicación se creara un ambiente de trabajo deseado.
- Facilitar un entorno organizativo en el que los empleados se sientan valorados y reciban el apoyo necesario para alcanzar su potencial, contribuyendo al desarrollo de las estrategias, estructuras y procesos organizativos para mejorar la eficacia de la organización.
- Dar a conocer que la organización cuenta con estrategias, políticas, procesos y procedimientos de recursos humanos orientados a alinear los objetivos de los empleados con las metas de la organización.
- Adoptar actividades, incentivos y procesos culturalmente aceptables en la organización para motivar a los empleados.
- Involucrarse de forma proactiva en un diálogo con los empleados para tener conocimiento y gestionar sus expectativas, sin perder de vista los objetivos de la organización.
- Considerar la adopción de una combinación de incentivos no económicos para mejorar la motivación de los empleados y la eficacia organizativa.
- Hacer uso de las fichas ocupacionales propuestas para cada puesto de trabajo que servirán de base para la elaboración del manual de funciones.
- Revisión del sistema de remuneración, se puede tomar como base la tabla salarial promedio del mercado, para la distribución justa para cada cargo.
- Se debe establecer una política salarial dinámica que se perfeccione en su aplicación frente a situaciones que se modifique con rapidez, para esto una política salarial debe contener:

- Estructura de cargos y salarios con las franjas salariales para cada clase de cargo.
 - Salarios de Admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial, cuando el elemento reclutado no llene en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo descrito en la ficha ocupacional, el salario de admisión podría ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial, debiendo ajustarse al valor de este límite después del periodo de prueba, si el trabajador corresponde a las expectativas.
 - Previsión de reajustes salariales por determinación legal o acuerdos colectivos sindicales.
-
- La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los trabajadores, oportunidades de crecimiento y la estabilidad en la empresa.
 - Cambio en el enfoque gerencial de la administración, implementar un sistema participativo de grupo, en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipo, para crear un ambiente de confianza de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.
 - Se debe sensibilizar al personal acerca de la importancia que tiene el trabajo en equipo, esto para eliminar diferencias entre los integrantes de cada departamento, para poder así establecer una mejor relación laboral y cumplir con la meta llegando a un ambiente laboral deseado por todos.
 - Las TIC bien utilizadas, pueden generar nuevas oportunidades de acceso a la información, crear capacidades, mejorar la productividad, impulsar el desarrollo y, en definitiva, permitir avanzar en la creación de igualdad de opciones. Sin embargo, los trabajadores deben estar conciente de la importancia y el uso adecuado de las tecnologías.

Bibliografía

Grupo Editorial OCEANO/CENTRUM, "Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa", Primera Edición 2001.

Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, Segunda Edición México 1997.

James AF. Stoner/Charles Wankel, "Administración" Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1989.

Koontz/O`Donnell, Curso de Administración Moderna (Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones Administrativas), Mc Graw Hill, Sexta Edición, 1980.

Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia (Análisis, Plantación, Implementación y Control)", Octava Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., octava edición, México, D.F., 1996.

Reglamento del seguro de enfermedad Maternidad, Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, Gerencia General de Salud Previsional, Octubre de 1996.

Msc. Manuel Huetes, Folleto y Apuntes "Organización Empresarial", 2001.

Msc. Lic. Gonzalo de Jesús Zuniga Morales, Folleto y Apuntes Modulo de "Dirección Empresarial", 2004.

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.htm>

Anexos

Anexo 1

Encuesta de medición de la situación organizacional de la Empresa Médica Previsional Policlínica Oriental.

Instrucciones: Marca con una "X" en los paréntesis las respuestas que consideres pertinentes.

I. Clima Organizacional

1.1 ¿Considera que la empresa ha contratado más personal en los últimos siete años? Si la respuesta es no, pasar a la cuarta pregunta.

SI

NO

1.2 ¿Cuanto personal se ha contratado?

a) 1 a 20

b) 20 a 40

c) 40 a más

1.3 ¿Cuál considera usted la razón por la que se contrató mas personal?

a) Para fortalecer algunas áreas

b) Por influencias

c) Por la demanda que exigía la creación de nuevos puesto

1.4 ¿Cuantos nuevos cargos cree usted que se han creado?

a) 1 a 5

b) 5 a 10

c) 10 a 20

d) 20 a más

1.5 ¿Cree usted que los nuevos cargos realizan las mismas actividades de los cargos que ya existían?

SI

NO

1.6 ¿Que tipo de estímulo ha recibido por parte de la empresa para desempeñar su trabajo? Puede marcar varias opciones.

- a) Ha recibido capacitaciones
- b) Le han aumentado su salario
- c) Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su trabajo
- d) Ha recibido apoyo para estudiar cursos

1.7 ¿Considera usted que su salario corresponde con la actividad que realiza?

SI

NO

1.8 ¿Existe equidad salarial en su departamento?

SI

NO

1.9 ¿Considera usted que existe estabilidad laboral en la empresa?

SI

NO

1.10 ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa? Indique

SI

NO

1.11 En el área de trabajo existe:

a) Guía de trabajo

b) Manual de funciones

c) Ninguna de las anteriores

1.12 ¿Existe planificación en su departamento para desarrollar sus actividades?

SI

NO

1.13 ¿Le proporcionan los recursos adecuados para desempeñar su trabajo?

SI

NO

1.14 ¿En su departamento se trabaja en conjunto para lograr cumplir con las actividades?

SI

NO

Explique _____

2. Estilo Gerencial

2.1 ¿Cree usted que la alta gerencia al momento de decidir toma en cuenta a los trabajadores?

SI

NO

Explique _____

2.2 ¿Cree usted que los jefes de departamentos brindan un voto de confianza a sus subordinados?

a) Poca

b) Media

c) Alta

d) Ninguna confianza

2.3 ¿Recibe usted ordenes solo de su jefe inmediato?

SI

NO

Explique _____

2.4 Como considera usted la comunicación interna en la empresa:

a) la informacion que se recibe es clara

b) La informacion que se recibe llega alterada

c) La comunicación es mal intencionada

2.5 La información que se difunde en la empresa, ¿llega a tu departamento en tiempo y forma?

SI

NO

Anexo 2

Tabla de Procesamiento de Datos de Encuesta de Medición de la Situación Organizacional de la EMPPPO

Encuestados / Preguntas	C1	C2	C3	UC1	UC2	AS1	AS2	UI1	UI2	DE1	DE2	RH1	DAF1	AC1	AC2	AC3	CJ1	CJ2	GM1	SG1	SG2	SG3	Σ	%	
1.1																									
SI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22	100
NO																								0	0
1.2																									
a)																									0
b)			x			x		x	x			x	x					x	x	x				9	40.9
c)	x	x		x	x		x			x	x			x	x	x	x				x	x		13	59.1
1.3																									
a)																									0
b)	x			x	x	x		x	x	x		x	x		x	x		x	x	x	x			15	68.2
c)		x	x				x				x			x			x						x	7	31.8
1.4																								0	
a)				x					x					x				x						4	18.2
b)	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		18	81.8
c)																								0	0
d)																								0	0
1.5																									
SI	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		20	90.9
NO				x												x								2	9.09
1.6																									
a)		x			x			x				x		x		x			x		x			8	36.4
b)																								0	0
c)																								0	0
d)													x						x					2	9.09
e)																								0	0
1.7																									
SI													x						x					2	9.09
NO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x			x	x	x	20	90.9
1.8																									

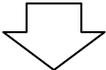
Encuestados / Preguntas	C1	C2	C3	UC1	UC2	AS1	AS2	UI1	UI2	DE1	DE2	RH1	DAF1	AC1	AC2	AC3	CJ1	CJ2	GM1	SG1	SG2	SG3	Σ	%
SI				x	x								x		x		x		x	x			7	31.8
NO	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x		x		x		x			x	x	15	68.2
1.9																								
SI												x	x						x				3	13.6
NO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	19	86.4
1.1																								
SI								x	x			x	x		x	x	x		x				8	36.4
NO	x	x	x	x	x	x	x			x	x			x				x		x	x	x	14	63.6
1.11																								
a)												x	x						x				3	13.6
b)																							0	0
c)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	19	86.4
1.12																								
SI												x	x		x				x				4	18.2
NO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x		x	x	x	18	81.8
1.13																								
SI	x	x	x		x	x	x				x	x	x				x			x		x	12	54.5
NO				x				x	x	x				x	x	x		x	x		x		10	45.5
1.14																								
SI	x	x	x			x	x	x	x			x	x						x				7	31.8
NO				x	x					x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	15	68.2
2.1																								
SI												x	x						x				3	13.6
NO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	19	86.4
2.2																								
a)		x		x		x								x	x	x				x	x	x	9	40.9
b)			x		x		x	x	x	x	x						x	x					9	40.9
c)	x											x	x						x				4	18.2
d)																							0	0
2.3																								
SI	x											x	x	x					x	x			6	27.3
NO		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x			x	x	16	72.7
2.4																								

Encuestados / Preguntas	C1	C2	C3	UC1	UC2	AS1	AS2	UI1	UI2	DE1	DE2	RH1	DAF1	AC1	AC2	AC3	CJ1	CJ2	GM1	SG1	SG2	SG3	Σ	%
a)	x					x				x	x	x	x						x				7	31.8
b)		x	x	x	x		x							x			x	x		x			9	40.9
c)								x	x						x	x					x	x	6	27.3
2.5																								
SI												x	x						x				3	13.6
NO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	19	86.4

Anexo 3

Matriz De Salida

Encuesta de medición de la situación del clima organizacional en la EMPPO

Indicadores del clima organizacional				Comentarios
Relación de Mando			X	Se reciben órdenes de diversos fejes.
Trabajo en equipo			X	Mayoritariamente no se consideran como equipo de trabajo.
Identidad			X	A diversas razones los trabajadores no se sienten identificados.
Toma de decisiones			X	La participación en este aspecto es mínima por parte del personal.
Definición de funciones			X	El personal cuando es contratado no se les pasa por escrito sus funciones.
Comunicación			X	La información que se distribuye no llega a tiempo y en mucho de los caso llega alterada.
Motivación			X	No se siente motivados ya que no son reconocidos económicos o como personas por su trabajo

Anexo 4

FICHAS OCUPACIONALES

Nombre del Cargo: Gerente General

Inmediato Superior: Dirección Superior MINSA

Inmediato Subordinados: Gerencia Médica, Gerencia Administrativa y sus Dependencias

A.- FUNCIONES:

- Es la primera autoridad del Centro y es Representante Legal de la misma.
- Dirige, organiza, evalúa y controla el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la Junta Directiva de la Empresa Médica.
- Responde por la programación de Ingresos y Gastos, coordinando con los responsables de cada una de las instancias a su cargo las actividades correspondientes para el cumplimiento de los objetivos.
- En conjunto con el Consejo Directivo, analiza y evalúa el grado de cumplimiento del Listado de Prestaciones Básicas de Salud suscrita con el INSS; la calidad de la atención; la productividad del personal y de los servicios; el volumen de compra de insumos médicos y no médicos; inventarios de existencias de materiales; el uso racional de los Medicamentos; las emisiones de los subsidios; el desarrollo científico-técnico del personal; los indicadores de resultados, proceso e impacto de las acciones realizadas; el sistema de registro médico y estadística; la rentabilidad de la E.M.P. y el sistema de información Gerencial, así mismo el desarrollo de estrategias de otros servicios que presente la Institución.
- Informa a la Dirección Superior del MINSA los resultados obtenidos correspondientes a los servicios que la institución le brinda al Personal Adscrito.
- Recibe diariamente la entrega de guardia (reunión evaluativo laboral) por la Dirección Médica y los jefes de servicios
- Sostiene reuniones Mensuales con los Directores y Jefes de sus Dependencias para evaluar resultados.
- Da seguimiento a la atención médica e Informa a la Dirección Superior del MINSA, el grado de cumplimiento de las actividades desarrolladas.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Postrado y título relacionado con administración de empresa.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 4 años.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Máxima creatividad al presentar todos los informes a la junta directiva y la manera de conducir a la empresa al dirigir, evaluar y controlar la misma.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Realiza un mínimo esfuerzo físico al realizar supervisión de pasillo, para observar que todos los trabajadores están realizando sus actividades de trabajo.

2.2.- MENTAL

- Máxima concentración en todas las actividades que están relacionadas con su cargo. (Dirigir, organizar, evaluar y controlar el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la junta directiva.).

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Máxima responsabilidad de los equipos bajo su cargo (PC) y de los muebles de oficina. Responsable de los equipos e instalaciones de la empresa permitiendo así el buen funcionamiento de la misma.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Máxima Le corresponde suministrar y preservar todos los materiales que intervienen en las actividades de la empresa.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Su gestión permite el cumplimiento de las actividades del personal involucrado dentro y fuera del sistema organizativo de la empresa, es decir que la responsabilidad es máxima.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente laboral confortable (oficina amplia, con aire acondicionado, colores de oficina tonos pasteles, muebles cómodos.).

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral. (Estrés).

Nombre del Cargo: Asesora Legal
Inmediato Superior: Gerente General
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCION

- Representa Judicialmente a Policlínica Oriental, en los Juicios Laborales entablados en contra de la misma, actuando en carácter de Procurador Auxiliar.
- Da seguimiento y Controla los Juicios entablados en contra de la Policlínica Oriental. Ante: Juzgados y Tribunales.
- Realiza Gestiones Jurídico – Administrativas ante diversas instancias del estado
- Elabora Contratos a Celebrarse entre la Policlínica Oriental y Sub Prestadores, orientado por la Gerencia General de esta Empresa.
- Asesorar casos particulares que se presenten, por requerimiento de la Gerencia General u otras dependencias de la E.M.P.
- Coordina con la Dirección Administrativa Financiera, las especificaciones técnicas y formas de pago de los Contratos a ser suscritos con Sub prestadores y otros.
- Firma del Ante Mí Notarial los Contratos que se suscriben con los Trabajadores de Policlínica Oriental en coordinación con Recursos Humanos de esta Institución
- Participa en el Comité Disciplinario de la Policlínica Oriental, teniendo además la obligación de Levantar las Actas de las sesiones que se lleven a efecto.
- Asesora al Departamento de Recursos Humanos, para la elaboración de algunos Compromisos de Trabajo.
- Asesora el Comité de Licitación, establecido en la Policlínica Oriental, lo que conlleva el Asesoramiento Legal en los Procesos de Compras por Cotización, Licitación Restringida, Licitación Por Registro y Licitaciones Públicas, establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N°. 323.
- Levanta Actas, de las Sesiones del Comité de Licitación.
- Asesora Legalmente el Proceso de Licitación Pública, para la Compra de Medicamentos, Material de Reposición Periódica y Material de Reposición Periódica de Laboratorio Clínico, de las Empresas Médicas del Ministerio de Salud.

B.-REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Título de abogado en leyes.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Astucia y creatividad al momento de representar a la empresa legalmente. (En juicios y/o licitaciones), asesorar en aspectos legales.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Realiza esfuerzo físico mínimo al estar trasladándose de un lugar a otro cuando representa legalmente a la empresa.

2.2.- MENTAL

- Alta concentración en todas las actividades de representación legal que tiene que ver con la empresa.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Mínima responsabilidad.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Máxima responsabilidad de todos los materiales que representan legalmente a la empresa (documentos).

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Máxima responsabilidad de que su gestión de representar legalmente a la empresa mantenga una buena posición tanto en su imagen como legalmente.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente laboral agradable

4.2.- RIESGOS

- Poco riesgo laboral (movimiento de un lugar a otro para representar a la empresa).

Nombre del Cargo: Secretaria de Gerencia
Inmediato Superior: Gerente General.
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Redacta y transcribe cartas y documentos que le sean ordenadas por su jefe
- Mantiene y actualiza el archivo de la Gerencia.
- Lleva agendas de las citas, mensajes y reuniones de trabajo de su superior.
- Garantiza la recepción y envío de la correspondencia de la Gerencia
- Mantiene y actualiza listados de los números telefónicos de las principales dependencias e instituciones que tengan relación con la Policlínica Oriental
- Realiza pedidos de los materiales necesarios para el desempeño de sus labores.
- Informa oportunamente el desperfecto de los equipos de su área de trabajo.
- Atiende cortésmente al público que asiste en busca de información en su puesto de trabajo.
- Organiza y garantiza las agendas de reuniones del Gerente General así como los medios necesarios para la ejecución de las mismas.
- Informa al Gerente General sobre el grado de cumplimiento de las actividades realizadas
- Prepara informe mensual de las actividades de Policlínica Oriental y las remite al MINSA.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller.
- Título Secretaria Ejecutiva.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 2 años

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Considerablemente Discreta, Cuidadosa, Creativa en todas las funciones que estén relacionadas con su cargo (agenda, redacción de cartas, informes, etc.).

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico mínimo.

2.2.- MENTAL

- Concentración en todas las funciones que desempeña en su trabajo.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Tiene una responsabilidad mínima al hacer uso racional de los bienes de la empresa y equipos asignados (Computadora).

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Tiene poca responsabilidad mínima, debido a que es responsable de la papelería y enseres de oficina.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable de la imagen de su jefe y la empresa en si, es decir que tiene una responsabilidad considerable.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Tiene un ambiente laboral agradable.

4.2.- RIESGOS

- Tiene poco riesgo laboral sobre todo en sus manos (Artritis).

Nombre del Cargo: Administrador del Servicio Privado
Inmediato Superior: Gerente General.
Inmediato Subordinados: Personal del Servicio Privado

A.- FUNCIONES

- Participa en la Entrega de Guardia diaria ante la Gerencia General.
- Planificar, dirigir, coordinar y supervisar los recursos bajo su cargo, a fin de garantizar la calidad del servicio
- Implementación de políticas, normativas y reglamentos a nivel de la dependencia del servicio privado, para lo cual debe conocerlas y hacerlas cumplir por sus subordinados.
- Dirigir las actividades del personal para lograr cumplir las metas establecidas en cuanto a venta y calidad del servicio.
- Supervisar las actividades de enfermería, limpieza y atención a los pacientes.
- Atención personalizada a clientes-pacientes.
- Controlar gastos del servicio privado.
- Manejo del reglamento interno de trabajo.
- Programación de actividades propias del servicio privado.
- Convocar y asistir a reuniones de trabajo con el personal.
- Participar en seminarios y capacitaciones instruidas por la institución.
- Realizar informes de pagos quincenales a médicos por consulta.
- Realizar informes de pagos quincenal a médicos por cirugías (P-A, P-P)
- Informes del Crédito paquete adicional de personal.
- Informe mensual de convenios o tratados de créditos, (INAFOR, INSS, EMAN).
- Solicitudes de Cobros a instituciones.
- Recopila y revisa recibo oficial de caja y realiza informe de ingresos diarios de caja.
- Revisión y contabilización de hojas de gastos y expedientes.
- Supervisión de áreas bajo su cargo: Salas privadas y Farmacia privada.
- Realización de Proformas de Servicios médicos.
- Realización y Autorización de hojas de crédito adicional.
- Levantamiento de requisas.
- Registro y control en cuaderno de crédito a empresas.
- Realizar solicitudes de exámenes especiales.
- Informe General del Servicio privado a nivel mensual.
- Asistir a entrega de Guardia diaria 8:00 A.M.
- Autorizaciones de Solicitudes de salida, de Vacaciones, de permiso, etc.
- Registro pacientes de crédito.
- Control de cirugías.
- Asistir a Consejo de Dirección, según se convoque.
- Participar en las licitaciones de insumos médicos cuando la Gerencia General lo solicite.

B.- REQUISITOS

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Titulo de administrador de empresas.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Considerable creatividad en dirigir, controlar, planificar y supervisar todos los informes y actividades referentes a servicios médicos privados.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Mínimo esfuerzo físico solo al realizar supervisión de pasillo, al supervisar que todos los trabajadores a su cargo están desempeñando sus labores.

2.2.- MENTAL

- Gran concentración al realizar las funciones impuestas a su cargo.

3.- RESPONSABILIDAD

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Considerable responsabilidad de las maquinarias y equipos que fueron asignados a su cargo (PC).

3.2.- MATERIALES Y PRODUCTOS

- Gran responsabilidad de todos los documentos y enceres de oficinas que se han asignado según a sus funciones.

3.3.- TRABAJO DE OTROS

- Es responsable de que su gestión y supervisión permita el desarrollo efectivo de las actividades de cada uno de sus subordinados además del cumplimiento de las metas impuestas en dicho departamento.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo agradable en oficina propia.

4.2.- RIESGO

- Mínimo riesgo laboral únicamente al andar supervisando el departamento para su buen desempeño.

Nombre del Cargo: Coordinador Departamento (Mercadeo y Atención al Cliente)
Inmediato Superior: Gerente Médico
Inmediato Subordinados: Encargado de Aten. al Cliente y Ejecutivos de Ventas

A.- FUNCIONES

- Diseña y ejecuta planes estratégicos de mezclas de mercadeo con el objetivo de obtener mayor captación de clientes.
- Dirige, supervisa y controla los procesos de la mercadotecnia y atención al cliente en la empresa.
- Representa a la autoridad superior de la empresa, ante el INSS.
- Coordina a las fuerzas de ventas (Ejecutivos de Ventas). Orientándole las nuevas estrategias, promociones de ventas y directrices que emanan de la gerencia general.
- Supervisa y controla la grabación de contratos renovados y de nuevo Ingresos.
- Recepciona, elabora informe y da seguimiento a las insatisfacciones de los usuarios mediante quejas verbales directas, por escritos o a través de los ejecutivos de ventas.
- Brinda atención a los clientes de acuerdo a sus inquietudes, insatisfacciones y sugerencias.
- Coordina e interrelaciona funciones con otros Departamentos, tales como Admisión, Dirección Administrativa Financiera, Recursos Humanos, entre otros.
- Coordina y garantiza con el Departamento de Informática la grabación mensual de la base de datos de adscritos, el rastreo de asegurados, y de los contratos durante el cierre de ventas.
- Capacita mediante educación continua a los ejecutivos de ventas sobre técnicas de ventas y atención al cliente.
- Revisa Nóminas de pagos de contratos, de acuerdo a modalidad de pago de los mismos.
- Retira información y da seguimiento a la Transferencia de fondos o pago de per cápita de forma mensual.
- Recibe y entrega en la Gerencia General toda la información que el INSS remite, para la empresa.
- Realiza informe mensual del comportamiento de las ventas y del cumplimiento de las metas de cada uno de los ejecutivos de ventas y por Departamento.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.

B.- REQUISITOS

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Título Administración de empresa con especialidad o mención en Mercadeo.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 2 años.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creativo e ingenioso al momento de diseñar estrategia para captación de clientes así igual al representar a la empresa ante el INSS y debe ser proactivo con los ejecutivos de ventas.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico mínimo.

2.2.- MENTAL

- Gran concentración al momento de diseñar estrategias de ventas y al capacitar a los ejecutivos de venta.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Considerable Responsabilidad de los equipos asignados de acuerdo al cargo desempeñado.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Considerable responsabilidad de todos los materiales de oficina asignados.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo de la efectividad de las ventas de los ejecutivos de ventas.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Un ambiente de trabajo agradable.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral.

Nombre del Cargo: Asistente Administrativo/ Encargado Atención al Cliente
Inmediato Superior: Coordinador del Departamento de Mercadeo y Atención al Cliente
Inmediato Subordinados: Ejecutivos de Ventas

A.- FUNCIONES

- Brinda atención a los clientes de acuerdo a sus inquietudes, insatisfacciones y sugerencias.
- Recepciona, ordena y graba los contratos renovados o de nuevo Ingresos hechos por los ejecutivos de ventas.
- Validar contratos grabados.
- Revisa y da derecho en el sistema de red a los asegurados con carta de nota de crédito, flotantes o que no portan la colilla del mes vigente.
- Realiza las nominas de pagos de los contratos elaborados por los ejecutivos de ventas.
- Asume la responsabilidad del Departamento en ausencia del Jefe.
- Apoya al Jefe del Dpto. en la supervisión y control del cumplimiento de los planes y metas establecidos por el Dpto.
- Supervisa el cumplimiento de la programación de las visitas semanales de la cartera de los ejecutivos de ventas de acuerdo al vencimiento de contratos o nuevas adscripciones.
- Visita a las Empresas reportada como morosas, para recuperar colillas con la que se reclamara el pago por pago extemporáneo de estas empresas ante el INSS.
- Realiza los roles de rotación para que los ejecutivos de ventas hagan contratos a los asegurados que visitan nuestra institución.
- Realiza informe del movimiento de adscritos a nuestra EMP.
- Realiza trabajos secretariales diversos (Archivo, teipeo de documentos, impresión etc).
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Título en Administración de Empresa o Mercadeo.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 2 años

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creativo y proactivo al momento de desempeñar todas las funciones que corresponden en su cargo, así ingenioso al momento de llevar la parte de atención al cliente para dar respuesta eficiente y efectiva a los problemas de los cliente dentro de lo que cubre el seguro.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Mínimo esfuerzo físico, solo al desplazarse dentro de lo que es la empresa al resolver un problema a un cliente.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo ya que debe tener alta concentración en todas las actividades que están bajo su cargo sobre todo al momento de atender a un cliente y a los ejecutivos de ventas.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de equipos que están asignados en su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los enseres y materiales de oficina asignados.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Su gestión realizada con los clientes y los ejecutivos de ventas garantizará una mayor captación de clientes así como mejor servicio.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo agradable.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral.

Nombre del Cargo: Ejecutivo de Ventas

Inmediato Superior: Coordinador del Departamento de Mercadeo y Atención al Cliente

Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Distribuye, promociona y divulga los beneficios y bondades de los servicios de salud que oferta la empresa.
- Realiza la captación de nuevos adscritos y la renovación de todos aquellos contratos vencidos en la cartera de acuerdo a la zona asignada a cada uno de ellos.
- Elabora programación de visitas semanales a Empresas prospectos de su cartera, con fecha de vencimiento.
- Monitorea, transmite y da seguimiento a las insatisfacciones de sus clientes.
- Cumple con todas aquellas directrices que emanen de su jefe inmediato o de jefatura de nuestra institución.

B.-REQUISITOS

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Tercer año de secundaria aprobado. Estudios de nivel técnico en área de mercadeo y ventas.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creatividad e ingenio al momento de desarrollar su venta para la captación de cliente. Tiene que ser proactivo y ofrecer el mejor servicio y la mayor calidad.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- El esfuerzo físico es considerable debido a que tiene que realizar visitas diarias para captación de nuevos adscritos y renovaciones de contratos según el programa asignado.

2.2.- MENTAL

- Gran esfuerzo mental debido a que cada venta debe ser lograda de forma responsable, clara y objetiva en la presentación al cliente de todos los beneficios que la EMPPO le brinda a sus asegurados.

3.- RESPONSABILIDAD

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- No tienen responsabilidad sobre maquinaria y equipos.

3.2.- MATERIALES Y PRODUCTOS

- Es responsable de todos los documentos como contratos y listados de la nueva cartera y todos los materiales de oficina asignados a su cargo.

3.3.- TRABAJO DE OTROS

- Es responsable directo de la captación de nueva cartera de adscritos y renovaciones de contrato que involucra el trabajo todos los empleados de la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- El ambiente laboral de los ejecutivos de ventas es caluroso y cansado debido a que tienen que andar en la calle realizando las visitas para poder realizar las ventas.

4.2.- RIESGO

- El riesgo de este puesto es alto ya que estos realizan visitas a los nuevos clientes y hacen renovaciones de contrato fuera de la empresa, están expuestos en las calles y pueden sufrir cualquier accidente (robo, insolación, golpeados por un automóvil, etc.).

Nombre del Cargo: Director Administrativo Financiero

Inmediato Superior: Gerente General

Inmediato Subordinado: Departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Mercadeo y Atención al Cliente, Servicios Generales. Y las Unidades Administrativas de Adquisiciones y Compras, Informática, Bodegas.

A.- FUNCIONES

- Organiza, Dirige, Orienta, Supervisa, Evalúa y Controla las estructuras funcionales bajo su cargo.
- Coordina, controla y orienta a sus subordinados, respecto a las políticas Administrativas y Financieras de la empresa.
- Es Responsable del Control Interno Financiero de la empresa y vela por que se cumplan los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales. Responde por el manejo, movimiento y trámite normal de las transacciones financieras, está acreditado ante las instituciones bancarias con que la empresa maneja sus fondos como firma "B", por lo que esta autorizado para firmar cheques, Transferencias y cualquier otro documento de valor.
- Coordina la planeación periódica de la vida financiera de la empresa, los ingresos y egresos.
- Mantiene comunicación y relaciones con los diferentes Proveedores o entidades subprestadoras de bienes o servicios, para efecto de los pagos por el abastecimiento de bienes, insumos o servicios.
- Preside por resolución administrativa de la Gerencia General, el Comité de Licitación y Compras
- Vela por el uso adecuado de los Equipos, medios e instrumentos de trabajo a su cargo.
- Planifica y programa a través de las Unidades de Adquisiciones y Compras, las Compras por caja chica, por cotizaciones y Licitaciones, todas las compras de Materiales de reposición periódica, medicinas e insumos médicos y no médicos, en coordinación con el personal técnico-administrativo, de las estructuras funcionales que lo solicitan o requieren y hace uso de estos productos.
- Es informado de los requerimientos o las necesidades de renovación de equipos médicos y no médicos, maquinaria móvil o estacionaria, mejoras o adiciones en las instalaciones físicas, de las diferentes estructuras funcionales y de acuerdo a estos requerimientos, programará y aprovisionará recursos financieros para estos fines.
- Coordina con el INSS y la institución financiera donde se maneja los fondos, la transferencia del monto mensual correspondiente al per cápita de la población adscrita a la empresa y convenida a ser atendida.
- Suministra a la Gerencia General por medio del Informe de disponibilidad Bancaria, Informe de Bancos (Internet), Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultado y sus Anexos.), toda la información financiera del estado y uso de los fondos, de los ingresos y egresos por la prestación de los servicios médicos brindados a los afiliados del INSS.
- Participa en las primeras horas del día en las entregas de Guardias de los turnos, donde brinda respuesta a todas las incidencias informadas y que están relacionadas con la dirección a su cargo.
- Orienta y evalúa el desempeño técnico administrativo del personal bajo su cargo y vela por el cumplimiento del reglamento interno.

- Revisa, aprueba y autoriza con su firma los siguientes documentos:(solicitud y comprobantes de cheques, análisis de cotizaciones, ordenes de compras, pagos de horas extras y viáticos, solicitud de materiales (requisas) a bodega, solicitud de vacaciones descansadas, pago de vacaciones (en casos excepcionales), permisos de salida, autorización de salida de equipos para reparación, traslado o transferencias de activos fijos)
- Informa sobre el grado de cumplimiento de las actividades realizadas a su Jefe Inmediato Superior.
- Integra la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo, con el cargo de secretario.
- Participa en el Consejo de Dirección de la empresa en representación de su cargo.
- Actualiza los Manuales de Funciones, Control Interno y de Normas y procedimientos de su Dirección.
- Coordina y revisa con la Asesoría Legal de la empresa los contratos con los sub.-prestadores de bienes y servicios.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Licenciado en Administración de empresa con especialidad en finanzas.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 3 años

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creatividad al momento de llevar un control sobre todos los informes financieros que presenta la empresa, además como el buen manejo de personal al su cargo.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico mínimo.

2.2.- MENTAL

- Alta concentración y tener habilidad con todos los informes financieros que tiene que realizar, además de todas la cuentas que lleva y todas las funciones que están asignadas a su puesto.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de todos los equipos que están asignadas (PC).

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los documentos y materiales de oficina que se le asignaron.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo de todos los subordinados que se encuentran bajo su cargo y de toda la empresa al llevar todas la parte financiera de esta.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo agradable. Amplia oficina con aire acondicionado.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo Riesgo laboral. (Tensión al llevar toda la parte financiera de la empresa).

Nombre del Puesto de Trabajo: Secretaria de Dirección Administrativa Financiera
Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Redacta y transcribe cartas y documentos que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.
- Mantiene actualizados los archivos de su Dirección.
- Lleva el control y registro del sistema de archivo, documentos y bibliografía.
- Lleva agendas de las citas, mensajes y reuniones de trabajo de su superior.
- Garantiza la recepción y envío de la correspondencia de su Dirección.
- Mantiene la lista actualizada de los números telefónicos de las principales dependencias e instituciones que tengan relación con la Policlínica.
- Realiza los pedidos de materiales y suministros necesarios para el desempeño de sus labores y de la dirección.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Atiende cortésmente al público que asiste en busca de información en su Dirección.
- Organiza y garantiza las agendas de reuniones así como los medios necesarios para la ejecución de las mismas.
- Informa al Director sobre el grado de cumplimiento de las actividades realizadas.
- Elabora todos los cheques de pago, para los diferentes proveedores y otros servicios en general.
- Apoya al departamento de contabilidad en archivo de toda la documentación, transcribe trabajos varios.
- Participa brindando apoyo al departamento de contabilidad, en el levantamiento de los inventarios físicos mensuales, en farmacia general, farmacia privada, bodega general y de Medicinas, Inventarios de filial de zona francas, cuando hay cambio del personal asignado.
- Elabora constancia de retención y de notas de débitos-créditos.
- Tramita y extiende fotocopias de las diferentes direcciones, departamentos y estructuras funcionales de la Policlínica Oriental
- Recibe las llamadas telefónicas, para las diferentes áreas de la Policlínica Oriental.
- Apoya al departamento de servicios generales en trabajos de teipeo y otros como:(informe de consumo de combustible, hojas de análisis de cotizaciones, rol de conserjes y conductores).
- Elabora pagos en efectivo a través de caja chica.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller.
- Título Secretaria.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 2 años

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Discreción, Cuidadosa, Creatividad en todas las funciones que estén relacionadas con su cargo (agenda, redacción de cartas, informes, etc.).

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico mínimo.

2.2.- MENTAL

- Concentración en todas las funciones que desempeña en su trabajo.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Tiene una responsabilidad considerable al hacer uso de racional de los bienes de la empresa y equipos asignados (PC).

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Tiene poca responsabilidad solo en los que respecta a papelería y enseres de oficina.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable de la imagen de su jefe y la empresa en si y del control que lleva sobre la caja chica que lleva y la elaboración de pagos.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Tiene un ambiente laboral agradable.

4.2.- RIESGOS

- Tiene poco riesgo laboral sobre todo en sus manos (Artritis).

Nombre del Cargo: Jefe de RRHH.

Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero

Inmediato Subordinado: Asistente Administrativo del Departamento de Personal

A.- FUNCIONES

- Mantiene estrecha coordinación con el Ministerio del Trabajo en lo concerniente a las políticas a seguir en materia de salarios, normación, capacitación, seguridad e higiene laboral.
- Desarrolla Programas de fortalecimiento, apoyo, supervisión y control del personal que labora en la Policlínica.
- Coordina con la Gerencia Financiera todas aquellas actividades relacionadas con los recursos humanos.
- Establece las normas y políticas de selección y seguimiento de los trabajadores activos, para cursos y seminarios.
- Actualiza y alimenta semestralmente el manual de funciones de los trabajadores.
- Revisa semestralmente el reglamento interno de los trabajadores y el reglamento de seguridad e higiene ocupacional.
- Custodia y mantiene actualizado los expedientes laborales del personal de la Policlínica Oriental.
- Elabora, revisa y aprueba las Nóminas de Pago de todo el Personal.
- Realiza estudios sobre la movilidad de la fuerza de trabajo calificada, a fin de proponer medida que garanticen su estabilidad.
- Investiga las causas de los principales problemas laborales y lleva estadística de todo lo concerniente a los recursos humanos.
- Representa a la Empresa ante el Ministerio del Trabajo, en todo los aspectos de carácter laboral
- Integra la comisión Mixta de Higiene y Seguridad.
- Participa en reuniones de la CMHS.
- Participa en el Conejo de Dirección mensual de la Institución.
- Participa en el Comité Disciplinario de la Institución.
- Participa en el Elaboración del Boletín informativo de la Institución mensualmente.
- Vela por el establecimiento y cumplimiento de los compromisos contraídos con el personal contratado para la Policlínica.
- Administra un efectivo sistema de control en el manejo de los expedientes de los empleados de la E.M.P., alimentando los mismos con toda la información relativa al empleado durante toda su vida institucional.
- Elabora con la participación de las unidades organizativas el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Lleva el registro y control de vacaciones, subsidios y la asistencia computarizada de todo el personal de la empresa.
- Elabora informe Mensual de los días acumulados o saldos de vacaciones de todo el personal y lo envía a los jefes de Áreas.
- Vela por que se cumpla el reglamento interno disciplinario por los trabajadores.
- Informa sobre el grado de cumplimiento de las actividades realizadas a su Jefe Inmediato.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.

- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Realiza entrevistas breves a los candidatos de los puestos de trabajo con plazas vacantes y verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos para el mismo.

B- REQUISITOS

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Licenciado en Administración de empresas con especialidad en RRHH (Manejo de personal).

1.2.- EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Alta destreza y habilidad de comunicación para desarrollar todas la funciones encomendadas con lo que se respecta al manejo del personal. Debe tener una gran capacidad de transmitir lo que la empresa desea sin que el empleado se vea afectado.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- El esfuerzo físico es mínimo, ya que este se encuentra normalmente en su oficina y a final de mes solo pide informe del comportamiento de sus subordinados a cada jefe de departamento.

2.2.- MENTAL

- El esfuerzo mental realizado por el encargado del departamento de RRHH grande ya que debe tener una alta concentración y gran capacidad de fluidez y claridez de comunicación para efectuar todas las funciones que están a su cargo ya que es responsable unos de los recursos mas importante de la empresa como es su fuerza laboral.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de todos los materiales y equipos asignados a su cargo (PC).

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsables de todos los documentos (expediente de trabajadores, manuales de funciones, colillas de INSS, asistencia, subsidios, vacaciones, etc.) y materiales de oficina que están bajo su cargo.

•

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Es responsable por velar de que todos los trabajadores estén cumpliendo con los reglamentos y normas de la empresa así mismo estar vigilar el buen cumplimiento de los derechos y deberes de los trabajadores apegados siempre en el código del trabajo y reglamentos internos de la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Es agradable en una oficina amplia y cómoda con aire acondicionado.

4.2.- RIESGOS

- Poco riesgo laboral.

Nombre del Cargo: Asistente de RRHH
Inmediato Superior: Jefe del Departamento de Personal
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Atiende a los empleados que buscan o requieren de algún servicio o que sean derivados de los responsables de las otras dependencias.
- Diseña y completa el cuestionario de las entrevistas, para el reclutamiento del personal.
- Elabora informes mensuales sobre las actividades del Departamento de personal.
- Completa las solicitudes del personal y las fichas de perfil profesional.
- Asume la responsabilidad del Departamento en ausencia del Jefe.
- Recibe los documentos y las necesidades de las Unidades solicitantes.
- Consulta el archivo de fichas de candidatos registrados y separar las solicitudes de empleados existentes.
- Consulta los test de evaluación del desempeño de empleados, de la Policlínica Oriental, y trasladarlo a su jefe inmediato.
- Realiza la recepción de los documentos del personal, para el banco de recursos y las plazas vacantes.
- Selecciona y revisa las fichas que cumplen con los requisitos de cada cargo en particular y las entrega al jefe del Departamento, para que lleve a efecto la entrevista de personal.
- Elabora resumen individual de los salarios, horas extras, incrementos y descuentos efectuados por los empleados de forma quincenal, para incorporarlos a las nóminas.
- Revisa y pasa las retenciones a su jefe inmediato con el fin de que sean trasladadas a Contabilidad.
- Elabora informes sobre el grado de cumplimiento de las actividades realizadas.
- Graba planilla de pago de manera quincenal.
- Elabora informes de gastos del departamento de manera mensual, que previa revisión del jefe del departamento se envía a la Gerencia General.
- Elabora y revisa los Contratos de Trabajo de cada uno de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados
- Integra el comité de Calidad de la Empresa.
- Participa en la elaboración del boletín informativo mensual de la Institución.
- Elabora, revisa y envía al INSS de informes relacionados al departamento: Informe de salarios, remisión de subsidios de personal, pago de cotizaciones obrero – empleador, pago de factura de INATEC, elaboración de Hoja de notificación de ingresos y egresos del trabajador, Llenado de Hoja de Notificación de Accidente a trabajadores.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Licenciado en Administración con conocimiento en manejo de personal.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 2 años.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Alta capacidad y facilidad de comunicación en el manejo de personal, así como alta concertación al momento de grabar pagos quincenales al llevar un control estricto con todo lo que afecte el pago de un trabajador y sus respectivas deducciones (llevar al día el pago de la patronal con el INSS).

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico mínimo

2.2.- MENTAL

- Considerable concentración en todo lo que respecta a la nomina y manejo de todos los documentos que afecte el salario de los trabajadores, así como en el manejo de todos los documentos de cada uno de los empleados.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de los equipos asignados a su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los documentos y materiales de oficina que están bajo su responsabilidad que según sus funciones fueron asignados.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo con su buena gestión a elaborar grabaciones correctas de los salarios de cada trabajador incluyendo lo que son sus horas extras, las deducciones y otros ingresos y egresos que tiene los trabajadores. Responsable directo del buen manejo de personal incluyendo el reclutamiento de nuevos ingresos y cumplimiento de las funciones de cada trabajador a través de las evaluaciones que realizan a cada trabajador.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Agradable ambiente de trabajo oficina con aire acondicionado con espacio adecuado para desarrollar sus funciones.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral.

Nombre del Cargo: Contador General

Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero.

Inmediatos Subordinados: Auxiliares de Contabilidad, Cajeras / Receptionistas Diurna y Nocturnas.

A.- FUNCIONES

- Supervisa los registros de los bienes de la clínica y la confección de los inventarios físicos y contables.
- Elabora y firma los Balances Generales y Estados de Resultados Mensuales.
- Garantiza la realización de los inventarios en general de forma periódica.
- Verifica con la Dirección Financiera los ingresos a percibir en la venta de servicios médicos.
- Efectúa la previsión de los ingresos y posibles gastos para los ejercicios futuros, con la finalidad de proyectar los resultados.
- Analiza el movimiento diario de caja.
- Evalúa la Disponibilidad Bancaria para realizar los pagos respectivos.
- Revisa y firma cobros de Servicios Médicos Privados y elabora Notas de Debito a la persona y/o institución correspondiente.
- Revisa y firma los comprobantes de Pago emitidos por la empresa.
- Es miembro del Comité de Licitación y Compras de la empresa.
- Participa en Consejo de Dirección de la institución.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Evalúa el desempeño del personal a su cargo.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Licenciado en Contaduría (Contador Público Autorizado).

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 2 años.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Considerable destreza en el aspecto contable ya que maneja los estados financieros actualizados en que se encuentra la empresa.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico es mínimo

2.2.- MENTAL

- Alta concentración al momento de estar emitiendo balances y estados de resultados mensuales así como el control del inventario que se lleva sobre los recursos físicos y contables de la empresa.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable sobre las maquinarias y equipos de oficina asignados a su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales (documentos financieros) y productos que le fueron asignados a su cargo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo del responsable del departamento de contabilidad llevando al día todos los documentos que están bajo su responsabilidad.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo agradable.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Contabilidad
Inmediato Superior: Contador General
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Registra operaciones de las distintas dependencias de la Institución.
- Elabora comprobantes de Ingresos.
- Elabora Comprobantes de Nómina
- Efectúa Movimientos en Bodega
- Elabora Comprobantes de Fondo rotativos
- Elabora comprobantes de diario
- Elabora comprobantes de pago
- Reclassifica Comprobantes de Pago.
- Elabora Comprobantes de Servicios Básicos
- Elabora comprobante Depósito
- Registra paquetes Adicionales.
- Registra el per cápita.
- Registra Depreciación.
- Amortiza Préstamos.
- Registra Apertura de Certificados.
- Registra Movimientos en central de Equipo.
- Registra Movimientos en Farmacia diferenciada.
- Revisa Hojas de Análisis de Cotizaciones.
- Revisa y codifica Solicitudes de cheques.
- Realiza Inventarios de Productos, en Bodega General y/o distintas dependencia
- Realiza Inventarios de Activos Fijos.
- Resguarda Documentos Soportes de transacciones.
- Valida Recetas de Farmacia General.
- Realiza Arqueos de Fondos de Caja General, Caja Chica de forma sorpresivo y programado.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Declara Retenciones del 2%, 5% de Retención en la fuente e IR Laboral.
- Controla bienes e insumos en zona franca.
- Prepara Presentación de Estados Financieros.
- Elabora Conciliaciones Bancarias
- Revisa Informe de ingresos y Disponibilidad en Caja y Bancos.
- Otras funciones o tareas afines a su puesto y que le fuera encomendadas por su jefe inmediato superior.
- Elabora solicitudes de pago.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller / Técnico contabilidad.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creatividad al realizar y elaborar cada uno de los informes contables que se le asignaron según sus funciones. Alta capacidad para llevar un registro ordenado y actualizado de cada uno de ellos.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Esfuerzo físico mínimo

2.2.- MENTAL

- Esfuerzo mental considerable al llevar de Manera ordenada y actualizada cada uno de los reportes contables que se le asignaron según sus funciones.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de la maquinaria y equipos de oficina asignados (PC, archivos, impresoras, etc.)

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales (documentos contables) y productos de oficina que son asignados.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable del trabajo de su supervisor y el departamento de contabilidad los cuales deben ir al día con todos los reportes contables que se emiten a diario en la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo laboral agradable.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral.

Nombre del Cargo: Cajera/ Recepcionista
Inmediato Superior: Jefe Departamento de Contabilidad
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Solicita a Contabilidad toda la documentación correspondiente a los controles del manejo de fondos y efectivo.
- Elabora Recibo Oficial de Caja por todo ingreso percibido y lleva control numérico de talonarios de los Recibos.
- Recibe los ingresos del día y los custodia en lugar seguro bajo llave, de cual solo el cajero tiene acceso.
- Elabora las minutas y envía a depositar al Banco, el siguiente día hábil de haber recibido los fondos.
- Remite copia de las minutas de depósitos a Contabilidad, Finanzas y archivo del cajero.
- Efectúa el pago de planilla a todo el personal de la empresa.
- Remite diariamente a Contabilidad todos los documentos ó formatos utilizados con el sello de pagado.
- Atiende amablemente y cortésmente al público que se presenta a demandar los servicios en la empresa.
- Entrega de cheque de pago a los distintos proveedores de insumos y/o Servicios.
- Mantiene listado Actualizado de los cheques en custodia pendientes de ser entregados.
- Atiende amablemente y cortésmente al público que se presenta a demandar los servicios en la empresa.
- Procura que el público siempre quede satisfecho por la atención prestada, brindando todas las informaciones necesarias.
- Informa a su responsable sobre cualquier anomalía o emergencia que se presente.
- Mantiene una lista de otros servicios asistenciales, con sus direcciones, y horarios de atención.
- Recepciona y atiende con cortesía todas las llamadas y las transfiere donde corresponde.
- Llega el registro de los números telefónicos y direcciones del personal y avisa en el caso que se requiera en la empresa.
- Mantiene reservas sobre las incidencias de la labor diaria en la Policlínica.
- Realiza la Venta y despacho de Gaseosas al público que lo solicita.
- Realiza los pedidos respectivos a Bodega cuando las existencias de Gaseosas en el Exhibidor se estén agotando.
- Registra en la tarjeta kardex la venta de Gaseosas y/o agua purificada así como el ingreso de productos proveniente de la bodega.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Verifica que el personal de caja nocturno haya cumplido con sus atribuciones. (Llenado de exhibidor, entrega de informe de ingresos de caja e informe de Disponibilidad en caja y bancos.

B.-REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller. Técnico en contabilidad.

1.2.- EXPERIENCIA

- 1 año mínimo.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Dinámica, cortés con disposición y amabilidad al momento de contestar el teléfono y atender a los clientes.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Mínimo esfuerzo físico.

2.2.- MENTAL

- Gran concentración en las actividades realizadas bajo su cargo (control de recibos, dinero recibido por ventas, caja chica, etc.), además

3.- RESPONSABILIDAD

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable sobre las maquinarias y equipos de oficina asignados a su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable del dinero que maneja, comprobantes de pago, tarjetas kardex de la venta de gaseosas, la caja chica que administra y todos los documentos contables que se le asignaron a su puesto de trabajo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable que el trabajo del departamento de contabilidad lleve a cabo en tiempo y forma los controles del diario.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Agradable (ambiente de oficina)

4.2.- RIESGOS

- Gran riesgo laboral (En situación de presentarse un robo).

Nombre del Cargo: Jefe de Bodega

Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero

Inmediato Subordinado: Auxiliar de Bodega/ Encargado de Bodega de Papelería y Útiles de oficina.

A.- FUNCIONES

- Recepciona Productos (Medicamentos): Revisa que los productos estén en buenas condiciones y sean conforme la factura y la orden de compra, si estos no tienen orden de compra se consulta con la unidad de adquisiciones para ser recepcionados.
- Verifica que todos los productos que recepcionen, contengan en su descripción un vencimiento largo, como mínimo de 01 (un) año, con relación con su fecha de fabricación.
- Ingresa al Kardex del Sistema computarizado todo los productos (Medicamentos y/o materiales
- Clasifica, selecciona y ordena los productos de acuerdo a su afinidad y con base al orden establecido en la bodega, para su visibilidad entrega o verificación de existencias.
- Elabora y firma todas la Entradas y Salidas de Bodega.
- Despacha los productos a las distintas dependencia de la Institución conforme calendario de despacho, excepto las salas que consumen oxígeno
- Efectúa el registro en las tarjetas del Kardex Manual, de todas remisiones de entradas de Medicamentos y a la misma vez las requisas que son de salidas del producto, esto permite tener un registro exhaustivo de lo que entra y sale de la bodega.
- Elabora y firma informe cada semana de las existencias, el que envía a Farmacia General y Unidad de Adquisición para que este último programe y realice las compra de las existencias críticas y en cero.
- Transmite las instrucciones que se reciben de su superior, al auxiliar para un mejor funcionamiento en el área de trabajo.
- Lleva el control de las fecha de vencimiento de los Medicamentos, manteniendo una comunicación fluida el Jefe de Departamento de farmacia, para el movimiento de los productos próximos a vencer o la devolución o cambio con la Unidad de Adquisiciones.
- Informa a su jefe inmediato sobre cualquier deterioro o daño que sufran los productos durante su estancia en la bodega.
- Vela por que se mantenga permanentemente el orden, limpieza y aseo del área de trabajo.
- Mantiene estricta custodia y control sobre todos los productos almacenados en su Bodega y debe de informar de cualquier pérdida que se detecte de forma inmediata a su jefe inmediato superior.
- Elabora y firma Solicitud de compra mensual, de los requerimientos de papelería impresa, papelería en general y útiles de oficina de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller. Técnico medio en contabilidad.

1.2.- EXPERIENCIA

- 2 años mínimo de experiencia

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Considerable creatividad y orden al llevar el control sobre todo lo que entra y sale de bodega así como el control de vencimiento de los Medicamentos, materiales y útiles de oficina que se encuentra en la bodega.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Moderado esfuerzo físico al mantener orden en la bodega ya que carga caja de Medicamentos para tenerlo según la clasificación en que ordena la mercancía.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo mental debido a que tiene que llevar un control riguroso de la entrada y salidas de todos los productos de la bodega, además un control exacto sobre la fecha de vencimiento de Medicamentos y de la existencia de los mismos.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de todos los equipos asignados a su cargo como PC, estantes en los que se almacenan los Medicamentos.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos que se encuentran en la bodega así como de la existencia de la misma.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo del trabajo de farmacia al mantener en coordinación con el departamento de adquisiciones en existencia y con buena fecha de vencimiento los Medicamentos, además de mantener la papelería y útiles de oficina en existencia para abastecer a todos los departamentos.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo agradable.

4.2.- RIESGOS

- Considerable riesgo al momento de andar cargando cajas de los diferentes productos de un lugar a otro dentro de la misma bodega y fuera de esta.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Bodega
Inmediato Superior: Jefe de Bodega
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Revisa que los productos (útiles de oficina, papelería impresa, materiales y suministros) estén en buenas condiciones y sean conforme la factura y la orden de compra, si estos no tienen orden de compra se consulta con la unidad de adquisición para así aceptarlo.
- Registra en el sistema de inventario computarizado los ingresos y egresos que se ejecutan a diario.
- Clasifica, selecciona y ordena los productos de acuerdo a su afinidad y con base al orden establecido en la bodega, para su visibilidad entrega o verificación de existencias.
- Efectúa el registro en las tarjetas del Kardex Manual, de todas remisiones de entradas de Medicamentos y a la misma vez las requisas que son de salidas del producto, esto permite tener un registro exhaustivo de lo que entra y sale de la bodega.
- Despacha productos a las diferentes áreas, según el calendario establecido.
- Informa al jefe de Bodega la impresión de papelería impresa, próximo a agotarse y cada mes las compra de útiles de oficina necesaria del mes.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Otras funciones o tareas afines a su puesto y que le fuera encomendadas por su jefe inmediato superior.

B.- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Moderado sentido del orden al controlar la clasificación de todos los materiales, Medicamentos y enseres de oficina.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Considerable esfuerzo físico al mantener ordenada bodega y mover la papelería de un lado a otro según sea su clasificación.

2.2.- MENTAL

- Esfuerzo mental considerable al verificar el buen estado de los productos que cumplan con las especificaciones solicitadas, lo mismo en la salida de los productos además de llevar un control riguroso de estos.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsables de las carretillas asignadas para el traslado de los diferentes materiales.
- Responsable del equipo computarizado que se asigno a su departamento.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Gran responsabilidad de todos los materiales de oficina que le sean asignados según su cargo y de todos los productos que entran a la bodega según los pedidos que se hagan para suministro de la empresa.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo del trabajo en equipo que realiza todo la unidad de adquisiciones y compra.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo agradable, un poco pesado al cargar materiales de un lugar a otro.

4.2.- RIESGOS

- Considerable riesgo laboral (accidente de caída del trabajador o de un material encima del mismo).

Nombre del Cargo: Jefe de Unidad de Adquisiciones y Compras
Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero
Inmediato Subordinado: Encargado de Compras

A.- FUNCIONES

- Encargado de planificar, asesorar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación administrativa, así como asesorar y apoyar al Comité de Licitaciones y Compras.
- Desarrolla y cumple los procedimientos ordinarios de contratación, como son las contrataciones bajo las modalidades de compra por cotización, Licitación Pública, por Registro y Restringida, según el caso.
- Tiene bajo su recaudo y actualización los expedientes de las contrataciones, recibir y custodiar las ofertas, recabar los informes técnicos que se requieran.
- Brinda apoyo administrativo al Comité de Licitación en cuanto a la preparación de los pliegos de bases y condiciones, comunicación de convocatorias, dictamen de recomendación, le corresponde la custodia de los expedientes de la Licitación.
- Es miembro en la Composición del Comité de Licitación, por lo que participa en las reuniones eventuales, con voz y voto.
- Solicita a los proveedores las cotizaciones y elabora la hoja o formato de análisis de las Cotizaciones u ofertas recibidas, para las adquisiciones de Medicamento, Material de Reposición Periódica, Reactivos de Laboratorios y compras en general, bajo las diferentes modalidades de contratación.
- Brinda atención a los proveedores con referencia a las compras.
- Elabora Informe Mensual de las compras realizadas en cada mes.
- Gestiona los pedidos de forma mensual en relación a las compras bajo la contratación de Licitación.
- Ejecuta y da seguimiento de producto adquirir en licitaciones o cotizaciones.
- Archiva Documentos (ordenes de compras, compras x licitaciones, compras por cotizaciones, requisas de bodegas, solicitudes de compras, correspondencia En general).
- Asigna precios a los productos que se adquieren para la farmacia privada.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.

B-REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Título Universitario. Licenciado en Administración de empresa con conocimiento de realización de licitaciones.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 2 años.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Debe utilizar su máxima creatividad y capacidad de negociación al momento de gestionar compras con los proveedores, realizar ordenes de compras, licitaciones y cotizaciones varias para la empresa.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Mínimo esfuerzo físico.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo mental al realizar licitaciones, cotizaciones y al cumplir con todas las normas y procedimientos que todo proceso de compras requiere de estar soportado.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de la maquinaria y equipo que están asignadas bajo su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos de oficina a su cargo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo de que todos los departamentos y la empresa estén abastecidos de productos y suministro de oficina a tiempo sin necesidad de que primero se agoten en el inventario.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo Agradable con aire acondicionado.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral.

Nombre del Cargo: Encargado de Compras
Inmediato Superior: Jefe de Unidad de Adquisiciones y Compras
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Ejecuta las compras, tanto de Contado, como de Crédito de papelería y útiles De oficina, materiales de limpieza, materiales y suministros, instrumental médicos, equipos médicos, material odontológico, etc.
- Elabora y firma todas las Órdenes de Compras.
- Gestiona el abastecimiento de los Oxígeno medicinal y Aire comprimido medicinal.
- Archiva Documentos varios.
- Vela por el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados a su cargo.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.
- Otras funciones o tareas afines a su puesto y que le fuera encomendadas por su jefe inmediato superior.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Poca creatividad ya que solo se limita a efectuar la compra una vez aceptada la y emitida la orden a la empresa proveedora.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Poco Esfuerzo físico al momento de realizar la compra de productos ya que en ocasiones tiene que ir personalmente a la empresa proveedora traer el producto e ingresarlo a la bodega.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo mental debe tener control en las compras que se realicen es decir tienen que ser según las especificaciones deseadas y orientas además de revisar cada mercadería así como su garantía.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de todos los equipos que se le asignen.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos de oficina que estén bajo su cargo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Es responsable de que todos los trabajadores tengan a tiempo todos sus suministros de trabajo realizando la ejecución de las compra en tiempo y forma siempre y cuando están ya hallan sido aprobadas.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente debido a que la mayor parte del tiempo debe movilizarse para la realización de las compras.

4.2.- RIESGOS

- Poco riesgo

Nombre del Cargo: Responsable de la Unidad Informática
Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero
Inmediato Subordinados: Programadores y personal de soporte técnico

A.- FUNCIONES

- Brinda mantenimiento correctivo y preventivo a todos los equipos de cómputos e impresoras de policlínica oriental.
- Emite diagnóstico y reporta sobre el estado técnico de los equipos y de los sistemas operativos.
- Instala programas básicos de Office y antivirus, de igual forma Instalación o reinstalación de sistemas operativos.
- Realiza cables para la red cuando se requieran.
- Instala y configura las computadoras para que formen parte de la red interna de la policlínica oriental con sus respectivos accesos directos a los programas que poseen cada departamento.
- Realiza periódicamente respaldos del sistema interno que posee la policlínica oriental en los dispositivos de almacenamiento de datos como CD, DVD y discos duros.
- Brinda asesoría técnicas sobre la adquisición de equipos de cómputos y paquetes de software.
- Planifica las actividades de mantenimiento a realizar por departamento.
- Solicita las herramientas, materiales y paquetes de software con que se trabaja en el departamento de informática.
- Realiza periódicamente actualización de las definiciones de virus en todas las computadoras de la policlínica oriental.
- Realiza monitoreo periódicamente sobre el comportamiento de los equipos.
- Informa al encargado del mantenimiento del sistema sobre alguna anomalía que presente el sistema.
- Instala computadoras en los diferentes departamentos cuando estas sean movidas de un lugar a otro.
- Brinda apoyo en las presentaciones donde se requiere del proyector de multimedia.
- Garantiza el buen estado, uso adecuado, y que se cumpla con el mantenimiento preventivo y correctivo del Servidor.
- Informar oportunamente de cualquier desperfecto o daño de los equipos que le fueron asignados.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Título Universitario en Ingeniería en Sistemas. Técnico en reparación y mantenimiento de PC conocimientos en redes y programación.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Considerable creatividad al momento de planificar los mantenimientos preventivos y monitoreo de funcionamiento de los equipos y gran capacidad de maniobrar herramientas para el mantenimiento de las PC, además agilidad en la instalaciones de redes y control acerca de la seguridad y protección de la información que contengan cada una de los equipos de cómputo.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Considerable esfuerzo físico al andar instalando cables de redes a lo largo de toda la empresa. Cargar maquinas del lugar donde opera a la oficina donde se dará el mantenimiento correctivo o preventivo.

2.2.- MENTAL

- Gran esfuerzo mental al efectuar instalaciones de software, mantenimiento técnico a los equipos de cómputo y el respaldo de la información que tiene cada uno de los empleados en sus equipos.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsables de todos lo materiales y equipos de cómputos asignados bajo su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos de oficinas que se asignan a su cargo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable indirecto sobre el trabajo de todo el personal que depende esencialmente del uso de equipos de cómputos y de mantener la red de la empresa en buen funcionamiento así como la protección de la información de la misma.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- ambiente de trabajo agradable se trabaja en una oficina pequeña con aire acondicionado.

4.2.- RIESGOS

- Poco riesgo laboral solamente en situaciones de sufrir algún accidente como cortadura con una herramienta de trabajo, recibir descarga eléctrica al momento de probar un equipo,

Nombre del Cargo: Jefe de Servicios Generales

Inmediato Superior: Director Administrativo Financiero

Inmediato Subordinados: Jefe de Unidad de mantenimiento, Conductores de ambulancia, Conductor/ Mensajero Administrativo, Conserjes, Tópicos, Jefe Oficiales de Seguridad.

A.- FUNCIONES

- Lleva registro y control de los materiales y bienes utilizados por el personal a su cargo.
- Programa y controla el uso de la flota vehicular en las actividades diarias y mensuales de transporte.
- Realiza la programación diaria y mensual del personal del servicio de limpieza.
- Programa y coordina con las diferentes dependencias de la Policlínica las necesidades de envío de información y materiales para el cumplimiento de las actividades internas y externas.
- Elabora los términos de referencias, para la contratación de servicios para remodelación menores interna y externa de la Empresa.
- Coordina con el Departamento de Recursos Humanos la contratación del personal bajo su cargo.
- Propone, participa y supervisa en las contrataciones, para la reparación de los desperfectos mecánicos y mantenimiento periódicos de los vehículos.
- Elabora estudios que permitan mejorar el buen uso de los recursos de acuerdo a prioridades y necesidades.
- Garantiza a través de las supervisiones mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos propiedad de la empresa.
- Dirige, coordina y controla las actividades de recepción, despacho y registro de los bienes destinado al uso y consumo de los diferentes servicios a su cargo.
- Mantiene permanentemente informado a su jefe inmediato de la situación de los recursos a su cargo.
- Coordina con los agentes de seguridad la protección física del edificio.
- Tiene asignado un fondo revolvente, para las compras menores que no requieren de cotizaciones y cubrir las necesidades de la empresa.
- Resguarda y despacha materiales de aseo y limpieza, para el personal de conserjería.
- Elabora de solicitudes de Materiales (requisas), para retirar los pedidos en las bodegas.
- Elaborar rol de conserje, conductores y trabajos de informes, cartas, hojas de análisis de cotización, solicitud y conformidad de servicios.
- Supervisa el llenado de combustibles y da seguimiento a los kilometrajes en los vehículos de la Policlínica Oriental.
- Elabora informe mensual de las actividades realizadas por el departamento.
- Es miembro de la Comisión de Higiene y Seguridad del Trabajo.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- pTitulo Universitario de Ingeniero industrial o eléctrico con conocimiento de manejo de personal.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 3 años.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Moderada creatividad y alta capacidad de comunicación para manejar al personal, y llevar un control exacto sobre el uso de los materiales y recursos de la empresa por cada uno de sus subordinados, además del mantenimiento que se tienen que dar a los vehículos de la empresa, y creatividad al entregar informes claros del uso de los mismos.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Mínimo esfuerzo físico al llevar el control del uso adecuado de los recursos de la empresa por medio de la verificación y observación

2.2.- MENTAL

- Gran esfuerzo mental al momento de desarrollar la planeación de la asignación de materiales y productos así como su debido control.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de todos los equipos de la empresa que se encuentren bajo su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable directo de todos los materiales y productos que le son asignados a sus departamentos para la utilización adecuada de estos y así garantizar durabilidad. responsable sobre el dinero que se asigna para realizar compras de productos que no necesiten cotización.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo del buen desempeño de sus subordinados ya que su buena gestión garantizara la productividad de sus trabajadores a su cargo.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Ambiente laboral agradable oficina con aire acondicionado.

4.2.- RIESGOS

- Mínimo riesgo laboral supervisión de pasillo para garantizar el cumplimiento de las funciones de sus subordinados.

Nombre del Cargo: Jefe de Mantenimiento y Reparaciones
Inmediato Superior: Jefe Departamento de Servicios Generales
Inmediato Subordinados: Técnicos de Mantenimiento.

A.- FUNCIONES

- Garantiza el buen funcionamiento de los equipos de la empresa a través del mantenimiento preventivo y correctivo necesario.
- Mantiene buenas relaciones, de trabajo en equipo y con sus subordinados.
- Supervisa la seguridad y buen uso de las herramientas del taller de mantenimiento.
- Está disponible las 24 horas a cualquier llamado a su domicilio, por algún caso fortuito que se presentare.
- Vela por que el personal cumpla con las normas de Higiene y seguridad del trabajo.
- Solicita al jefe del Departamento los requerimientos de materiales y accesorios para la reparación o mantenimiento de los equipos dañados.
- Garantiza que se cumpla con el correspondiente orden y limpieza del local asignado a la unidad.
- Debe informar a su jefe inmediato de cualquier daño o deterioro de las herramientas o accesorios de trabajo y que le ha sido asignado por la empresa.
- Coordina con los jefes de las diferentes Salas, que requieren de sus servicios y tengan que ingresar para realizar alguna reparación o mantenimiento, en que se cumpla por parte del personal técnico de las normas establecidas en cada una de las Salas.
- Otras funciones o tareas afines a su puesto y que le fuera encomendadas por su jefe inmediato superior.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Bachiller cuarto año aprobado en ingeniería electrónica o mecánica.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Debe ser muy creativo al momento de verificar e emitir el diagnóstico de la causa de averías en los equipos y dar soluciones correctas e inmediatas a los mismos.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Realiza poco esfuerzo físico ya que dirige y organiza las actividades y solo se involucra en ciertas situaciones donde se amerite.

2.2.- MENTAL

- Debe concentrarse en el tipo de trabajo que realice, sea este de mantenimiento preventivo o correctivo, por lo que su esfuerzo mental es considerable.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Gran responsabilidad sobre los equipos (herramientas que contiene llaves mecánicas para mantenimiento, guantes, escaleras, etc.) u otros equipos que se le asignen.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Es responsable de todos los materiales y repuestos solicitados a su cargo y que se encuentren en su área de trabajo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo del buen desempeño de sus subordinados ya que su buena gestión garantizara el buen funcionamiento de la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Es considerable se reducen a la contaminación física ocasionada por agentes eléctricos y mecánicos en su trabajo; contaminantes químicos y biológicos dependiendo del servicio o departamento donde vayan a trabajar dentro de la unidad de salud.

Nombre del Cargo: Técnico de mantenimiento.

Inmediato Superior: Jefe Unidad de Mantenimiento y Reparaciones

Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Garantiza corregir, cualquier desperfecto que se presente en algún equipo o servicio a la mayor brevedad posible.
- Cumple con las orientaciones encomendadas de su jefe inmediato.
- Garantiza reparaciones eléctricas, de fontanería y otros que se presenten.
- Garantiza el buen estado del mobiliario en uso en las diferentes áreas de la Empresa.
- Debe informar a su jefe inmediato de cualquier daño o deterioro de las herramientas o accesorios de trabajo y que le ha sido asignado por la empresa.
- Cumple con el ordenamiento y limpieza del área asignada de trabajo.
- Debe mantener buenas relaciones entre el colectivo de trabajo, fomentando el respeto mutuo entre los miembros y el trabajo en equipo.
- Debe cumplir estrictamente las normas establecidas de Higiene y Seguridad del Trabajo.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Tercer año aprobado. Técnico electrónico

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 1 año.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Debe ser muy creativo al momento de verificar el diagnóstico de la causa de deterioro de los mobiliarios, daños eléctricos y fontanería que se presenten y dar soluciones correctas e inmediatas a los mismos.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Realiza un esfuerzo físico considerable cuando debe desconectar equipos de aire acondicionado y moverlos de su lugar de origen para revisar, al momento de realizar trabajos de fontanería y carpintería.

2.2.- MENTAL

- Debe concentrarse en el tipo de trabajo que realice, sea este de mantenimiento preventivo o correctivo, por lo que su esfuerzo mental es considerable.

3.- RESPONSABILIDAD

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Es responsable directo del equipo que este atendiendo en su momento y de los equipos asignados a su cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Todos los materiales y repuestos solicitados a su cargo y que se encuentren en su área de trabajo o en sus manos.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Considerable responsabilidad sobre el trabajo que realiza sobre los equipos en desperfecto ya que mientras estos estén en mantenimiento pueden afectar directa o indirectamente el trabajo de los demás empleados de la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Gran riesgo contaminación física ocasionada por agentes eléctricos y mecánicos en su trabajo.

Nombre del Cargo: Conductor

Inmediato Superior: Jefe Departamento de Servicios Generales

Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Garantiza la disponibilidad óptima y al instante de la ambulancia en el momento que se necesita.
- Realiza entrega formal de la ambulancia en el cambio de turno, informando cualquier anomalía que se detectará.
- Apoya el departamento de admisión en el traslado de expedientes a las diferentes clínicas.
- Apoya al centro médico zona franca en el traslado de Medicamentos y reposición periódica todos los días lunes a las 7:00 a .m.
- Vigila que el cilindro de oxígeno de la ambulancia esté abastecido disponible para su uso.
- Mantiene la ambulancia higiénicamente limpia y chequeada diariamente.
- Anota en hoja de ruta todos los traslados que se realicen durante el día.
- Lleva el control del kilometraje y consumo de combustibles vehículo asignado.
- Informa a su jefe inmediato de cualquier desperfecto mecánico que presente el equipo.
- Debe mantener buenas relaciones con los demás conductores, fomentando el respeto mutuo entre todos.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Tercer año aprobado.

1.2.- EXPERIENCIA

- 1 año de experiencia.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Moderada creatividad al momento de decidir cual es la mejor ruta a tomar para evitar el tráfico pesado al momento de trasladar pacientes o movilizar al personal de la empresa.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

Realiza poco esfuerzo físico al momento de traer o dejar en el vehículo alguna encomienda.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo mental, alta concentración al momento de conducir con responsabilidad el vehículo a su cargo.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable directo del vehículo a su cargo y reportar las averías que este presente.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos que se le asignen ya sea para la limpieza del vehículo, el llenado de la hoja de rutas diarias y el material que usa para llevar el control del kilometraje y combustible asignado al vehículo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Poca responsabilidad al llevar a tiempo al personal que transporta.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Considerable riesgo laboral al sufrir un accidente de transito.

Nombre del Cargo: Conserje

Inmediato Superior: Jefe Departamento de Servicios Generales

Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Realiza las labores de aseo y limpieza de todas las áreas: clínicas, oficinas, pasillos, corredores, techos, paredes, puertas y ventanas.
- Efectúa aseos y limpieza en las salas de hospitalización lavamanos, inodoros y baños con material adecuado.
- Apoya y trabaja en equipo en los casos que se necesita prestando su colaboración, por la ausencia de algún recurso.
- Mantiene el equipo de trabajo bajo su responsabilidad en buen estado.
- Da un uso racional y adecuado al material de limpieza entregado para cumplir su trabajo.
- Debe cumplir estrictamente las normas establecidas de Higiene y Seguridad del Trabajo.
- Informa a su jefe inmediato de cualquier daño que presenten las escobas, lampazos etc.
- Cumple con el ordenamiento y limpieza del área asignada de trabajo.
- Debe mantener buenas relaciones con las demás conserjes, fomentando el respeto mutuo entre todas.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Primaria aprobada.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 6 meses

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creatividad al momento de realizar sus labores de limpieza cumpliendo con el rol de aseo diario, para mantener limpio en tiempo y forma cada uno de los departamentos que se le indiquen.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Considerable esfuerzo físico al realizar limpieza en los lugares que se le indiquen.

2.2.- MENTAL

- Mínimo esfuerzo mental ya que sus funciones son de carácter físico.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Considerable responsabilidad sobre el lampazo y escobas que se les proporcionen.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos que le son asignados para llevar a cabo la función de limpieza que se le oriente, además es responsable del uso racional de estos y estrictamente para uso de la empresa.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Tiene responsabilidad considerable, ya que al realizar la adecuada limpieza en las oficinas e instalaciones de la empresa hace más agradable la labor en estas y contribuye a la imagen de la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Considerable riesgo laboral al tener algún accidente con los materiales y productos que usa para mantener limpio las instalaciones de la empresa.

Nombre del Cargo: Tópico.

Inmediato Superior: Jefe Departamento de Servicios Generales

Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Garantiza la limpieza de patios, tras patio y azotea de la Empresa Médica Previsional
- Efectúa el abastecimiento de papel higiénico, jabón de mano y toallas descartables en las diferentes áreas.
- Informa y solicita a su jefe inmediato de las necesidades de insumo, materiales etc.
- Realiza la quema de residuos hospitalarios en las horas nocturnas en el crematorio de la Empresa Médica Previsional.
- Recorta el césped regularmente en la parte exterior de la Empresa Médica Previsional.
- Debe cumplir estrictamente las normas establecidas de Higiene y Seguridad del Trabajo.
- Cumple con el ordenamiento y limpieza del área asignada de trabajo.
- Debe mantener buenas relaciones con las demás miembros del personal de limpieza, fomentando el respeto mutuo entre todos.

B-REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Primaria aprobada.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima de 6 meses.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creatividad al momento de realizar limpieza de los lugares asignados y sobre el abastecimiento de papel higiénico, jabón de mano y toallas descartables en las diferentes áreas.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Máximo esfuerzo físico ya que tiene que realizar limpieza en los lugares que se le asigne, traslado de equipos pesados de un lugar a otro, podado del césped etc.

2.2.- MENTAL

- Poco esfuerzo mental, debe concentrarse al momento de realizar su trabajo y evitar accidentes a su persona y la empresa misma.

3.- RESPONSABILIDAD

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de los equipos que se le asigne para la limpieza.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de los productos que se le asigne para la limpieza y de los materiales que se le dan para el abastecimiento de suministro para los baños de la empresa.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable de la imagen de la empresa al abastecer a tiempo los servicios higiénicos de sus respectivos productos y al realizar la limpieza en tiempo y forma para una buena presentación de la empresa.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente ya que tiene que estar podando el césped bajo el sol igualmente la limpieza de las áreas correspondientes.

4.2.- RIESGOS

- Gran riesgo laboral al sufrir algún accidente con los equipos o productos que utilizan para realizar sus distintas funciones.

Nombre del Cargo: Auxiliar de lavandería
Inmediato Superior: Jefe Departamento de Servicios Generales
Inmediato Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Cumple con su horario de trabajo y presentar una vestimenta adecuada
- Reconoce como autoridad superior a la jefa de central de equipos de la Policlínica oriental, de quien recibirá instrucciones para el cumplimiento de sus funciones
- Garantiza la existencia de los materiales utilizados para el lavado de ropa
- Clasifica adecuadamente la ropa para su respectiva lavada
- Utiliza adecuadamente el equipo de protección
- Permanece en su puesto de trabajo
- Cuida todo su equipo de trabajo y reporta inmediatamente el desperfecto de los mismos
- Mantiene buenas relaciones y coordinaciones con el resto del personal
- Optimiza al máximo los materiales

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Primaria aprobada.

1.2.- EXPERIENCIA

- Mínima 6 meses.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Creatividad al momento de clasificar la ropa para ser lavada y la manera de optimizar el uso de productos para el aseo de la ropa y llevar un control de la existencia de los productos de lavado.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Considerable esfuerzo físico ya que tiene que lavar toda la ropa hospitalaria que se utiliza en la empresa.

2.2.- MENTAL

- Poco esfuerzo mental ya que tiene que ser cuidadosa al momento de lavar la ropa.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable del equipo que se asigna para lavar la ropa.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable del buen uso de los productos y materiales que se le asignan para lavar la ropa.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Responsable directo de la buena imagen de la empresa al mantener limpia la ropa hospitalaria.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Considerable riesgo laboral únicamente sufrir alguna afectación física con los productos que usa para el lavado de la ropa.

Nombre del Cargo: Coordinador de seguridad
Inmediato Superior: Jefe Departamento de Servicios Generales
Inmediato Subordinado: Agentes de Seguridad Interna

A.- FUNCIONES

- Resguarda la integridad física interna de la Empresa.
- Vela por la seguridad de todos los bienes propiedad de la empresa.
- Informa diariamente a su jefe inmediato las incidencias ocurridas durante la jornada de vigilancia de cada grupo.
- Brinda Informe de registro y control diario de personas que entran y salen del edificio.
- Debe mantener la buena presentación del uniforme asignado.
- Atiende con cortesía a los visitantes y brinda información sobre la ubicación de las dependencias hacia donde se dirige.
- Da mantenimiento al arma asignada para realizar la custodia.
- Verifica a partir de las 5:00 PM que en todas las dependencias (oficinas, clínicas, salas sin pacientes etc.) estén las luces y equipos apagados.
- Apoya en el traslado de tanques de oxígeno cuando se le solicite.
- Supervisa y verifica que el personal bajo su mando cumpla con sus funciones.
- Vela por que se cumpla con el ordenamiento y limpieza del área asignada de trabajo.
- Garantiza las buenas relaciones con las demás oficiales de seguridad, fomentando el respeto mutuo entre el colectivo de seguridad.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Tercer año aprobado.

1.2.- EXPERIENCIA

- 1 año de experiencia.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Mínima creatividad utilizada solo al momento de brindar los diferentes informes sobre las funciones que se ha asignado como el control de entrada y salida del edificio e información sobre los hechos más relevantes.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Poco esfuerzo físico ya que tiene que movilizarse en todas las instalaciones y al momento de presentarse un altercado.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo mental ya que tiene que estar atento a cualquier situación anormal que atente contra la seguridad de la empresa.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de resguardar por los equipos asignados al cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos que se le asignen para el desempeño de su trabajo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Poca responsabilidad

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Poco riesgo solo en ciertas situaciones en las que consideramos se presente enfrentamiento con antisociales que atente contra la seguridad de la empresa.

Nombre del Cargo: Agente de Seguridad Interna
Inmediato Superior: Coordinadores de Unidad de Seguridad Interna
Inmediatos Subordinados: Ninguno

A.- FUNCIONES

- Atiende con cortesía y amabilidad a los visitantes y brinda información sobre la ubicación de las dependencias hacia donde se dirige.
- Debe mantener la buena presentación del uniforme asignado.
- Resguarda la integridad física de la Empresa Médica Previsional interna y externa.
- Mantener una postura adecuada en lugar asignado, para brindar una efectiva vigilancia, no debe estar distraído, ni conversando, o haciendo alguna actividad a no ser que se le solicite alguna colaboración o ayuda.
- Vela por la seguridad de todos los bienes físicos de la Empresa.
- Garantiza la vigilancia y seguridad del puesto asignado.
- Atiende la entrada y salida de vehículos y registra y controla diariamente a personas que ingresan y egresan de la Institución.
- Supervisa y controla al personal de la Empresa al momento de registrarse en la computadora su entrada y salida.
- Brinda mantenimiento periódico al arma asignada para efectuar la custodia.

B- REQUISITOS:

1.- HABILIDAD

1.1.- EDUCACION

- Primaria aprobada.

1.2.- EXPERIENCIA

- 1 año de experiencia.

1.3.- INICIATIVA E INGENIO

- Mínima creatividad al momento de brindar los diferentes informes de control de los bienes de la empresa, habilidad para orientar a la persona que visitan la empresa.

2.- ESFUERZO

2.1.- FISICO

- Poco esfuerzo físico se limita a cuidar las instalaciones de la empresa.

2.2.- MENTAL

- Considerable esfuerzo mental ya que tiene que tener concentración para no dormirse y estar atento para resguardar la seguridad en la empresa. Así como control de entrada y salida de vehículos, personas y el registro de entrada y salida de empleados.

3.- RESPONSABILIDA

3.1.- MAQUINARIA Y EQUIPO

- Responsable de resguardar por los equipos asignados al cargo.

3.2.- MATERIALES O PRODUCTOS

- Responsable de todos los materiales y productos que se le asignen para el desempeño de su trabajo.

3.3.- TRABAJOS DE OTROS

- Poca responsabilidad.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.- AMBIENTE DE TRABAJO

- Temperatura Ambiente.

4.2.- RIESGOS

- Poco riesgo solo en ciertas situaciones en las que consideramos se presente enfrentamiento con antisociales que atente contra la seguridad de la empresa.