



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ORGANIGRAMA Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, PARA MEJORAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES 2018.”

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el título de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Katia Celinda Rengifo Reyes

Asesor:

Mg. Emilio José Chocobar Reyes

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bach. **Katia Celinda Rengifo Reyes**, denominada:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ORGANIGRAMA Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, PARA MEJORAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES 2018”

Mg. Emilio José Chocobar Reyes

ASESOR

Mg. Luis Edgar Tarmeño Bernuy

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Manuel Ángel Horna Camero

JURADO

Lic. Juan Carlo Muñoz Fiore

JURADO

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que participaron activamente de mi educación profesional y que durante toda mi vida me han brindado amor y apoyo incondicional sobre todo a mi esposo, madre, hermanos y sobrinos.

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta etapa de mi educación quiero dar gracias a Dios por guiarme en cada uno de los pasos que he dado, también quiero agradecer a mi esposo, madre y demás familiares por su apoyo, por último, agradecer a mis compañeros de labores, de estudios, profesores y asesor de tesis por su orientación, paciencia y ayuda continua.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Descripción de la Empresa.....	12
1.2. Realidad Problemática.....	15
1.3. Formulación del Problema.....	17
1.3.1. <i>Problema General</i>	17
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	17
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	17
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	17
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	17
1.4. Justificación	17
1.5. Objetivo.....	18
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	18
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	19
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	19
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	19
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	19
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.2. Bases Teóricas	25
2.2.1. <i>Teoría de Procesos</i>	25
2.2.2. <i>Organización</i>	30
2.2.3. <i>Estructura Organizacional</i>	31
2.2.4. <i>Documentos de Gestión</i>	36
2.2.5. <i>Organigrama</i>	37

2.2.6.	<i>Manual de Organización y Funciones - MOF</i>	45
2.2.7.	<i>Control</i>	48
2.2.8.	<i>FODA</i>	52
2.2.9.	<i>El rendimiento sobre la inversión (roi)</i>	52
2.2.10.	<i>Diagrama de Gantt</i>	53
2.3.	Definición de términos básicos	54
CAPÍTULO 3. DESARROLLO		56
3.1.	Desarrollo el Objetivo 1	56
3.1.	Desarrollo el Objetivo 2	64
3.2.	Desarrollo el Objetivo 3	75
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		79
4.1.	RESULTADOS	79
	Resultado del Desarrollo 1	79
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS		84
ANEXOS		88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1.1 Árbol del Problema	16
Figura n.º 2.1 Significado de los símbolos del diagrama de flujo	28
Figura n.º 2.2 Estructura simple.....	33
Figura n.º 2.3 Estructura Divisional	35
Figura n.º 2.4 Estructura matricial	36
Figura n.º 2.5 Relación lineal.....	39
Figura n.º 2.6 Relación de coordinación	40
Figura n.º 2.7 Relación de asesoría interna	41
Figura n.º 2.8 Relación de asesoría externa	41
Figura n.º 2.9 Relación con comisiones Interinstitucionales.....	42
Figura n.º 2.10 Relación con comisiones Internas.....	42
Figura n.º 2.11 Relación con órganos desconcentrados	43
Figura n.º 2.12 Pasos del Control Organizacional	50
Figura n.º 2.13 Modelo de diagrama de Gantt.....	53
Figura n.º 3.1 Propuesta de Organigrama Estructural.....	61
Figura n.º 3.2 Propuesta de Organigrama Funcional.....	62
Figura n.º 3.3 Flujograma de procesos de organigrama	63
Figura n.º 3.4 Manual de Organización y Funciones – MOF	71
Figura n.º 3.5 MOF Gerente General.....	72
Figura n.º 3.6 MOF Asistente de Gerencia	73
Figura n.º 3.7 Flujograma de elaboración del MOF.....	74
Figura n.º 3.8 Proyectado Mensual.....	75
Figura n.º 3.9 Calculo de Retorno de Inversión (ROI).....	76
Figura n.º 3.10 Cotizaciones de Consultoras	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 3.1 Diagrama de Ganntt	56
Tabla n.º 3.2 Actividades Generales del personal del Centro.....	58
Tabla n.º 3.3 Propuesta de Cargos - Colaboradores	60
Tabla n.º 3.4 Programación de actividades	64
Tabla n.º 3.5 Actividades específicas de los colaboradores del centro	65
Tabla n.º 3.6 Cotizaciones de consultoras.....	76
Tabla n.º 4.1 Resultados del Desarrollo 1	79
Tabla n.º 4.2 Resultados del Desarrollo 2.....	80
Tabla n.º 4.3 Resultados del Desarrollo 3	81

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo, implementar un organigrama y un manual organizacional y funciones con el fin de tener un mejor control administrativo en un centro de atención psicológica en el distrito de Miraflores. Estos documentos de gestión procuraran ser una guía para la organización y sus colaboradores ya que busca implementar niveles jerárquicos de centro, así como asignar, cargos, puestos, funciones entre otros.

La metodología utilizada en la presente investigación por su enfoque es cualitativa de tipo descriptiva ya que lo que busca es recopilar información analizarla para luego explicar las características del fenómeno de estudiado.

El desarrollo busca especificar detalladamente los pasos para alcanzar los objetivos de la investigación que consisten en la implementación del Organigrama y Manual de Organización y funciones los cuales darán como resultado la modificación de la estructura del Centro de Atención Psicológica, los resultados nos darán una visión más completa, una mirada del antes y después de la propuesta de implementación.

Palabras claves: Organigrama, MOF, estructura organizacional, control, organización y documentos de gestión.

ABSTRACT

The objective of this research is to implement an organization chart and an organizational manual and functions in order to have better administrative control in a psychological care center in the district of Miraflores. These management documents will try to be a guide for the organization and its collaborators as it seeks to implement hierarchical levels of the center, as well as assign, positions, positions, functions among others. The methodology used in the present investigation for its approach is qualitative of a descriptive type since what it seeks is to collect information analyze it and then explain the characteristics of the studied phenomenon. The development seeks to specify in detail the steps to achieve the objectives of the research that consist of the implementation of the Organizational Chart and Manual of Organization and functions which will result in the modification of the structure of the Psychological Attention Center, the results will give us a more complete, a look before and after the implementation proposal.

Keywords: Organization chart, MOF, organizational structure, control, organization and management document.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En la magnitud en que la civilización se fue desarrollando las personas se vieron en la necesidad de crear nuevas formas para administrar y controlar el intercambio de bienes y servicios en el comercio. Con el tiempo el desarrollo de los procesos administrativos permitió el crecimiento de la productividad, esto influyó en la forma en que una sociedad domina a otra por medio de sus productos. Es de esta forma como se dedujo que la gestión comercial y la generación de bienes y servicios son un factor estratégico que sirven como base del desarrollo económico y social. Hernández (2011).

Hoy en día cuando ya no estamos al inicio de civilización, sino que está alcanzado niveles de globalización cada vez mayores es necesario que las organizaciones sean más eficientes y que no solo tengan una visión amplia, sino que sea cien por ciento clara sobre hacia donde se dirigen.

Como dice Hernández (2011) la administración es una ciencia universal, sus principios y fundamentos pueden aplicarse a cualquier organización institución social organizada; sin embargo, cada una de estas áreas tiene su grado de complejidad.

Es de esta forma como buscaremos aplicar algunos de sus principios básicos para alcanzar un control administrativo en el centro de atención psicológica.

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. (Fincowsky, 2009, p. 124)

Basándonos en lo antes expuesto por el autor enfocaremos la investigación a elaborar tanto un marco de actuación a la institución analizada y sumado a esto también nos interesa diseñar un manual organizacional y de funciones.

Ya que como lo menciona (Fincowsky, 2009) “Los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.” (p. 244)

No olvidemos que los manuales también son una herramienta que permite a los administradores comunicarse con niveles de jerárquicos inferiores usualmente los manuales contienen temas relacionados a; objetivos, estrategias, instrucciones para el trabajo, prácticas, procedimientos, adoctrinamiento, etc. (Chiavenato, 2009, p. 321- 322)

Es por eso que sumando estos dos elementos administrativos se busca alcanzar un mayor control en la organización del centro de atención psicológica sede de nuestra investigación.

1.1. Descripción de la Empresa

El centro de atención psicológica en el cual se basará nuestra investigación, tiene dos años y nueve meses de fundado, sus oficinas están ubicadas en el distrito de Miraflores y cuenta con 20 colaboradores aproximadamente, entre los cuales encontramos personal administrativo, psicólogos y psiquiatras. El centro tiene categoría de pequeña empresa y fue fundado por dos especialistas de gran prestigio en el mundo de la salud mental que iniciaron este proyecto como un emprendimiento.

Cuando preguntamos a sus fundadoras ¿cuál es el fin con el que fue creado el centro? Ellas responden con el fin de servir y dar respuesta a las exigencias de los que buscan servicios de salud mental tanto en el área clínica como en la organizacional. En el centro se cuenta con atención especializada de la mejor calidad brindada en un ambiente de confianza, confidencialidad y responsabilidad. Los servicios se brindan tanto de forma presencial como virtual aprovechando las ventajas que ofrecen las herramientas tecnológicas para así vencer las limitaciones de tiempo y distancia y de esta forma acercar el bienestar a cada uno de los pacientes.

Su actividad económica está orientada a brindar servicios de terapia psicológica, talleres grupales, evaluaciones neuropsicológicas, terapia para personas con dependencias (adicciones), evaluación y orientación vocacional, atención psiquiátrica, diagnósticos y otras necesidades emocionales. Siempre recordando que es importante colaborar con proveer soluciones para mejorar la salud mental de los miembros de nuestra sociedad.

Los servicios con los que se cuentan en el centro están dirigidos a pacientes individuales y familias (personas de la tercera edad, adultos, adultos jóvenes, adolescentes y niños) así como también para miembros de organizaciones las cuales usualmente nos solicitan servicios de evaluación para su personal o futuro personal.

Estas son la misión, visión y valores del centro de atención psicológica:

Misión: Ofrecer la mejor atención psicológica y psiquiátrica, así como servicios de consultoría en recursos humanos, haciendo uso de recursos tradicionales y virtuales para estar siempre cerca de nuestros clientes

Visión: Ser la organización de referencia en la oferta de servicios de psicología, psiquiatría y consultoría en recursos humanos por medio de atención presencial y virtual, innovando al hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, garantizando siempre la cercanía, calidad y profesionalidad.

Valores:

- Integridad
- Responsabilidad
- Confidencialidad
- Compromiso

- Excelencia en el servicio profesional

Análisis las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Competidores: En el medio existen otros centros que brindan servicios de atención psicológica tanto privados como públicos, no todos cuentan con las mismas especialidades, tarifas y los tiempos de duración de las terapias son diferentes.

Para este año el Ministerio de salud a previsto implementar cien centros de salud comunitarios para la atención de trastornos y problemas psicológicos, en la actualidad solo se cuenta con 31 centros, para el 2021 se espera contar con 281 centros de este tipo. El titular del Minsa también informo que en la actualidad se cuenta con 20 hospitales que prestan servicios de salud mental, 6 hogares que prestan atención a pacientes. (El Comercio, 2018)

En el sector de salud mental contamos con dos subsectores el público y el privado, en el Perú se cuenta 21 hospitales con unidades de servicio de psiquiatría de los cuales 10 pertenecen al Minsa y 6 a EsSalud. De estos solo tres son especialistas en salud mental dos hospitales Víctor Larco Herrera y Hemilio Valdizán y un Instituto Honorio Delgado-Hideyo Noguchi. (Ministerio de Salud del Perú, 2008)

Si nos referimos al sector privado encontramos lo siguiente:

“Al consultar a los seguros de salud más importantes del país: Rímac, Pacífico y Mapfre, se comprobó la misma situación. Estos indicaron que ninguno de sus paquetes cuenta con cobertura para tratamientos de enfermedades psiquiátricas.” (Heredia, R., Rosas, L., Laura, V., s.f.)

Las empresas aseguradoras discriminan a las enfermedades mentales por ser muy costosas y por ser de tratamientos largos, la carencia de cobertura para este tipo de enfermedades obliga a los pacientes a acudir a clínicas y consultorios. (Guimas, 2018)

Los centros de atención psicológica abundan, pero no todos son controlados ni reconocidos por la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud). (Heredia, R., Rosas, L., Laura, V., s.f.)

Clientes: El 80% de los peruanos con trastorno mental no recibe tratamiento, según del MINSa de los seis potenciales pacientes solo un millón es atendido. Dentro de los problemas más frecuente la depresión y la ansiedad son los que sobre salen. En el Perú, dos de cada 10 personas sufren problemas mentales al año y el 30% de la población ha padecido un trastorno mental en algún momento de su vida. (La República, 2018)

Según el Ministerio de Salud, los trastornos más frecuentes en niños y adolescentes que llegan para la atención son problemas emocionales, como depresión o ansiedad vinculados a conflictos familiares, seguidos por problemas de conducta, de aprendizaje y del desarrollo, como autismo, retardo mental, etc. (Perú 21, 2018)

Entre los niños y adolescentes los principales trastornos clínicos que sufren son; Trastornos alimenticios, Depresión, Trastornos adictivos (dependencia sustancias legales e ilegales y

dependencia a video juegos), Ansiedad e Indicadores suicidas (según la OMS sexta causa de muerte entre niños y adolescentes los últimos diez años). (Perú 21, 2018)

El estigma por las personas con problemas de salud mental es tan grande que pensamos que hacemos un bien a los afectados ocultando su problema. Hay casos dramáticos que, por ocultar el problema, no ofrecer ayuda, su caso ha seguido progresando y haciéndose cada vez más complejo. (Castejón, 2018)

Según lo antes comentado es importante que tanto las personas como los familiares estén atentos a los cambios de comportamiento para tomar medidas a tiempo y así no permitir que la enfermedad siga su curso. Existe mucha necesidad de atención, pero no todos acuden por atención ya sea por vergüenza, ignorancia o por los costos de este tipo de atenciones.

Proveedores: Los proveedores de test psicológico, material didáctico, materiales de oficina y materiales para el funcionamiento de la organización abundan en el medio esto permite que se pueda contar con múltiples ofertas.

Electricidad, servicio telefónico, cable, internet, agua entre otros representan nuestros costes fijos y al mismo tiempo estos servicios son básicos para llevar a cabo nuestra actividad económica.

En agosto del 2017 Osinerming anuncio un aumento en las tarifas eléctricas para hogares y empresas, el aumento fue de 3.1% para las industrias. (América Tv., 2017)

El actual gerente de Sedapal indico que la tarifa de agua para los años 2019 - 2020 podrían elevarse, esto estaría sujeto a que se cumplan las metas de gestión impuestas por el ente regulados (Sunass). (El comercio, 2018)

Por otro lado, los proveedores de servicios bancarios han puesto al servicio de las Pymes canales alternativos y herramientas para brindar mayor seguridad en las operaciones de sus clientes debido a que estos corren constantemente riesgos. El uso de estos canales alternativos también permite un ahorro significativo de tiempo y dinero, se ahorra costo de movilidad y de pagos extras en ventanilla gracias a los aplicativos móviles y a los sitios web. Además de permitir oportunidades de negocio. (Gestión, 2016). Es de esta forma que los proveedores buscan facilitar las operaciones de sus clientes.

Productos Sustitutos: Las otras opciones con las que cuentan los pacientes son las líneas telefónicas de ayuda, talleres, ferias y consultorios itinerantes.

El 25 de diciembre pasado, el celular de la doctora Nicolás volvió a sonar. Era la hija de un anciano jubilado que encontró a su padre al lado de un vaso con una mezcla de raticida con agua. Eran las 4 de la tarde y nadie lo había ido a visitar por Navidad. (Gallegos, 2015)

Mujeres engañadas, hombres infieles arrepentidos, niños abusados sexualmente, desempleados, adolescentes aburridos, jubilados, enfermos, adictos a sustancias son algunas de las llamadas más frecuentes a estas líneas de ayuda.

Entre las líneas más conocida tenemos; Habla franco, Línea 100, Línea de ayuda amiga, Cedro, Anar, entre otras.

En el 2009 Cedro recibió 5600 llamadas la mayoría de estas llamadas fueron realizadas por padres de jóvenes que sufrían adicciones. Gran parte de las líneas de ayuda en el país se enfrentan a falta de financiamiento como es el caso de La voz amiga que fue pionera en este tipo de servicios en el país. (Sarria, 2010)

En el caso de "Habla franco" no solo ofrece una línea gratuita, sino que también cuenta con una plataforma web donde se pueden realizar consultas y chatear, con un correo electrónico, además con un servicio itinerante que ofrece talleres y charlas de prevención. (Perú 21, 2018) Tanto las líneas de ayuda, plataformas web, chats, correos o video llamadas son una alternativa para algunos de los servicios que ofrecemos en el centro de atención psicológica.

Nuevos competidores: Sobre los nuevos competidores el más grande es el sector público el cual a raíz de la reforma de la política de salud mental para el 2018 planeado implementar cien Centros de Salud Mental Comunitarios todos a cargo del MINSA, para lo cual se realizan coordinaciones multisectoriales. Se espera contar para el 2021 (El bicentenario) con 281 de estos centros, 62 hospitales con servicio de salud mental. (Andina, 2018)

Sobre el sector privado no todos los centros están reconocidos por la Susalud ni la Disa algunos no cuentan con la categoría de nivel de atención. En nuestro país en este tema aún existe mucha informalidad.

12 Realidad Problemática

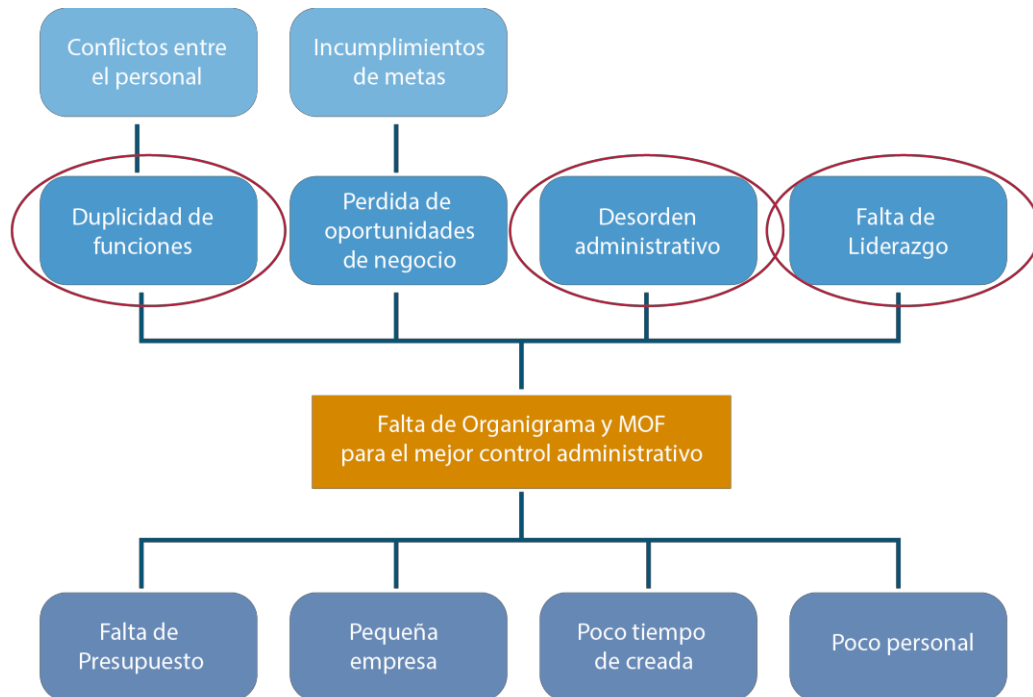
De los 2,3 millones de empresas existentes en el país un 74% son del rubro de comercio y servicios, en estos grupos se concentran las empresas más pequeñas las cuales tienen dos constantes la primera es su alto grado de informalidad y la otra es que muchas cierran. (Comercio, 2018)

Al hablar del alto grado de informalidad de las empresas como características de estas, no podemos dejar de incluir al Centro de Atención Psicológica del que es sujeto nuestra investigación a este grupo ya que al ser una pequeña empresa y no contar con; Organigrama ni con Manual de Organización de Funciones entre otros documentos es sin duda parte de este grupo.

Centrándonos en el Centro, entre lo observado es importante destacar que no cuenta con una descripción de cargos ni niveles de jerarquía además también carece de documentado de gestión (organigrama y el MOF) debido a esta situación se han presentado diferentes complicaciones e inconvenientes que afectan las actividades ya que el personal no tiene definidas todas sus tareas o no están capacitados para algunas de ellas y muchas veces no se cumplen generando de esta forma

duplicidad de funciones, pérdida de oportunidades de negocio, alto grado de informalidad y desorden administrativo.

Figura n.º 1.1 Árbol del Problema



Fuente: Conciencia tecnológica (Redalyc)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

El centro de atención psicológica está en etapa de crecimiento y este tipo de situaciones aparte de generar conflictos entre el personal también genera incumplimientos de objetivos y metas trazadas en los planes de los ejecutivos del Centro.

Cuando la empresa está en fase de crecimiento y el número de empleados va en aumento, la estructura informal de la pequeña empresa alcanza sus límites, y la coordinación para el ajuste mutuo deja de ser eficaz (Minzberg, 1989). Debido a esto la empresa debe procurarse una estructura jerárquica y así se asegurará que las tareas se realicen de forma coordinada, esto implica cambiar los procesos referentes a la toma de decisiones además de la relación entre subordinados y autoridad. (Jacques, Cisneros, Mejía, 2011, p. 206)

Para un funcionamiento correcto todas las organizaciones independientemente de su naturaleza y sector requieren de un ámbito, el cual constituye la estructura organizacional, que no es más que la partición ordenada y metódica de sus unidades de trabajo en base a sus objetivos organizacionales. Se representa gráficamente por medio del organigrama, que es la forma usual en la que se da a conocer la estructura y jerarquía en las empresas. Permite a sus miembros conocer la organización y ayuda a formalizar la imagen de esta. (Fincowsky, E. 2009, p. 124)

Al igual que el organigrama el manual de organización y funciones es un documento de gestión de gran valía ya que permite registrar y transmitir de forma ordenada la información de una organización, ahorra tiempo y esfuerzo en el cumplimiento de las funciones, el marco para evaluar al personal, fortalece la cadena de valor de la organización, contiene la descripción de los puestos además del grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos, entre otras cosas. (Fincowsky, E. 2009, p. 246-248)

Por tal motivo se ha recopilado información del centro para describir la situación actual de este lo cual nos ayudará a tener una mayor perspectiva y profundizar en el análisis permitirá obtener un diagnóstico y diseñar un plan de acción para de esta forma contribuir con la solución del problema y así alcanzar los objetivos de la organización.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Qué hacer para mejorar el control administrativo en el centro de atención psicológica?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cómo realizar la división del trabajo en el centro de atención psicológica para mejorar control administrativo?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿De qué forma podemos lograr la eficacia del personal para mejorar el control administrativo en el centro de atención psicológica?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿Cuál es el impacto económico de la propuesta de implementar el organigrama y el manual de organización y funciones en el centro de atención psicológica?

1.4. Justificación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández, Fernández, Batista, 2014, p. 04)
La presente investigación según su enfoque es cualitativa y su alcance es de tipo descriptiva.

Cualitativa porque cuenta con algunas características entre las más resaltantes podemos nombrar; que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos que no están estandarizados y predeterminados en su totalidad, además que el investigador explora y describe para luego proceder a generar una perspectiva teórica, además de esto podemos mencionar que la investigación cualitativa no pretende generalizar de forma probabilística los resultados a poblaciones más amplias y menos aún que se repliquen los resultados. (Hernández, Fernández, Batista, 2014, p. 08-09)

Descriptiva porque es este tipo de estudios solo busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, comunidades, procesos y fenómenos que se sometan a un análisis (Hernández, Fernández, Batista, 2014, p. 92)

Al realizar esta investigación lo que se pretende es que mediante la elaboración de un organigrama y un manual de organizacional y de funciones se establezca las responsabilidades de cada área y de su personal, así como implementar niveles de jerarquía, pero sobre todo que se consiga un mayor control en el área administrativa gracias a la elaboración de estos documentos de gestión.

El centro de atención psicológica es considerado una organización joven ya que tiene menos de tres años de creada sobre este tipo de empresas Chiavenato (2001, p. 206) nos indica que su reestructuración es más fácil, basados en esto podemos indicar que este es el momento adecuado para empezar a formalizar la estructura de la organización ya que a mayor crecimiento aumenta la dificultad de la reestructuración.

Es importante elaborar documentos de gestión ya que la estructura básica de una empresa, la división y asignación de tareas en departamentos, los equipos, cargos de personal, son aspectos que usualmente se divulgan en los organigramas, los manuales organizacionales y de funciones. (Chiavenato, 2001, p. 206)

Sobre la factibilidad de la investigación podemos agregar que tanto el tiempo como los recursos financieros, humanos y materiales son limitados. Además, es importante recordar que las investigaciones que se demoran mucho más de lo previsto pueden no ser útiles para cuando se concluyan, ya sea porque los resultados no se aplican, porque otros estudios la superaron o por que la realidad cambio. (Hernández – Sampieri, 2014)

15. Objetivo

Los objetivos que se plantean alcanzar con la presente investigación se nombran a continuación.

1.5.1. Objetivo General

Proponer implementar el organigrama y manual de organización y funciones - MOF para mejorar el control administrativo en el centro de atención psicológica.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Proponer implementar el organigrama del centro de atención psicológica para mejorar la división del trabajo.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Proponer implementar el manual de organización y funciones para lograr la eficiencia de los trabajadores en el centro de atención psicológica.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Determinar el impacto económico de proponer implementar el organigrama y el manual de organización y funciones del centro de atención psicológica.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

21. Antecedentes

Con respecto a las investigaciones sobre organigramas, manuales organizacionales y de funciones, control administrativo, estructura organizacional, existen diversas investigaciones realizadas tanto a nivel nacional como internacional. Estas investigaciones nos permitirán en líneas generales dar un marco de referencia para el desarrollo de nuestra investigación.

Antecedentes Internacionales

La influencia que puede tener la estructura organizacional sobre las relaciones inter-organizacionales en entre empresas prestadoras de salud pública en Colombia ese es el fin de la investigación descrita a continuación por los autores Marín, D. & Losada, L. (2015) que fue publicada en Redalyc.

La actual dinámica de hoy en día exige a las organizaciones mover a un ritmo más acelerado frente a esta disyuntiva las relaciones cooperativas entre las empresas han sido la respuesta y gracias a esto se puede lograr alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Esta cooperación es una alternativa en las transacciones del mercado favoreciendo de esta forma el desempeño de las empresas participantes. ¿Cómo puede influir la estructura organizacional en la cooperación de las relaciones inter-organizacionales?

El objetivo de los investigadores fue el determinar la influencia que tiene la formalización, recursos, objetivos y valores sobre las relaciones. La metodología utilizada en la investigación es de tipo transversal en los cuales también aplican modelos de ecuaciones estructurales de primer y segundo orden. El contexto de la investigación lo enmarca el Sistema General de seguridad Social IPS, Colombia.

"La organización como unidad es definida en un momento por Lawrence y Lorsh (1967) como un sistema interrelacionados de comportamiento de personas para cumplir con una tarea." (Marín, D. & Losada, L. 2015)

Es así como la estructura organizacional da a conocer como las empresas u organizaciones dividen el trabajo y realizan las coordinaciones de esta forma como dice Mintzberg (1979) se permite el control de las actividades y las relaciones en integración por medio de diferentes mecanismos.

Debido a que no se cuenta con modelos que puedan servir a todas las organizaciones cada una debe identificar las diferentes variables estructurales que hacen referencia al entorno esto lo explica Mintzberg (1991) sumado a esto los autores indican que las estructuras se van transformando (Marín, D. & Losada, L. 2015)

En el caso del sector Salud Colombia las culturas organizacionales similares han favorecido este tipo de relaciones y debido a los valores y normas que comparten se favorece y facilita la relación y minimiza la burocracia, aunque con respecto a las tareas operacionales cada institución cuenta con

sus propios criterios e instrumentos de control lo que dificulta la relación entre organizaciones por esto los investigadores plantean que;

Que la formalización incide negativamente en la congruencia de los objetivos y en los valores de las relaciones inter-organizacionales.

Y que la descentralización incide positivamente en la congruencia de los objetivos y valores de las relaciones inter-organizacionales. (Marín, D. & Losada, L. 2015)

Los resultados recogidos indican que la formalización no influye en la relación de complementariedad ni en la congruencia de los objetivos, la explicación es que en temas de salud los protocolos de deben respetar más allá de los valores y objetivos. Lo que se dificulta es la creación de estándares y procesos para alcanzar homogenizar la relación. Por ello el éxito de esta relación depende de normas contractuales previamente pactadas.

Con respecto a descentralización los resultados son positivos con respecto al intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores.

En este trabajo de investigación publicado en el portal de Redalyc, los investigadores analizaron diferentes autores que hablan sobre los diferentes modelos de organización, en primer lugar, realizaron un diagnóstico basándose en los autores para posteriormente diseñar los instrumentos que se aplicaron a los miembros de la organización propósito de la investigación.

La empresa tiene 35 empleados y cuenta con 18 años en el mercado su actividad económica es la compra y venta de materiales de acabados para la construcción. (López, G., Gil, M. & Fleitas, M. 2010)

El objetivo de la investigación es establecer la metodología para la realización del diagnóstico del modelo de la organización y proponer los ajustes.

En la etapa de identificación de la organización se debe dar a conocer el giro del negocio, el tamaño de la organización, la estructura física y la identificación de los problemas generales de la organización. (López, G., Gil, M. & Fleitas, M. 2010)

El diagnóstico que arroja el análisis realizado es que se trata de una organización vertical organizado por jerarquías con una orientación hacia los procesos estos son los resultados luego de evaluar a todas las sucursales.

La investigación tuvo como base las encuestas diseñadas por Pugh (1976), las cuales permiten conocer temas relacionados a la estructura orgánica complementados al estudio de aspectos humanos. Se realizaron tres cuestionarios que se entregaron al personal dependiendo su función dentro de la organización. Los resultados que arrojaron están enfocados en la rigidez, problemas de comunicación, motivación y capacitación, la centralización en temas relacionados a las tomas de decisiones y por último el trabajo por funciones. (López, G., Gil, M. & Fleitas, M. 2010)

Los autores López, G., Gil, M. & Fleitas, M. (2010) finalmente recomiendan;

Un modelo de organización híbrida de cuatro etapas las cuales son; diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de desempeño organizacional. Para de esta forma fomentar el aprendizaje, capacitación y comunicación.

Desarrollar la tecnología para implementar el modelo antes nombrado para pequeñas empresas. Desarrollo de tecnología para Mypes con orientación hacia el proceso apoyadas en programas de aprendizaje organizacional y sistemas eficaces de comunicación y programas de capacitación. (López, G., Gil, M. & Fleitas, M. 2010)

Antecedentes Nacionales

La investigación que realizan Mejia, C., Valladares, M., Cvetkovic, A. e Inga, F. (2014) realizada en Perú por este grupo de estudiantes y publicada en el portal de Redalyc, nos habla sobre la importancia de los documentos de gestión en una organización estudiantil, el fin es determinar si las sociedades científicas afiliadas a la Federación Latinoamericana de sociedades Científicas de Estudiantes de Medicina (FELSOCEM) poseen documentos de gestión.

La FELSOCEM tiene como propósito desarrollar mecanismos para aumentar el nivel científico de los estudiantes de medicina en Latinoamérica. Fue fundada en 1986 y realiza congresos que permiten fomentos de actividades de investigación científica desde el pregrado.

Para esta investigación se realizó un estudio transversal analítico y se usó análisis de datos secundarios tomando como base las encuestas realizadas a los representantes de la sociedad científica durante la Asamblea General Ordinaria (AGO) de la FELSOCEM en Córdoba - Argentina en el 2014.

El muestreo fue probabilístico de tipo censal. Tomada a los estudiantes delegados, subdelegados uno por cada sociedad.

Perú cuenta con cuatro con cuatro sociedades científicas federadas y ninguna asociada a FELSOCEM. Está federación tiene cerca de treinta años de creada y tiene como propósito incrementar la producción científica pero los miembros ven que es importante contar con procesos administrativos para lograr una gestión eficiente y eficaz.

Los autores Mejia, C., Valladares, M., Cvetkovic, A. e Inga, F. (2014) nos dice que los planes estratégicos institucionales, los manuales administrativos, reglamentos, estatutos entre otros, son elementos valiosos para la organización. Sin embargo, varios representantes de las federaciones indican que sus federaciones no cuentan con estos documentos a pesar de que estos forma parte primordial en las organizaciones estudiantiles, sin estos documentos se les complica la visión; no saben hacia donde se dirigen, cuáles son sus objetivos, es decir que no tienen dirección administrativa para gestionar actividades y éstas se controlen por medio de indicadores de gestión. Esto puede significar que no cuentan con el interés suficiente esto deja una pregunta en el aire ¿Hacia dónde están encaminadas las estrategias y actividades de cada una de las sociedades? Esto deja una idea es que acaso están a la a deriva y las actividades las realizan sin fines específicos.

Como conclusión podemos dilucidar de la investigación que sin documentos de gestión es difícil enfocarse en la visión y saber hacia dónde se dirige su organización además de procurar alcanzar los objetivos.

La presente investigación realizada por Estela, D., De Vinatea, L. & Benavides, D. (2016) publicada en el portal de Redalyc, trata sobre las estrategias usadas para evitar el intrusismo en gineco obstetricia. Muchos profesionales que no tienen los requisitos legales para ejercer como médicos es decir que muchos profesionales realizan actividades no solo sin tener el grado académico requerido y, sino que también sin tener muchas de las habilidades y conocimientos necesarios para realizar dichas actividades. En nuestro país se han conocidos varios casos en los que los obstetras realizan actividades o ejercen funciones propias de los ginecoobstetras.

Los autores hacen referencia del artículo 363 del Código Penal el cual sanciona con pena privativa de la libertad el ejercicio de la profesión médica sin cumplir los requisitos legales ellos también indican que no existe una norma que delimite el área de actuación ni las competencias que debe adquirir cada profesional. Este es un vacío legal que permite a los profesionales actuar según su libre albedrío es decir según lo que este considere conveniente, sumado a esto se comenta sobre la falta de conocimiento por parte del público que recibe el servicio sobre el perfil u responsabilidades de cada profesional.

Estela, D., De Vinatea, L. & Benavides, D. (2016) comentan que mediante el Decreto Supremo N° 026-2016-SA publicado en el Diario El Peruano, se aprobó el reglamento de residentado en obstetricia, con la finalidad regular los estudios de segunda especialidad de estos profesionales.

“Actualmente, el intrusismo en ginecoobstetricia es un problema de salud pública. Se han formulado estrategias administrativas a través del Comité de Lucha contra el Intrusismo Profesional del Colegio Médico del Perú”. (Estela, D., De Vinatea, L. & Benavides, D., 2016)

A pesar de se han tomado medidas para dar solución a este problema los autores consideras que estas no han logrado solucionar el problema por tal motivo se plantea como solución la creación de un Manual de Organización y Funciones para cada uno de los profesionales aclarando sus funciones y facultades además de señalar las sanciones en caso de incumplimiento de las mismas.

Es así como los autores hacen referencia de los documentos de gestión como herramienta indispensable para evitar la duplicidad de funciones y para coordinar el trabajo de los profesionales en beneficio de los usuarios y beneficiarios de los servicios médicos del país

En esta investigación los autores Dextre, J. & Del Pozo, R. (2012) publicada en el portal de Redalyc, nos hablan del control como función fundamental de la administración y que toda organización busca para alcanzar sus metas. Es de esta forma como las organizaciones utilizan el control como medio para asegurarse que los procesos y las operaciones se realizan de tal forma

que se puedan alcanzar los objetivos propuestos de forma continua, segura y confiable. Es de esta forma como los autores plantean una revisión a esta función y a su aplicación en el día a día de las organizaciones, además de buscar brindar lineamientos que indiquen como debe manejarse e implementarse el control para lograr resultados eficientes y eficaces.

Los autores nos indican que la administración tiene como funciones fundamentales el planeamiento, la organización, la dirección y control, en caso estas funciones se desempeñen de forma coherente y exista una perfecta cohesión entre unas y otras se alcanzara una administración efectiva.

Los autores hacen referencia del autor Perez Carballo;

“El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (Pérez-Carballo, 2006, p. 21)

Posteriormente comentan la referencia de los autores Stoner, Freeman y Gilbert que comentan que el control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas» (1996, p. 610).

El primer autor mencionado define al control como función a diferencia de la referencia posterior en el cual los autores definen al control como un proceso. Los autores de la investigación definen al control como;

“En estricto análisis, la función es el conjunto de tareas mediante el cual se llevan a cabo las actividades de una organización para cumplir un objetivo común” (Dextre, J. & Del Pozo, R., 2012)

El control se establece vinculándolo a la estructura organizacional de la empresa y se considera que debe cumplir con algunos pasos básicos.

- Implementación de los métodos y las normas que permitan realizar y describir las actividades con los controles que aseguren su realización además de las formas en que se debe medir el rendimiento de estas.
- Verificar que tanto las actividades como los resultados se ajusten al diseño y a los objetivos de la organización previamente establecidos.
- Siempre se deben evaluar y medir los resultados en relación con las metas alcanzadas.
- Es de gran importancia corregir las desviaciones para ello se deben realizar acciones que permitan hacerlo, es importante la vigilancia de estas acciones.
- Es necesario realizar los ajustes que se crean adecuados y tomar las medidas pertinentes que aseguren la gestión.

Es así como los autores indican que el control forma parte dinámica de las actividades, operaciones y procesos que se desarrollan en la administración y su propósito es el de orientar y

detectar la desviación en los planes, siempre de forma vigilante en todo tiempo. Siempre y cuando las correcciones sean oportunas se podrá retomar el camino en la ejecución de las actividades.

Cuando se dice que el control debe ir de la mano con la estructura organizacional es porque la estrategia la define la alta dirección o fundadores. Es en la estructura es donde se determina responsabilidades y funciones determinando los niveles de jerarquía y autoridad para la realización de las actividades.

Dextre, J. & Del Pozo, R. (2012) concluyen la investigación;

Que la gestión del control es la forma como se administran las organizaciones con el fin de afrontar los riesgos y asegurar las actividades.

El control es una función primordial de la administración la cual asegura las actividades operativas y administrativas, minimiza los riesgos y permite alcanzar los objetivos.

Un control efectivo debe considerar; Debe estar basada en la estructura organizacional, adopción de sistemas y procedimientos coherente con las funciones de la organización, las autoridades de la empresa deben comprometerse, todos los miembros de la organización en su conjunto son responsables del control mediante instrumentos de gestión, etc. (Dextre, J. & Del Pozo, R., 2012)

22 Bases Teóricas

Para tener una visión más amplia de la tesis detallaremos aspectos teóricos sobre los temas que se trataran en ella. Para iniciar el recorrido por estos conceptos empezaremos hablando sobre el significado del término administración.

El vocablo administración tiene raíces latinas y significa subordinación y servicio. En su origen, el termino en si significa tarea que se realiza bajo el mando de otro o servicio que se presta a otro. La función de la administración se trata de interpretar los objetivos de la organización y modificarlos por medio de la planeación, organizacional, dirección y control para que sean realizados en diversas áreas y niveles de la empresa. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para conseguir los objetivos. (Chiavenato, 2001)

Teniendo esto claro este concepto y sabiendo que el control colabora con el proceso de administración procederemos con los demás conceptos importantes que forman parte de nuestra investigación.

2.2.1. Teoría de Procesos

Los procesos están en todas partes y son la unidad básica de trabajo. Se encuentran en la contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, sistemas de información administrativa, Marketing y Operaciones. Los gerentes de todos los departamentos deben asegurarse de que sus procesos traspasan las líneas organizativas, independientes de que la empresa esté organizada por líneas

funcionales, de productos, regionales o de procesos (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2008 p. 120)

Los autores Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008) también comentan que:

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún productor fabricarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos. Una cuestión recurrente en la administración de procesos es decir cómo proporcionar los servicios o fabricar los productos. Se toman muchas decisiones diferentes para seleccionar los recursos humanos, equipo, servicios, subcontratados, materiales, flujos de trabajo y métodos que transformarán los insumos en productos. Otra decisión se refiere a que procesos se llevarán a cabo internamente y cuales se subcontratarán, es decir, cuáles se realizarán fuera de la empresa y se compararán como materiales y servicios. Esta decisión ayuda a definir la cadena de valor (p. 121)

Las decisiones de mejoramiento de los procesos deben tomarse cuando:

- Existe una brecha entre las prioridades competitivas y las capacidades competitivas.
- Se ofrece un producto o servicio nuevo o modificado sustancialmente.
- Es necesario mejorar la calidad.
- Han cambiado las prioridades competitivas.
- La demanda de un servicio o producto está cambiando.
- El desempeño actual es inadecuado.
- Ha cambiado el costo o la disponibilidad de los insumos.
- Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso.
- Se hallan disponibles nuevas tecnologías.
- Alguien tiene una idea mejor.

Una de las primeras decisiones que toma un gerente para diseñar un proceso que funcione bien es elegir el tipo de proceso que realiza mejor la importancia relativa de la calidad, tiempo, flexibilidad y costo de dicho proceso. Las estrategias para diseñar los procesos pueden ser muy diferentes, dependiendo de si se está proporcionando un servicio o se está fabricando un producto. (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2008 p. 120)

Patrones de decisiones para procesos de servicios

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008) nos dice que:

El común denominador de las decisiones sobre los procesos de servicio es principalmente el contacto con el cliente. Un nivel alto de contacto con el cliente en un proceso de servicio de mostrador significa:

- Estructura del proceso. El cliente (interno o externo) está presente, participa activamente y recibe atención personal. Estas condiciones crean procesos con alto nivel de complejidad y divergencia y flujos flexibles de proceso.
- Participación del cliente. Cuando el contacto con el cliente es alto, hay más posibilidades de que este forme parte del proceso. El servicio creado para cliente es único.
- Flexibilidad de los recursos. Un alto grado de divergencia y flujos flexibles de procesos se corresponden con una mayor flexibilidad de los recursos del proceso: mano de obra, instalaciones y equipo.
- Intensidad de capital. Cuando el volumen es más alto, la automatización y la intensidad de capital son más factibles. Aunque en general se supone que los volúmenes más altos se encuentran en la trastienda, es igualmente probable que estos volúmenes más altos se encuentran en la trastienda, es igualmente probable que estos volúmenes se presenten en los procesos de mostrador de los servicios financieros. La tecnología informática es uno de los principales tipos de automatización en muchos procesos de servicio, que conjunta tanto la flexibilidad de recursos como la automatización.

Por supuesto, esta lista presenta tendencias generales, más que prescripciones rígidas. Hay excepciones, pero estas relaciones ofrecen una manera de comprender cómo se pueden vincular coherentemente las decisiones sobre los procesos. (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M., 2008, p. 139)

Documentación del proceso



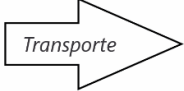


Hay tres técnicas eficaces para documentar y evaluar los procesos: (1) diagramas de flujo; (2) planos de servicio, y (3) gráficos de procesos, que permiten levantar la tapa y mirar al interior para ver cómo una organización realiza su trabajo. Se puede apreciar cómo opera un proceso, a cualquier nivel de detalle, y cómo se desempeña. Tratar de crear uno de estos gráficos puede incluso poner de manifiesto la falta de un proceso establecido. Tal vez no sea una bonita imagen, pero así es cómo se realiza efectivamente el trabajo. Las técnicas para documentar el proceso se prestan para encontrar brechas de desempeño, generar ideas sobre mejoras del proceso y documentar el aspecto de un proceso rediseñado.

Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo detalla el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso. Los diagramas de flujo también se conocen con los nombres de mapas de proceso, mapas de relaciones o planos. Los diagramas de flujo no tienen un formato preciso y por lo general se trazan con cuadros (que contienen una breve descripción del paso), y con líneas y flechas para indicar las secuencias.

La forma rectangular es la opción más común para un cuadro, aunque otras formas (circulo, ovalo, triangulo invertido o rombo, pueden diferenciar varios tipos de pasos (operación, retraso, almacenamiento, inspección y cosas por el estilo). Los colores y sombreados también pueden llamar la atención a diferentes tipos de pasos, como aquellos que tienen un grado especialmente alto de complejidad o de divergencia en el proceso. La divergencia también se comunica cuando una flecha que sale de un paso se divide en dos o más flechas que conducen a diferentes cuadros. Aunque muchas representaciones resultan aceptables, debe existir un acuerdo sobre las convenciones utilizadas. Éstas pueden presentarse como una clave en alguna parte del diagrama de flujo, o describirse en texto acompañante. También es importante comunicar qué (información, pedido del cliente, cliente, materiales, o cosas por el estilo) se está detallando. Los diagramas de flujo se pueden crear con varios programas. (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M., 2008, pp. 156 - 157)

Figura n.º 2.1 Significado de los símbolos del diagrama de flujo

<i>Simbolo / Función</i>	<i>Significado</i>
	<i>Función o actividad.</i>
	<i>Forma y documento que genera la acción.</i>
	<i>Indica el movimiento y el orden en que se deben realizar las operaciones.</i>
	<i>Hay dos opciones o de situación que pueden suceder.</i>
	<i>Representa inicio y final del proceso</i>

Fuente: Administración de operaciones, Procesos y cadena de valor (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M., 2008)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Planos de Servicio

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008) nos dice que:

Un buen diseño de un proceso de servicio depende ante todo del tipo y cantidad de contacto con el cliente. Un plano de servicio es un diagrama de flujo especial de un proceso de servicio que muestra los pasos donde existe un alto grado de contacto con el cliente.

Gráficos de procesos

Un gráfico de proceso es una forma organizada de documentar todas las actividades que realiza una persona o un grupo de personas en una estación de trabajo, con un cliente, o al trabajar con ciertos materiales. Analiza un proceso usando una tabla, y proporciona información acerca de cada paso del proceso. A menudo, se usa para examinar a fondo el nivel del trabajo de una persona en lo individual, un equipo o un proceso anidado enfocado. Puede tener muchos formatos.

- Operación. Modifica, crea o agrega algo. Hacer una perforación con un taladro o atender a un cliente son dos ejemplos de operaciones.
- Transporte. Mueve el objeto de estudio de un lugar a otro (algunas veces se le llama manejo de materiales). El objeto de estudio puede ser una persona, un material, una herramienta o una parte de un equipo. Un cliente que camina de un extremo al otro de un mostrador, una grúa que levanta una viga de acero y la lleva hasta un sitio determinado, una banda transportadora que conduce un producto parcialmente terminado de una estación de trabajo a la siguiente, son ejemplos de transporte.
- Inspección. Revisa o verifica algo, pero sin hacerle cambios. Obtener opiniones de los clientes, revisar si hay manchas en una superficie, pesar un producto y efectuar una lectura de temperatura son ejemplos de inspecciones.
- Retraso. Se presenta cuando el objeto se queda detenido en espera de una acción posterior. El tiempo que pasa a la espera de un servidor, el tiempo que transcurre a la espera de materiales o equipo, el tiempo dedicado a la limpieza y el tiempo que los trabajadores, las máquinas o las estaciones de trabajo permanecen inactivos porque no tienen nada que hacer son ejemplos de retrasos.

- Almacenamiento. Ocurre cuando algo se guarda para usarse después. Algunos ejemplos de almacenaje pueden ser cuando se descargan los suministros y se colocan en un almacén como parte del inventario, cuando un equipo se pone en un lugar después de utilizarlo, y cuando los documentos se guardan en un archivero.

Es posible emplear otras categorías dependiendo de la situación. Por ejemplo, la subcontratación de servicios externos suele considerarse como una categoría, o bien, el almacenamiento temporal y el almacenamiento permanente pueden ser dos categorías diferentes. Para elegir la categoría que corresponde a cada actividad, es necesario tomar en cuenta la perspectiva del sujeto que se está representando en el gráfico. Lo que constituye un retraso para el equipo puede ser una actividad de inspección o transporte para el operador. Para completar el gráfico correspondiente a un nuevo proceso, el analista debe identificar cada paso realizado. Si se trata de un proceso que ya existía, el analista observa cuidadosamente esos pasos, clasificando cada uno de ellos de acuerdo con el sujeto que se está estudiando. A continuación, registra la distancia recorrida y el tiempo que tarda la realización de cada paso. Después de haber registrado todas las actividades y pasos, el analista resume los datos sobre los pasos, tiempos y distancias. (pp. 158-160)

2.2.2. Organización

Aunque la palabra organización puede utilizarse para referirse una variedad de conceptos para la mayoría de gerentes este término significa una estructura intencional y formal de funciones cargos. Nos referimos a la palabra organización como una estructura formal de funciones, el significado de esto es que las personas que laboran juntas deben realizar ciertas funciones además que los papeles que estas desempeñen se deben diseñar deliberadamente para asegurarnos que los que los realicen desempeñen estas tareas y coordinen entre sí para trabajar como un equipo, para muchos gerentes estos es organizar. Varios autores hablan de la organización formal y organización informal;

La *organización formal* es aquella con estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, aunque debemos decir que el hecho de que una organización sea formal no quiere decir que no sea flexible, esto es un aporte que beneficia la creatividad y la capacidad individual de los miembros de la organización.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados

al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas. (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M., 2012, pp. 200-202)

2.2.3. Estructura Organizacional

“Sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales” (Jones, George, 2010, p. 345).

Otra definición sobre estructura organizacional es la que nos presenta Robbins y Coulter (2005) cuando nos dicen que es la definición formal de los empleos dentro de una organización. Ellos también explican que cuando se cambia o se desarrolla la estructura se llama diseño organizacional y este proceso involucra seis elementos; la especialización del trabajo, departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización y descentralización y la formalización.

Especialización del trabajo:

Es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas Robbins y Coulter (2005) también nos dicen que la esencia de la especialización es que una persona no es la que tiene que realizar todo el trabajo, sino que este se divide por etapas y cada etapa la realiza un colaborador diferente. Los empleados se especializan en una determinada tarea.

Departamentalización:

“Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 202)

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) nos dicen que la acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas... En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. (p. 202)

Mientras que otros autores la definen así:

“El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización” (Robbins, Coulter, 2005, p. 235).

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) nos habla de los diferentes tipos de departamentalización; Departamentalización funcional, agrupa las actividades

según las funciones. Departamentalización por territorio geográfico, si una empresa opera en un área geográfica amplia lo usual es que las actividades de un área se agrupen. Departamentalización por grupos de clientes, se suele agrupar las actividades para satisfacer las necesidades de los clientes. Departamentalización por producto, la agrupación de sus actividades se realiza en base a sus productos o líneas de productos. (p. 218)

Cadena de Mando:

Es la línea continua de autoridad que va desde las jerarquías más alta a las más bajas y que define quien informa a quien. Ayuda al personal a saber en determinadas situaciones a quienes deben acudir y ante quienes él es responsable. (Robbins & Coulter 2005, p. 237)

Amplitud de Control

Chiavenato (2001) nos dice que la amplitud de control es el número de subordinados que cada órgano puede supervisar. Indica que la amplitud es inversamente proporcional al control es decir a mayor amplitud (número de empleados a cargo) menor es el control que se puede ejercer sobre ellos y sus labores. (p. 219)

Centralización y Descentralización

Centralización describe el grado en el que se toman las decisiones este se concentra en solo punto, el grado de participación es escasa o nula por parte de los puestos inferiores. La descentralización es el grado en que el personal de niveles inferiores participa de la toma de decisiones. Debemos recordar que una organización nunca es 100% descentralizada ni centralizada. (Robbins & Coulter 2005, 239)

Formalización

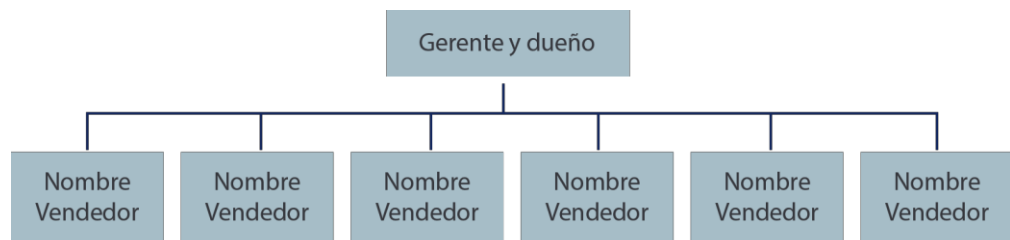
Robbins y Coulter (2005) nos dicen que es el grado en el que los miembros de una empresa u organización están estandarizados y en el normas y procedimientos dirigen su conducta, se dice que un trabajo está muy estandarizado el personal tiene poco poder de decisión. (p. 240)

Algunos actores como; Robbins & Judge, (2013) y Jones & George (2010) nos hablan de las siguientes estructuras organizacionales;

Estructura simple

Esta estructura no es muy elaborada, sus características más resaltantes son; tener una baja división en departamentos, amplio control, muchas veces el control está centrado en una sola persona y escasa formalización es decir que no cuenta con normas ni una estructura que defina cuando o como realizar tareas. Este tipo de organización solo cuenta con pocos niveles verticales solo dos o tres y en su mayoría son las pequeñas empresas las que las adoptan. Otras de sus características es que es flexible, económica y las responsabilidades son claras a medida que las empresas van creciendo esta estructura se vuelve inútil por que se sobre carga el nivel superior. (Robbins & Judge, 2013, p. 240)

Figura n.º 2.2 Estructura simple



Fuente: Comportamiento organizacional (Robbins, S. & Judge, T., 2013)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Estructura Burocrática

Se caracteriza por que las organizaciones que tienen este tipo de estructura realizan sus tareas a base de rutinas que se han conseguido gracias a la especialización. Esta estructura agrupa especialidades similares en un mismo departamento gracias a esto utiliza menos personal y minimizan la cantidad de equipo también. El hecho de que todas las operaciones y tareas estén estandarizadas ayudan a centralizar la toma de decisiones y son pocas las oportunidades en las que algún miembro de la organización de jerarquía media tome decisiones. Una de las desventajas de este tipo de estructuras es que puede generar conflictos que pueden anular la unidad de la organización y evitaría que se alcancen las metas de esta. Los autores cierran la idea indicando que este tipo de estructura solo sirve en caso de que los trabajadores enfrenten problemas conocidos ya que les ayudara a tomar las decisiones programadas según las reglas. (Robbins & Judge, 2013 p. 487)

Estructura Funcional

Jones, G. & George, J. (2010) en las estructuras funcionales las personas trabajan juntas y poseen habilidades parecidas y utilizan las mismas herramientas para desarrollar sus funciones. Las ventajas de este tipo de estructura organizacional es que; los miembros del departamento pueden aprender unos de otros, pueden evaluar sus trabajos entre sí para corregir y perfeccionarlos sumado a esto a los ejecutivos les gustan este tipo de estructuras ya que les permite monitorear a los colaboradores y para controlar la competencia en las áreas y así obtener información para mejorar. Sus desventajas aparecen cuando las organizaciones crecen ya que pueden presentar problemas relacionados al estrés y la relaciones con los otros miembros de la organización a la hora de tomar decisiones. (p. 352)

Estructura Divisional: por producto, por mercado o por geografía:

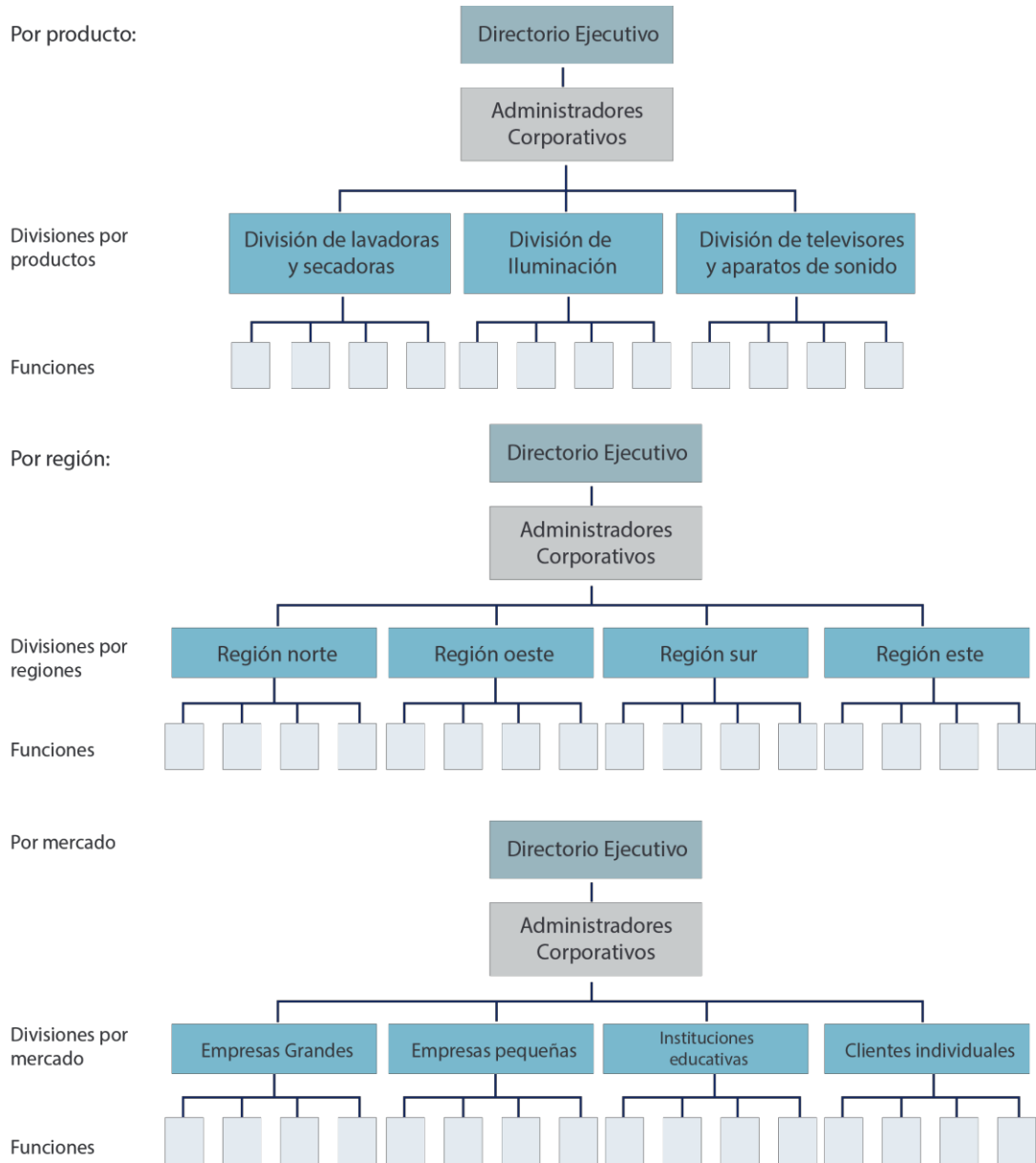
En las organizaciones de gran tamaño la estructura que suelen usar es la divisional en esta se crean varias unidades de negocio para producir diferentes productos para un cliente específico. Jones, G. & George, J. (2010) nos hablan de los diferentes tipos de estructura divisional;

Por Producto, permite especializarse en un tipo de producto, participan diferentes niveles gerenciales, se perfeccionan las habilidades en un campo, cada división es autosuficiente ya que está formada un conjunto completo de todas las funciones, desde marketing hasta finanzas pasando por otras. Otra de las ventajas es que los gerentes corporativos ya no se ven en la necesidad de supervisar las tareas diarias de cada una de las divisiones. Esto también permite a nivel gerencial divisional maximizar el uso de los recursos de la organización.

Por Geografía, Cuando una organización crece tanto fuera como dentro de un país esto trae complicaciones ya que para los ejecutivos se les puede complicar cada vez más entender los problemas que aparecen en cada región es en ese momento que se debería optar por este tipo de estructura y así las divisiones se dividen por zonas geográficas.

Por Mercado, Esta se define por el tipo de cliente que compra el producto y de esta forma adaptan sus productos a las demandas específicas de los clientes. Esta estructura permite que se tomen decisiones que vayan de acuerdo con las necesidades de los consumidores. (Jones & George, 2010, p. 352)

Figura n.º 2.3 Estructura Divisional



Fuente: Administración Contemporánea (Jones, G. & George, J. 2010)
 Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Estructura Matricial

Es te tipo de estructuras combinan dos tipos de departamentalización: funcional y de producto. Por un lado, la departamentalización funcional consiste en que agrupa a especialistas similares lo que disminuye la necesidad de especialistas al mismo tiempo esto permite compartir los recursos especializados entre productos su mayor desventaja es que no le resulta fácil coordina las tareas dentro del presupuesto y del tiempo programado. Por el otro lado, la estructura por producto este tipo de departamentalización facilita la coordinación para de esta forma se alcancen los objetivos dentro tiempo y presupuestos. Una de las características de la matriz es que los colaboradores tienen dos jefes el primero el gerente de área y el según el gerente de producto. Algunas de las desventajas es que generan pugnas de poder y estas traen consigo estrés en los miembros de la organización. (Robbins & Judge, 2013, p. 355-356)

Figura n.º 2.4 Estructura matricial

Estructura matricial de una escuela de administración de empresas

Programas Departamentos académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo Ejecutivo	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Finanzas						
Administración						
Marketing						
Sistema de decisión a información						

Fuente: Comportamiento organizacional (Robbins, S. & Judge, T., 2013)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

2.2.4. Documentos de Gestión

Los manuales administrativos son documentos que las empresas usan para coordinar, registrar y transmitir de forma ordenada información, estos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras organizacionales es importante mantenerlos actualizados ya que constituyen una herramienta fundamental al momento de tomar

decisiones. En estos documentos Fincowsky, (2009) nos indica que se pueden encontrar información como antecedentes, legislación, objetivos, estructuras, políticas, herramientas, procedimientos, instrucciones, entre otros lineamientos indispensables para desarrollar tareas.

Entre los documentos más comunes Fincowsky, (2009) nombra y analiza las estructuras de; manual de procedimientos, formas (formularios), manual de organización, manual de funciones, manual de calidad, organigramas, normas, comportamiento, etc.

2.2.5. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o departamento de esta. Gracias a esta representación se puede visualizar la disposición de las diferentes unidades administrativas que la componen, además de sus niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, la supervisión, las líneas de autoridad y asesoría. Este es un instrumento idóneo para dar a conocer la composición de una organización. (Fincowsky, 2009 p. 125)

Entre otros puntos importantes Fincowsky, (2009) nos habla del grado de utilidad; como colabora con brindar a las empresas una imagen formal, permite que los miembros de la organización tengan un conocimiento más amplio de ella, aclara las dudas sobre niveles jerárquicos y coordinación, contribuye como un elemento técnico al análisis de la organización y por último es una fuente autorizada de consulta.

El organigrama debe respetar criterios como;

Precisión, este debe poderse definir con exactitud sus áreas o departamentos y su relación entre sí.

Sencillez, el organigrama debe ser simple con el fin de que se comprenda con facilidad, por ello es importante no complicarlo con trazos que no son necesarios y mucho menos con nomenclaturas poco claras.

Uniformidad, Es necesario homogenizar todas las figuras que se usan en su diseño.

Presentación, es importantes su formato y estructura por tal motivo debe cumplirse con requisitos técnicos que estén conformes con su función y su objetivo.

Vigencia, el organigrama debe ser actualizado.

Los organigramas se pueden clasificar; por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y finalmente por su presentación.

Las clasificaciones de las estructuras organizacionales según Fincowsky, (2009), pueden ser; por su naturaleza, ámbito, contenido y su presentación estas pueden graficarse de diferentes formas.

Por su naturaleza, pueden ser microadministrativos (corresponde a una sola organización y puede referirse a ella o alguna área que la conforme), macroadministrativos

(contiene información de más de una organización), mesoadministrativo (una o más organizaciones de un mismo sector, usualmente es más común en el sector público).

Por su ámbito, pueden ser general (tiene información hasta determinado nivel jerárquico) y específica (muestra de forma particular una organización o un área de esta).

Por su contenido, pueden ser integrales (muestra todas las unidades administrativas y la dependencia relaciones jerárquicas entre sí), funcionales (contiene las principales funciones, las unidades y la relación entre sí) y de puestos, plazas y unidades (contiene las necesidades del puesto, el número del puesto y el nombre del personal que ocupa la plaza).

Por su presentación, Vertical (muestra las unidades ramificada de arriba hacia abajo el orden depende de la jerarquía del puesto, en forma de escalón, son los más comunes por eso se recomienda que se incluya en el manual de organización), horizontal (muestra las unidades de izquierda a derecha, los niveles jerárquicos se muestran como columnas y las relaciones entre las unidades como líneas), Mixtos (usan combinaciones horizontales como las verticales este tipo de graficas se recomienda para empresas con un amplio número de unidades en la base) y por ultimo de bloque (es una variante de la vertical pero a sus ramificaciones son de gran número y van integradas en espacios reducidos esto permite que se muestren varios niveles jerárquicos). (p. 125 – 128)

Münch, L. (2010) nos comenta que también se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto:

Estructural: Muestran la estructura administrativa.

Funcional: Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Por su área:

Generales: Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.

Departamentales: Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido:

Esquemáticos. Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

Analíticos. Más detallados y técnicos. (p. 69)

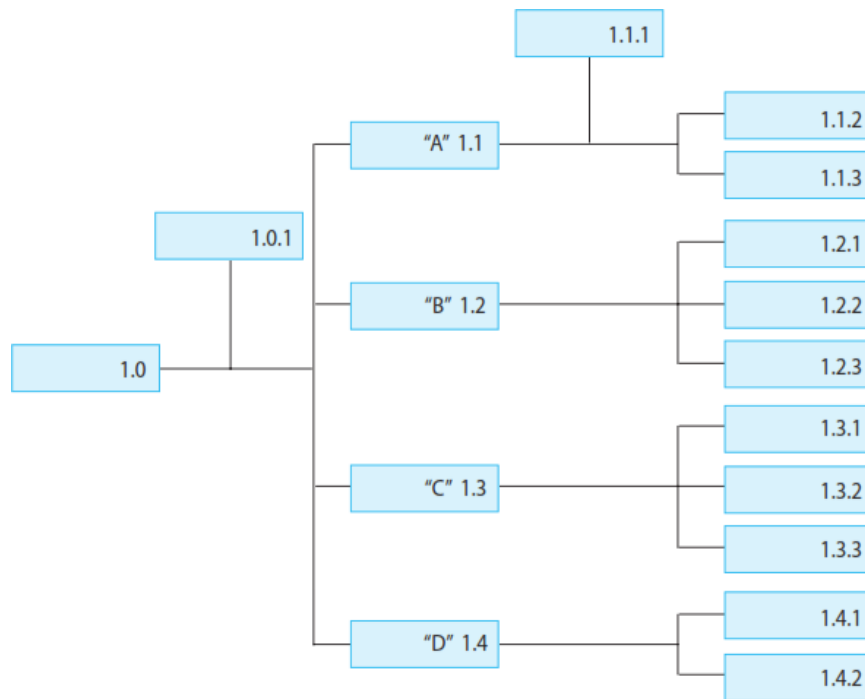
Líneas de Conexión

Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional. A continuación, se brindan criterios específicos para uniformar su presentación.

Relación lineal

En ella, la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en la gráfica de la organización.

Figura n.º 2.5 Relación lineal



Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Relación de autoridad funcional

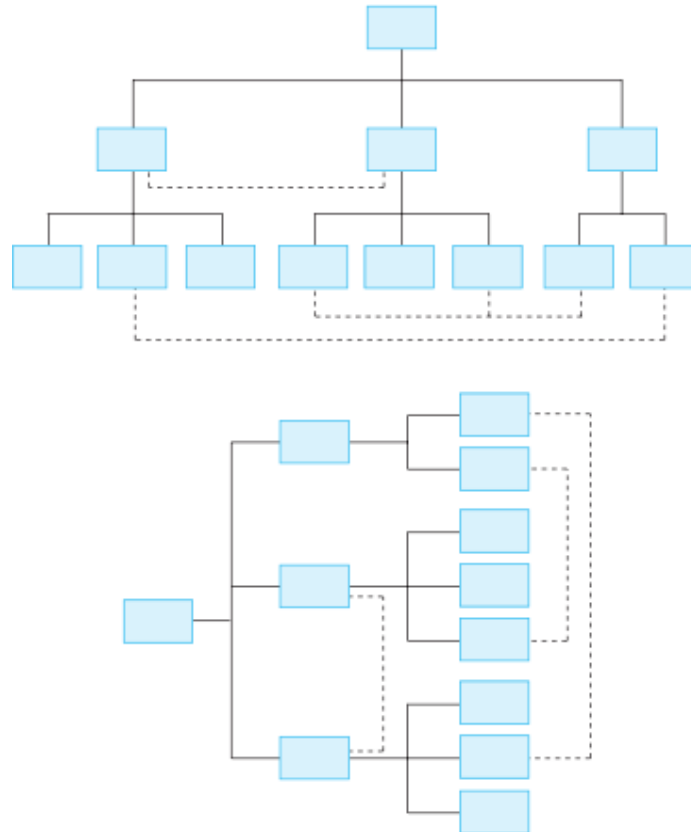
Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan a la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado involucra a más de una unidad (p. 136)

Relación de coordinación

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización.

Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conectan con otra unidad o con un órgano desconcentrado. (p. 137)

Figura n.º 2.6 Relación de coordinación



Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

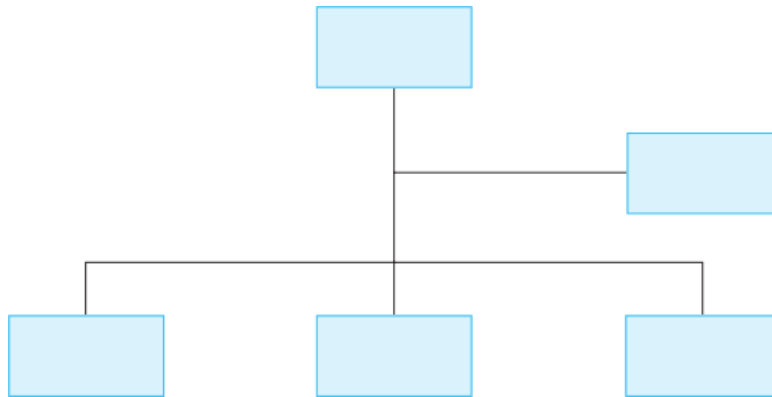
Relación de asesoría

Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer —no ordenar— a las unidades de línea criterios para resolver un asunto.

Existen dos tipos de relación de esta clase:

Relación de asesoría interna. Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suelen representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

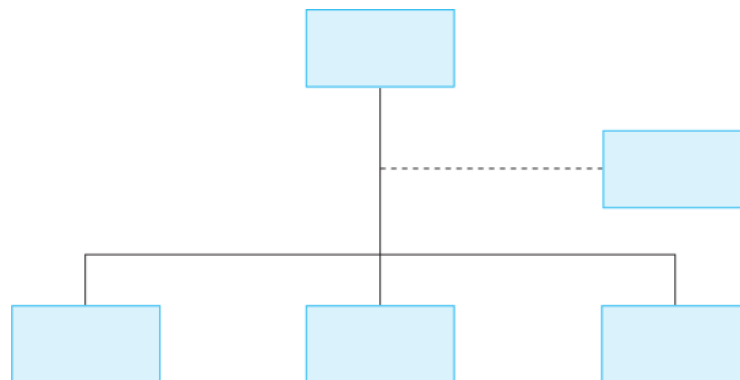
Figura n.º 2.7 Relación de asesoría interna



Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Relación de asesoría externa. Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. En el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

Figura n.º 2.8 Relación de asesoría externa



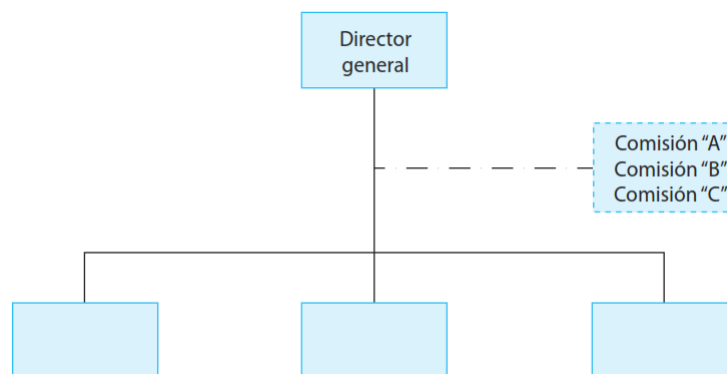
Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Relación con comisiones

Interinstitucionales

Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones. Cuando forman parte del gráfico de la organización se le adscribe al titular y se representan mediante un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo

Figura n.º 2.9 Relación con comisiones Interinstitucionales

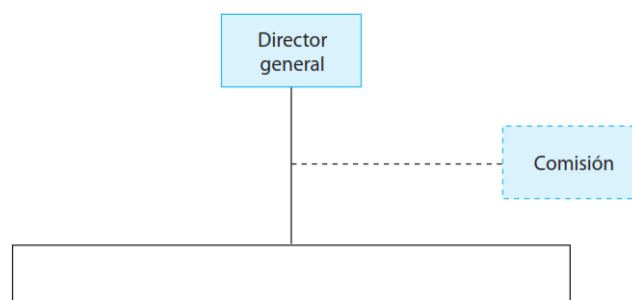


Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Comisiones internas

Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se representan mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo corto.

Figura n.º 2.10 Relación con comisiones Internas



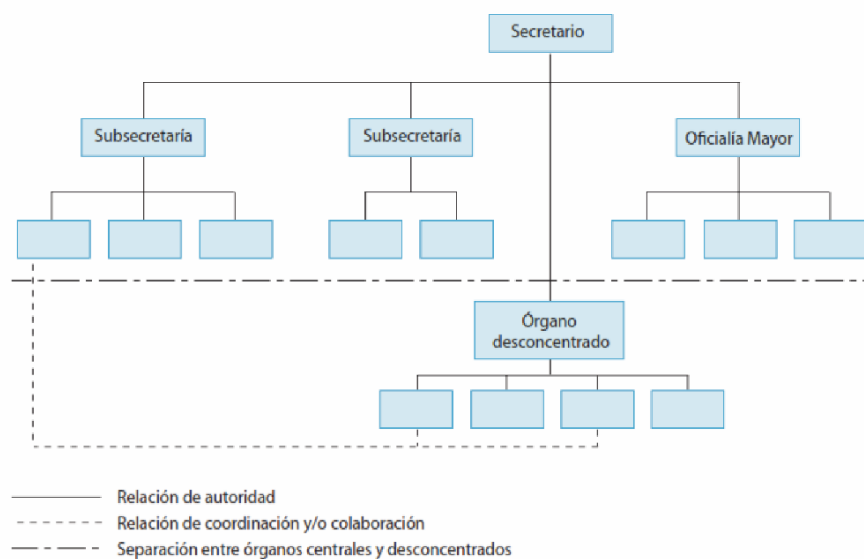
Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe.

Si se desea visualizar la relación que guardan los órganos desconcentrados con las unidades centrales, se puede no sólo indicar su existencia, sino incluir su estructura.

Figura n.º 2.11 Relación con órganos desconcentrados



Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Un organigrama aporta varios beneficios. En primer lugar, presenta información de cómo está armada la organización entera. Supuestamente todos saben quién depende de quién y a quién dirigirse con un problema particular. En segundo, el organigrama puede señalar laguna o duplicidad de actividades. Por desgracia, no muestra cómo se hacen las cosas en la organización ni quién tiene en realidad el peso político para hacer que las cosas sucedan. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 425)

A continuación, detallaremos los pasos para elaborar o actualizar un organigrama según Fincowsky (2009)

- **Autorización para realizar el estudio** Esta autorización debe emanar del titular de una organización, apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo.

- **Integración del equipo de trabajo** La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:
 - Presentación personal y forma de solicitar la información.
 - Alternativas para concentrar avances.
 - Mecanismos de supervisión y coordinación.
 - Revisión y depuración de propuestas.

En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, no es necesario integrar un equipo, sino que basta con designar un responsable de llevarlos a cabo.

- **Determinación del programa de trabajo** Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Asimismo, es necesario que cuente con una gráfica de Gantt, una red, o ambas, para el seguimiento y control de las acciones.
- **Captación de información** Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen.

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

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

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

- El alcance de sus acciones.
 - Las estrategias que aplican.
 - Los beneficios que se espera obtener.
- **Clasificación y registro de la información** El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas. Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.
 - **Diseño del organigrama** En esta etapa se debe integrar el documento con las opciones de estructuras específicas. (pp. 141-142)

Con los pasos brindados por el autor más adelante procederemos a elaborar los organigramas del Centro sobre el cual basamos nuestra investigación, estos pasos serán empleados en el desarrollo del primer objetivo.

2.2.6. Manual de Organización y Funciones - MOF

Fincowsky, (2009) nos dice que los manuales administrativos son documento que sirven como medio de comunicación y coordinación además de permitir transmitir de forma ordenada y sistemática la información de la organización eso incluye las instrucciones para cumplir con sus funciones determinadas. Los manuales administrativos son de suma importancia para administrar los recursos de la organización y para la toma de decisiones. Contenido:

Identificación, no nombre y logotipo de la organización. Denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas (actualización de páginas), unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización por último la clave de la forma (primero; escribir siglas de la organización, segundo; unidad administrativa responsable de elaborar el formulario, tercero; el número consecutivo de formulario, etc.)

El índice o contenido, el cual detalla el contenido del documento.

El prólogo o introducción, Usualmente es una presentación del manual explica brevemente el contenido, como es su estructura, su propósito, aplicación y la importante que es tenerlo actualizado.

Antecedentes históricos, información acerca de los inicios, evolución y cambios de esta y cambios significativos registrados.

Legislación a base legal, contiene la información sobre el marco legal o las leyes que norman sus actividades económicas. Es recomendable que las disposiciones legales sigan estén en orden jerárquico; constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos y circulares.

Atribuciones, transcripción exacta de las cláusulas y artículos explicando las facultades otorgadas a la organización, según las disposiciones jurídicas que fundamenta su actividad económica. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

Estructura orgánica, Detalla las unidades administrativas de la organización en función a sus niveles jerárquicos. La cual debe coincidir con la representación gráfica en el organigrama.

Organigrama, es la representación de la estructura orgánica indica los niveles jerárquicos, canales de comunicación, supervisión, asesoría y sus respectivas relaciones, de toda la organización o de determinadas áreas de esta

Misión, Brinda el marco de referencia para dirigir las acciones para unir lo que se desea con lo que es posible.

Funciones, Explica y detalla las tareas de cada unidad administrativa que forman parte de la estructura orgánica.

Es importante tener en cuenta estos puntos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

Descripción de puestos, Explica básicamente que contiene cada puesto de las diferentes áreas administrativas. Contiene; identificación de puestos (nombre, ubicación, ámbito de la operación, etc.), relaciones de autoridad (donde explican los puestos subordinados y facultades de decisión), funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relaciones de comunicación con el resto de las unidades y puestos que forman parte de la organización y finalmente da especificaciones del perfil del puesto que debe tener la persona que ocupara determinado puesto desde, iniciativa hasta su personalidad.

Directorio, contiene la información de las personas comprendidas en el manual (nombre, números telefónicos, correos, etc.)

Dependiendo de la necesidad del servicio que se brinde los horarios de atención, dirección, medios para contactarse, etc. (Fincowsky B., 2009, pp. 249-250)

Procedimiento para la elaboración de manuales administrativos

- Diseño del proyecto. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta.
- Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes. Para depurar el contenido del proyecto, perfeccionar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo.
- Integración de los datos. Una vez que se cuenta con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.
- Técnicas de apoyo y análisis. Este apartado comprende los recursos técnicos que se emplean para examinar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados. Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la formación técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del equipo de trabajo.
- Preparación del manual. Como resultado del análisis, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual. Para tal efecto, el coordinador general debe convocar a todos los miembros del o de los equipos de trabajo.
- Formulación de recomendaciones. El siguiente paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones.
- Elaboración del informe. Los resultados deben incluirse en un informe en el cual se tienen que exponer las razones que llevaron a obtenerlos e incorporar la información estratégica del proyecto para que la alta dirección tome las decisiones oportunas y correctas.

- Presentación del manual para su aprobación. Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el coordinador general debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes.

Para este efecto debe convocar a su equipo de trabajo, con el cual revisará la documentación por última vez. (pp. 264 – 281)

2.2.7. Control

“Es el proceso que consiste en supervisar actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (Robbins & Coulter 2005)

Como nos dicen Robbins & Coulter, (2005) un control eficaz garantiza que las actividades culminen de tal forma que guie al logro de los objetivos de la empresa. El principio que define la eficacia de un procedimiento de control es qué tanto posibilita el alcance de los objetivos. (p. 458)

Chiavenato (2001) nos dice que el control facilita la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial conseguida de la planeación, organización y dirección. Dependiendo de la connotación el control puede tener muchos significados. (p. 346)

Robbins, S. & Coulter, M. (2005) nos explican que toda organización desea alcanzar sus ovejitos con eficiencia y eficacia, pero no todas llevan a cabo el mismo método de control en el medio se identifican tres diferentes procedimientos control;

El **control de mercado**, este mecanismo de mercados externos que están relacionados con; competencias de precios, participación en el mercado. Gracias al mecanismo de control de mercado las diferentes unidades de la empresa se convierten en centros de utilidades las cuales se evalúan de acuerdo con el porcentaje del total de utilidades corporativas que cada unidad de la empresa que aporta. La mayoría de veces este mecanismo es usado cuando los productos o servicios son específicos, distintos y tienen mucha competencia en el mercado. (Robbins, S. & Coulter, M. 2005, p. 459)

El **control burocrático**, predomina la autoridad organizacional y se apoya en normas administrativas, reglamentos, procedimientos estandarizados y políticas, esto incluye descripción de puestos, presupuestos, esto para asegurarse que todo el personal cumpla con las normas de desempeño. Aunque es posible que la gerencia tenga mucha autonomía y libertad para guiar sus diferentes unidades como ellos deseen, sin embargo, se espera que se mantengan dentro de las reglas de la organización. (Robbins, S. & Coulter, M. 2005)

El **control del clan**, en este mecanismo todos los aspectos culturales de la organización (valore, normas, tradiciones, rituales y creencias) regulan el comportamiento de los empleados a diferencia al caso del control burocrático el cual se basa en niveles jerárquicos

estrictos y otros aspectos culturales que regulan el comportamiento de los miembros de la organización. (Robbins, S. & Coulter, M. 2005, p. 459)

La mayoría de las empresas hacen uso de los tres mecanismos en diferentes proporciones para llevar a cabo el control. La clave de esto es llegar a diseñar proceso de control que se ajuste a las necesidades de la empresa para que pueda alcanzar sus objetivos.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005) nos habla de la importancia del control como vínculo final para saber si se cumplirán los objetivos de la organización.

Sistemas de Control

Estos sistemas de control formales ayudan a los ejecutivos a saber si las estrategias y la estructura organizacional están funcionando de forma eficiente y eficaz, por medio del monitoreo, fijación de metas, evaluación y por último retroalimentación. Los sistemas de control eficaces son flexibles, brinda información precisa y una imagen real del desempeño de la organización.

La Tecnología de la Información TI facilitan el flujo de la información tanto en forma ascendente como descendente, todos los días los miembros de las diferentes organizaciones ingresan informes a la red comunicación de sus empresas con lo que la información llega todos los niveles de la jerarquía y en esto se pueden basar para la toma decisiones. (Jones, G. & George, J. 2010, p. 389)

Control Preventivo (Etapa de entrada)

Jones, G. & George, J. (2010), nos dice que el control preventivo se usa en la etapa inicial para prever las posibles complicaciones antes de que se manifiesten de esta forma se evita que aparezcan durante el proceso de transformación, por ejemplo, al verificar la calidad de los insumos antes de empezar el proceso se evita que se presentes complicaciones durante el mismo, además mediante las nuevas tecnologías se puede mantener un contacto con los proveedores. Con respecto al factor humano se puede verificar tanto su currículo de forma digital como en entrevista personal se puede elegir el más capacitado y de esta forma evitar la contratación de personal sin la suficiente experiencia.

Control Recurrente (Etapa de conversión)

Se manejan las complicaciones mediante ocurren esto permite una retroalimentación inmediata y de esta forma se puede corregir el problema con forme van surgiendo. Este tipo de controles es la base de la calidad total en los que se espera que los colaboradores monitoreen contantemente la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen en todas las etapas de la producción. Se espera que una vez solucionados todos los errores se obtenga un producto más confiable. (Jones, G. & George, J. 2010, p. 390)

Control Retroalimentación (Etapa Resultados)

En esta etapa se facilita información a los niveles ejecutivos sobre las reacciones de los clientes, que opinan los compradores acerca de los bienes o servicios que adquieren y gracias a esto se pueden tomar medidas para corregir o mejorar estos. Mediante el control del aumento o reducción de las ventas se puede avisar a los puestos superiores los cambios en los gustos de los consumidores. (Jones, G. & George, J. 2010, p. 390)

Según Jones, G. & George, J. (2010) se tienen cuatro etapas de control las cuales podemos observar graficadas en la siguiente imagen. (pp. 389-391)

Figura n.º 2.12 Pasos del Control Organizacional



Fuente: Administración Contemporánea (Jones, G. & George, J. 2010)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Para Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), los procesos de control básicos incluyen tres pasos; establecer estándares, medir el desempeño contra estos estándares y por último corregir las variaciones de los estándares y planes. Los autores nos explican estos tres puntos;

Los estándares, son criterios de desempeño estos también son los puntos básicos que se establecen en una planeación sobre los cuales se miden el desempeño para que los superiores puedan observar cómo va evolucionando el trabajo.

Medición por desempeño, es importante que la medición del desempeño se realice siempre frente a los estándares, aunque esto no siempre se pueda conseguir, ya que de

esta forma se podría ubicar el error antes de que este se produzca y así corregirlo con las acciones apropiadas.

Correcciones de Desviaciones, mientras más pronto se puedan descubrir las desviaciones en el curso más rápido se podrá corregir esta. Los administradores saben dónde deben aplicar las correcciones en la asignación de las tareas individuales o grupales, por ello los estándares deben reflejar la estructura organizacional. Esto se puede corregir modificando los grupos de trabajo ya sea mediante personal adicional, capacitación, mejor selección de estos, reajuste de personal, corregir tareas, etc.

Los tipos de estándares más comunes son; físicos, costos, capital, ingresos, de programas, intangibles, metas y los planes estratégicos con puntos para el control estratégico. (pp.497-498)

Koontz, Weihrich & Cannice, (2012) nos dice que los requisitos para que los controles sean efectivos son;

Adaptar los controles a los planes y puesto, Los controles deben reflejar la estructura organizacional mostrando quien es el responsable de cada tarea, de los planes y de la desviación de estos.

Adaptar los controles a cada administrador, los controles deben adaptarse a cada individuo para que ellos puedan comprenderlos y de esta forma confiar en ellos.

Diseñar controles para señalar excepciones en puntos clave, diseñar controles que se centren en los hechos pocos comunes u anomalías del desempeño previamente planeado. La práctica de la excepción debe de ir acompañada del principio de punto clave es decir que cosas son las más importantes y a estas prestarles más importancia.

Objetividad de los controles, si los controles son subjetivos la personalidad tanto del administrador como del empleado pueden influir en los juicios por desempeño y hacerlos imprecisos. Mientras más comunes son los controles de desempeños el personal más pronto los adopta como una rutina.

Asegurar la flexibilidad, los controles deben seguir funcionando a pesar de que los planes cambien o en caso estos estos fracasen por ello es importante su flexibilidad.

Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización, Es importantes ajustar los sistemas de control a la cultura organizacional ya sea esta dependiendo del grado de formalización que esta tenga ya que esta será mejor asumida por los miembros de la organización y de esta forma será más efectivo.

Economía de los controles, Muchas veces es difícil saber cuál el valor del control es decir que tanto vale la pena implementarlo, el valor económico es relativo ya que depende de la importancia de la actividad el tamaño de la operación y cuál sería el gasto que se podría tener al faltar este control. Esto es un tema relacionado con el costo beneficio.

Establecer controles que conduzcan a acciones correctivas, un sistema de control adecuado indica donde estuvo la falla, quien es el responsable y que medidas correctivas

se deben tomar. El control solo se puede justificar en caso ayude a corregir las desviaciones. (pp. 511 -513)

2.2.8. FODA:

Con base en el análisis del entorno y de la organización se puede utilizar el llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), también conocida como matriz SWOT (por las iniciales en inglés de *strengths, weaknesses, opportunities* y *threats*). (Chiavenato, 2009, p. 486)

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012, pp. 136-137)

2.2.9. El rendimiento sobre la inversión (roi)

El rendimiento sobre la inversión es a veces llamado tasa de retorno, tasa de beneficio, retorno de la inversión o simplemente retorno, y expresa la cantidad de dinero ganado o perdido en una inversión dividido entre la cantidad de dinero invertido. La cantidad de dinero ganado o perdido puede ser llamado interés, beneficio (o pérdida) o ganancia. La cantidad de dinero invertido se puede denominar el activo, el capital o el principal.

El ROI, por lo tanto, es un término financiero que expresa el beneficio obtenido al final de un periodo sobre la inversión inicial realizada. Matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = [(\text{Ganancia de inversión} - \text{Costo de Inversión}) / \text{Costo de Inversión}]$$

De esta manera:

Si el ROI > 0, la inversión es rentable.

Si el ROI < 0, la inversión no es rentable, pues se incurre en pérdidas.

Se puede observar que tanto el valor inicial como el valor final no siempre tienen una referencia clara ni un valor monetario definido, por lo tanto, para poder medir el retorno sobre la inversión, cada uno de los valores se deberá indicar claramente y deberá justificarse la razón de cada uno de ellos.

Si bien es cierto que el ROI no especifica el valor de tiempo sobre el cual es medido, es común utilizar la tasa anual de retorno, que es el retorno sobre la inversión durante el periodo de un año. (Court, 2009, pp. 341-342)

2.2.10. Diagrama de Gantt

Este diagrama, desarrollado por el estadounidense Henry Gantt, consiste en mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado, durante el desarrollo de un proceso, un proyecto cualquier otra actividad.

Se construye a partir de una lógica horizontal y una lógica vertical. Estas lógicas obedecen a los siguientes criterios:

Horizontal: allí se determina el tiempo total de la duración del proceso, proyecto o actividad, expresado en unidades homogéneas de medida (segundos, minutos, horas, días...).

Vertical: se realiza una descripción del proceso, proyecto o actividad de manera que siga los patrones de lógica, secuencia y cronología, con lo cual se garantiza homogeneidad en la descripción.

Las actividades están descritas con solo un orden, aplicando la lógica; sin embargo, para determinar su secuencia y su cronología se hace indispensable determinar su duración y antecesores.

El diagrama de Gantt es una herramienta de la planeación y a su vez se emplea en la fase de control. (Aldana, L. 2011, pp. 205-206)

Figura n.º 2.13 Modelo de diagrama de Gantt

Actividad / Tarea	Duración	Antecesor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Llegada	1 min		x									
Pedido	2 min	A		x	x							
Asar carne	5 min	B				x	x	x	x	x		
Fritar papas	3 min	B				x	x	x				
Armada	3 min	C,D									x	
Entrega	1 min	E										x

Fuente: Administración por calidad (Aldana, L. 2011)

23. Definición de términos básicos

Uniformidad:

“Referente a la interpretación de los organigramas ya que homogeniza las líneas y figuras que usan en el diseño”. (Fincowsky, 2009, p. 125)

Procedimiento:

Serie de pasos o etapas que se deben seguir al pie de la letra para ejecutar los planes. Estos indican como se pueden realizar determinadas tareas, esto quiere decir que los procedimientos son sub planes que forman parte de uno mayor. Los procedimientos son guías de acción y son más específicas que las políticas. (Chiavenato 2001)

Formalización:

Son las reglas y reglamentos que indican como cuándo y por qué se ejecutan las tareas. Chiavenato (2001) también indica que la formalización es grado en que las reglas y reglamentos se definen para dirigir la conducta de los miembros de la organización. A mayor formalización mayor es la cantidad de normas, reglas, rutinas, procedimientos y documentos que se utilizan para la comprobación de las actividades.

Diseño Organizacional:

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de una empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones grupos, equipos, cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas. El diseño organizacional refleja la configuración estructural organizacional y su funcionamiento. (Chiavenato, 2001, p. 205)

Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o de alguna de las áreas de estas. Es un instrumento que permite graficar composición de una

empresa. Esta grafica facilita el conocimiento de una organización, así como las jerarquías y las relaciones. (Fincowsky, 2009, p. 124)

MOF:

Manual de organización y funciones, es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir información en una organización. Este manual contiene información detallada sobre los antecedentes, estructura orgánica, misión, funciones entre otros. (Fincowsky, 2009, p. 245)

Control:

El control es una función administrativa, esta función está relacionada con las demás funciones del ciclo administrativo. El control también tiene otras connotaciones como; comprobar, verificar, regular, comparar un patrón, dirigir, mandar, ejercer autoridad, etc. (Chiavenato, 2001, p. 345-346)

FODA:

Uso de un cuadro FODA para reunir y organizar el proceso de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. (Dessler, 2009, p. 81)

Diseño de cargos y tareas:

Al inicio las ideas iniciales sobre estructuración de tareas partían del principio de que cualquier persona pueden desempeñarlas de una mejor manera y que son las organizaciones las llamadas a estructurarlas según criterios y principios universales. Un cargo son todas las actividades que puede realizar una persona las cuales conformarían un todo y que ocupa una lugar preciso y adecuado en el organigrama. El diseño de los cargos indica el contenido, los procedimientos y las relaciones de cargos para satisfacer condiciones tecnológicas, organizacionales sociales y personales. (Chiavenato, 2001)

El diseño del cargo Chivenato (2001) lo divide en tres pasos;

Primero: Definiciones del conocimiento de las labores a realizarse.

Segundo: Indicaciones de la forma para realizar la tarea.

Tercero: Combinación de las actividades individuales en cargos específicos. Cada puesto se convierte en un conjunto de tareas específicas.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo el Objetivo 1

Proponer implementar el organigrama del centro de atención psicológica para mejorar la división del trabajo.

A continuación, detallaremos los pasos necesarios que realizaremos para la implementación del organigrama para el Centro de atención Psicológica en base al autor (Fincowsky, 2009)

Paso 1: Asignación de responsable del proyecto. Reunión con el gerente para presentar las herramientas y recibir autorización para el estudio.

Paso 2: Programación de tareas – Diagrama de Gantt

Paso 3: Entrevista al personal (recopilación de información, revisión de documentos)

Paso 4: Validar información con los encargados directos

Paso 5: Análisis de información y diseño del organigrama

Paso 6: Presentación al gerente y encargados.

Paso 1: Reunión con el gerente para presentar las herramientas.

Se asigna al responsable del proyecto. Se presenta ante el gerente el proyecto y las razones por las cuales se debería realizar además de presentar las herramientas y recibir autorización.

Paso 2: Preparar un Diagrama de Gantt

Se elabora la agenda de las actividades

Tabla n.º 3.1 Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	Duración	INICIO	MES 1				MES 2				MES 3				FIN
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Reunión con gerencia - presentación	2 horas	4-Jun													4-Jun
Programación de tareas (Gantt)	2 horas	5-Jun													5-Jun
Entrevista al personal	12 horas	6-Jun													13-Jun
Validar información (encargados)	2 horas	14-Jun													14-Jun
Análisis y diseño del organigrama	60 horas	15-Jun													11-Ago
Presentación al gerente y encargados	2 horas	21-Ago													21-Ago

Fuente: Administración por calidad (Aldana, L. 2011)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Paso 3: Entrevista al personal (recopilación de información, revisión de documentos)

Antes hemos comentado que el centro no cuenta con organigrama.

A continuación, detallamos los resultados de la entrevista base realizadas al personal (21 colaboradores) del Centro en las instalaciones del mismo. (Ver anexo n° 01)

Preguntas de la entrevista:

¿Sabes cuáles son tu principales funciones o tareas? Enuméralas en caso las conozcas

El 70% indicaron que sabían cuáles eran sus tareas y pudieron enumerar las más importantes.

El 30% tenían en su mayoría personal administrativo tenían una idea, pero no era clara y usualmente realizaban las labores que se les asignaba en el momento

¿Desde el inicio de tus actividades hasta la fecha recibiste algún documento indicándote son tus funciones?

El 100% indico que nunca recibieron ningún documento que les indicara sus funciones en el centro.

¿Tienes pares, quienes son tus pares?

El 70 % pudieron nombrar a sus pares sin ninguna duda en su mayoría personal medico

El 25 % tenían algunas dudas

El 5% no tenía respuestas

¿Tienes personal a cargo?

El 90% indico que no tenía personal a cargo.

El 10 % indico que si tenían personal a cargo y quienes eran.

¿Quien supervisa tu trabajo?

El 15% indico quien era la persona que supervisaba su trabajo (En su mayoría personal administrativo)

El 65 % indico que no tenían supervisión (En su mayoría personal médico indico que no tenían supervisión directa de sus casos, solo en algunas ocasiones)

El 20 % indico que a veces dependiendo la labor o el caso.

¿Está claro quién es tu jefe inmediato?

El 70 % Indico no tener un jefe inmediato, pero podían acudir al gerente en ocasiones o para determinadas situaciones.

El 30 % indico a algún miembro del staff.

Comenta o sugiere algo sobre las actividades que realizas ¿Qué cambiarías? ¿Cómo lo harías? Otros

Esta pregunta la mayoría de los entrevistados procedieron a dar sugerencias de cómo se podrían hacer determinadas actividades y procesos y quienes deberían estar a cargo de qué actividades y por qué. También realizaron sugerencias acerca de los documentos que se deberían manejar en el Centro.

Paso 4: Validar información con los encargados directos

Validación de información con los encargados

Tabla n.º 3.2 Actividades Generales del personal del Centro

Nº	Departamento	Actividades Generales	Validación
1	Gerencia General	Elaborar el plan de trabajo de la organización además de dirigir y evaluar las actividades de esta. Evaluar los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las medidas correctivas. Mantener una comunicación con todas las áreas.	✓
2	Asistente de Gerencia	Brindar apoyo a las labores administrativas de la Gerencia General. Asistir a las reuniones que programa el Gerente General. Programar y coordinar actividades administrativas.	✓
3	Administración General	Revisar informes elaborados por cada una de las áreas. Controlar el entorno de la organización y sus recursos.	✓
4	Recepcionista	Atención oportuna y adecuada a los usuarios que acudan al Centro de Atención Psicológica Dar información, clara, precisa, objetiva y fluida respecto al desarrollo de las actividades del Centro Atención Psicológica.	✓
5	Contador	Organizar, dirigir y planificar las actividades contables que se realizan en el Centro de Atención Psicológica.	✓

		Preparar el presupuesto del centro además del de cada una de las áreas.	
6	Auxiliar Contable	Apoyar la ejecución de las actividades financieras y contables encaminadas al logro de los objetivos del centro. Apoyar con la elaboración de los estados financieros.	✓
7	Jefe Comercial	Elaborar e implementar proyectos especiales de mercadeo que contribuyan a generar recursos económicos en beneficio del Centro de atención Psicológica. Planear, implementar y supervisar el proceso de mercadeo.	✓
8	Auxiliar Comercial	Apoyar la ejecución de las actividades promocionales con el fin de dar a conocer los servicios del centro. Apoyar con el seguimiento de cobros.	✓
9	Jefe de Especialidades Médicas	Procurar que los pacientes reciban la atención especialidades según sus necesidades. Promover acciones de participación entre los miembros de la organización. Elaborar, planificar, coordinar y supervisar las labores y programas de psicología clínica.	✓
10	Especialista de Triage	Procurar que los pacientes reciban la atención especialidades según sus necesidades.	✓
11	Psicoterapeuta	Procurar que los pacientes reciban la atención especialidades según sus necesidades.	✓
12	Psiquiatra	Realizar el diagnóstico clínico y valoración del paciente en edad adulta o infantil.	✓
13	Nutricionista	Elaborar el plan nutricional de los pacientes con trastornos alimenticios. Controlar y supervisar la evolución de la dieta de pacientes con trastornos alimenticios.	✓

14	Auxiliar de Mantenimiento	Mantenimiento de las instalaciones del Centro de Atención Psicológica.	✓
----	---------------------------	--	---

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Paso 5: Análisis de información y diseño del organigrama

Se propone al centro de atención psicológica un diseño de estructura organizacional basado en sus funciones como nos dice Jones, G. & George, J. (2010), debido a que es la que mejor se adecua a las necesidades de esta pequeña empresa. El centro de atención psicológica cuenta con servicios relacionados a la salud mental limitados esta es otra de las razones por la cual es conveniente adoptar este tipo de estructura ya que agrupa al personal con habilidades parecidas y que usan las mismas herramientas.

Tabla n.º 3.3 Propuesta de Cargos - Colaboradores

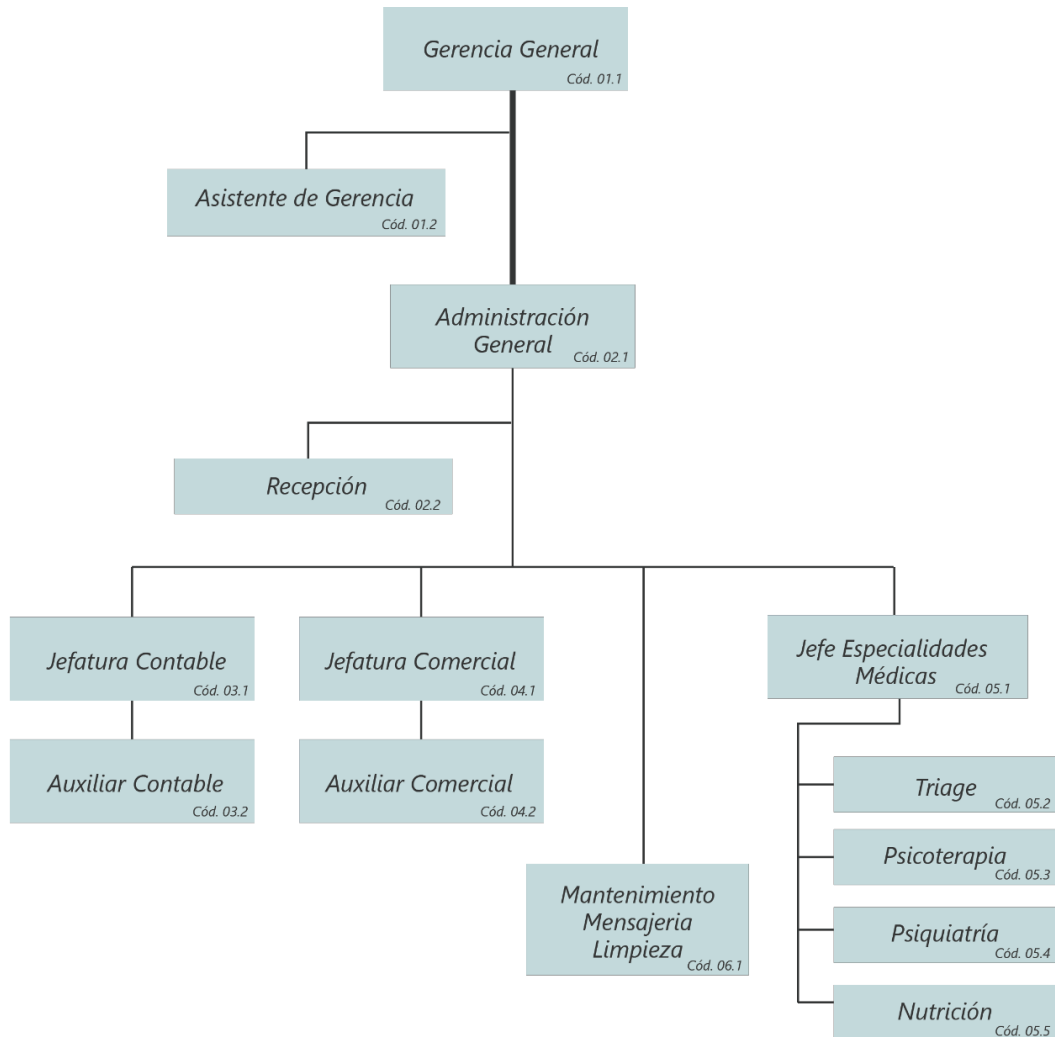
NIVELES	DEPARTAMENTO	Nº DE COLABORADORES
Nivel Alta Dirección – Estratégico	Gerencia General	02
Nivel de Apoyo Administrativo o Auxiliar	Administración <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Recepción 	01 02 02
Operativo	Especialidades Sanitarias <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Triaje • Psicoterapeutas • Psiquiatra • Nutricionista • Mantenimiento, limpieza y mensajería 	01 02 02 10 02 01 02

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y basándonos en sus objetivos, misión, visión y valores se propone esta departamentalización con los niveles de jerarquía fáciles de identificar.

Detallamos a continuación como estaría confirmado cada departamento explicando brevemente el por qué se implementaría algunos de estos cargos. (Ver anexos n°2, n°9 y n°10)

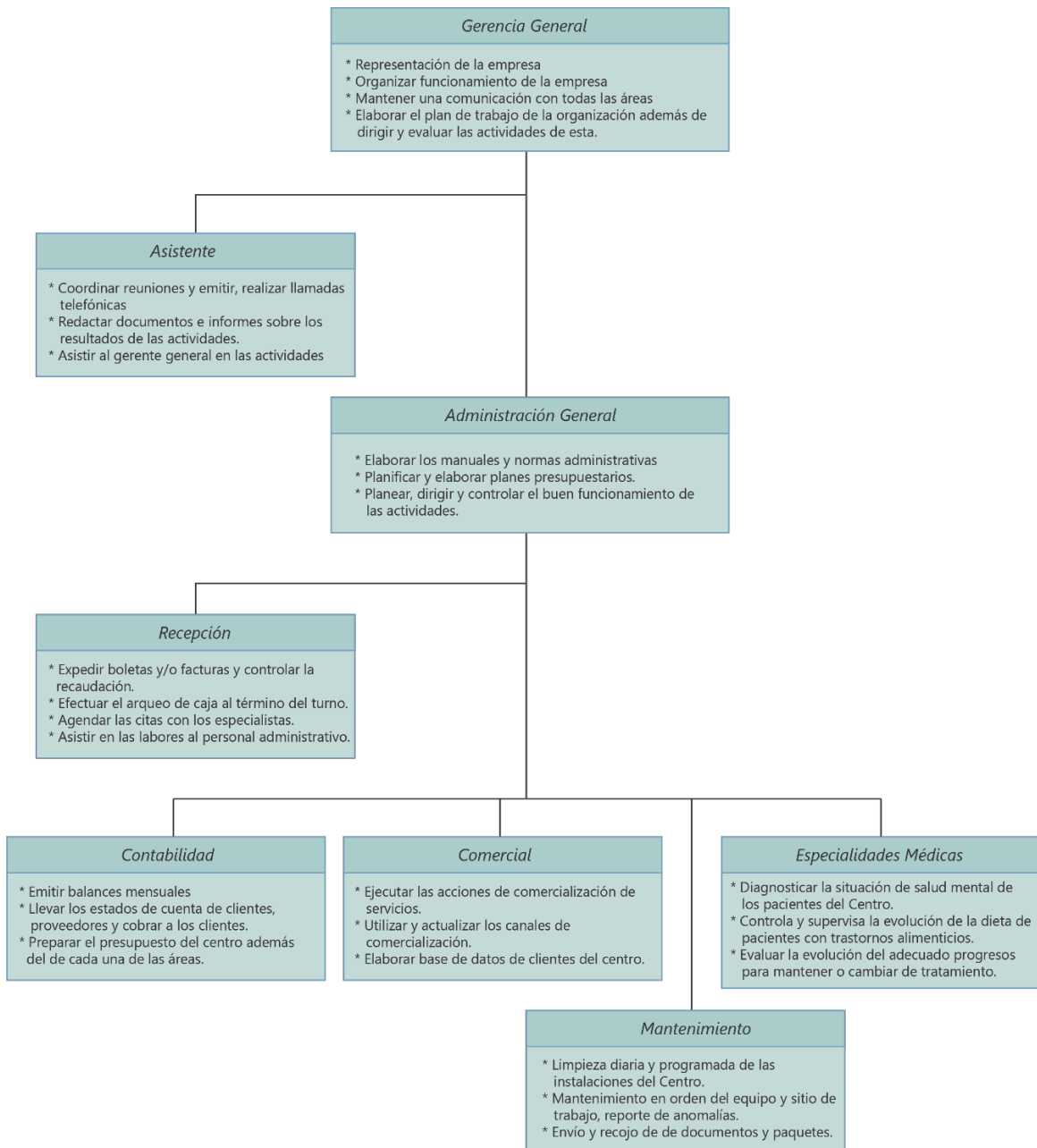
Figura n.º 3.1 Propuesta de Organigrama Estructural



Niveles	Simbolos		
Director		Elaborado por:	Fecha:
Aux. o Adm.		Katia Rengifo R.	23/07/2018
Operativo			

Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009)
Elaborado por: Autor

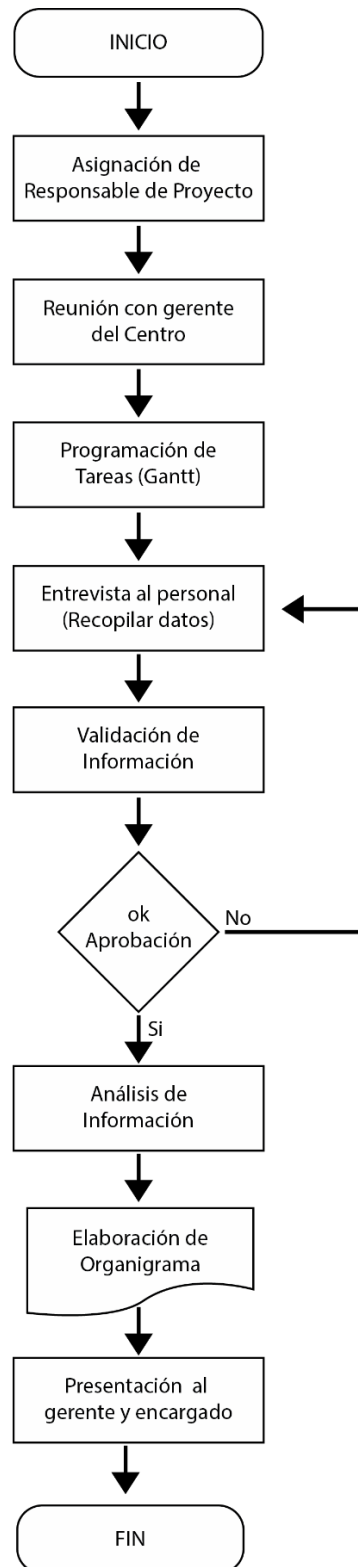
Figura n.º 3.2 Propuesta de Organigrama Funcional



Referencia	
Autoridad	Elaborado por: Katia Rengifo R. Fecha: 23/07/2018

Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009)
Elaborado por: Autor

Figura n.º 3.3 Flujograma de procesos de organigrama



Fuente: Administración de operaciones, Procesos y cadena de valor (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M., 2008)
Elaborado por: Autor

3.1. Desarrollo el Objetivo 2

Proponer implementar el manual de organización y funciones para lograr la eficiencia de los trabajadores en el centro de atención psicológica.

Centro de atención psicológica no cuenta ni a contado antes con Manual de Organización y Funciones, en el centro el personal realiza sus tareas de acuerdo a su criterio y esperando realizarlo lo mejor posible, esto crea conflictos entre el personal, además de que se es causa de duplicidad de funciones y no se tiene un liderazgo claro.

A continuación, detallaremos los pasos necesarios que realizaremos para la implementación del MOF para el Centro de atención psicológica:

Paso 1: Presentación del proyecto del manual a las autoridades competentes

Paso 2: Programación de actividades (Diagrama de Gantt)

Paso 3: Depurar contenido y análisis.

Paso 4: Preparación del manual.

Paso 5: Formulación de recomendaciones y elaboración de Informe.

Paso 6: Presentación de manual para su aprobación ante gerente.

Desarrollo de los pasos:

Paso 1: Presentación del proyecto del manual a las autoridades competentes

Reunión para presentación del proyecto con el gerente del Centro.

Paso 2: Programación de actividades (Diagrama de Gantt)

Programar las actividades para el MOF

Tabla n.º 3.4 Programación de actividades

ACTIVIDAD	Duración	INICIO	MES 1				MES 2				MES 3				FIN
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Presentación del proyecto del manual	2 horas	4-Jun	■												4-Jun
Programación de actividades (Gantt)	2 horas	5-Jun	■												5-Jun
Depurar contenido y análisis	10 horas	6-Jun	■	■											19-Jun
Preparación del manual	60 horas	20-Jun		■											27-Jul
Recomendaciones/elaboración de Informes	10 horas	30-Jul		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		11-Ago
Presentación de manual para su aprobación	2 horas	21-Ago											■		21-Ago

Fuente: Administración por calidad (Aldana, L. 2011)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Paso 3: Depurar contenido y análisis.

Procederemos a analizar la información a ordenar la información de cada puesto y área.

Tabla n.º 3.5 Actividades específicas de los colaboradores del centro

Nº	Departamento	Actividades Específicas	Validación
1	Gerencia General	<p>Representar al Centro de Atención Psicológica en asuntos de su competencia.</p> <p>Elaborar y presentar informes técnicos sobre las actividades del Centro de Atención Psicológica.</p> <p>Proponer y realizar convenios con organizaciones del sector público y privado.</p> <p>Controlar la cartera de clientes y visitas a clientes claves (otras organizaciones).</p>	✓
2	Asistente de Gerencia	<p>Redactar documentos de acuerdo a instrucciones específicas y/o generales.</p> <p>Elaborar informes sobre los resultados de las actividades.</p> <p>Coordinar la distribución de materiales de oficina.</p> <p>Coordinar reuniones y concertar citas.</p> <p>Otras funciones que designe el jefe inmediato.</p>	✓
3	Administración General	<p>Verificar los procesos contratación.</p> <p>Coordinar la programación de las vacaciones del personal.</p> <p>Dirigir, supervisar, coordinar, controlar y evaluar las actividades del Centro de Atención Psicológica.</p> <p>Elaborar y promover las medidas de seguridad para garantizar la infraestructura y bienes patrimoniales del Centro de Atención Psicológica.</p> <p>Elaborar documentos técnicos y normativos que rigen el centro y velar por que estos se sigan.</p> <p>Verificar la exactitud y veracidad de los ingresos y egresos del Centro.</p>	✓
4	Recepcionista	<p>Expedir boletas y/o facturas y controlar la recaudación por atención.</p> <p>Efectuar arqueo de caja al término del turno.</p>	✓

		<p>Mantener actualizado el libro de caja y los archivos para efectos de control.</p> <p>Agendar las citas para los pacientes del centro.</p> <p>Coordinar horarios para el uso de los consultorios.</p> <p>Coordinar la limpieza y mantenimiento del Centro de atención Psicológica.</p> <p>Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.</p>	
5	Contador	<p>Realizar la conciliación bancaria, es decir la comparación entre ingreso y egresos en las cuentas del Centro.</p> <p>Llevar los estados de cuenta de clientes, proveedores y cobrar a los clientes. (Instituciones y pacientes)</p> <p>Realizar el pago de los servicios (alquiler, electricidad, teléfono, agua, impuestos, internet, etc.)</p> <p>Controlar el efectivo del Centro, entregar cheques a proveedores.</p> <p>Realizar los balances mensuales.</p> <p>Realizar la depreciación de los activos del Centro.</p> <p>Preparar las declaraciones fiscales del Centro de Atención Psicológicas.</p>	✓
6	Auxiliar Contable	<p>Recibir y organizar los comprobantes de pago (facturas, boletas, tickets) de las diferentes áreas que confirman el Centro.</p> <p>Archivar documentos originales y copias de documentos que se generan y se reciban.</p> <p>Realizar depósitos y pagos de servicios.</p> <p>Apoyar las actividades que realiza su jefe inmediato.</p> <p>Colaborar con la cancelación de los sueldos mensuales de los colaboradores.</p> <p>Emitir las facturas a instituciones (colegios, universidades, empresas entre otros)</p>	✓

		Realizar cobros a los clientes (Instituciones y pacientes) y entregar cheques a proveedores del centro.	
7	Jefe Comercial	Supervisar las propuestas de desarrollo de nuevos productos que contribuyan a la generación de recursos económicos. Elaborar y comunicar la lista de precios de los productos de acuerdo a los clientes de la institución. Elaborar, ejecutar y vigilar el plan de Marketing del Centro de Atención Psicológica. Visitar a instituciones (colegios, universidades, empresas) para presentar los diferentes servicios del centro. Planificar y desarrollar actividades promocionales y eventos para dar a conocer los servicios del centro.	✓
8	Auxiliar Comercial	Monitorear constantemente los canales digitales del Centro de Atención Psicológica. Vigilar la línea editorial del centro. Elaborar las piezas publicitarias (POP) para los diferentes canales (impresos y digitales). Participar en los eventos programados por cuenta de Mercadeo. Elaborar y enviar las cotizaciones solicitadas por instituciones. Cumplir con las diferentes labores encomendadas por su jefe inmediato.	✓
9	Jefe de Especialidades Médicas	Enfatizar las tareas de evaluación continua de las acciones de salud. Realizar labores administrativas Realizar supervisión a los miembros del staff sobre los casos. Mantener actualizado los criterios y procedimientos técnicos. Coordina programas de selección de personal requerido por la Institución. Dicta charlas de orientación psicológica.	✓

		Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo.	
10	Especialista de Triage	Primera atención de los pacientes. Determinar el tipo de especialista según las necesidades de cada paciente. Llenar la tarjeta de triage psicológico. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.	✓
11	Psicoterapeuta	Determinar el tipo de tratamiento que necesita el paciente. Brindar atención y tratamiento psicológico especializado a pacientes. Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente. Mantener actualizada las historias de los pacientes. Evaluar a los pacientes que lo requieran además de redactar informes y realizar devolución de resultados. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.	✓
12	Psiquiatra	Llevar a cabo una orientación profesional a los pacientes del Centro de Atención Psicológica. Determinar si el paciente requiere tratamiento farmacológico y de que tipo lo requiere. Mantener actualizada las historias de los pacientes. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.	✓
13	Nutricionista	Elaborar una dieta especial según las necesidades de los pacientes. Asesorar en la forma de preparar los alimentos para los pacientes.	✓

		<p>Determinar la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios, asesorando su respectiva compra a los pacientes y sus familiares.</p> <p>Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente.</p> <p>Mantener actualizada las historias de los pacientes.</p> <p>Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo.</p> <p>Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente.</p> <p>Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</p>	
14	Auxiliar de Mantenimiento	<p>Recibir y distribuir documentos, materiales en general, trasladar y acomodar muebles, desempacar mercadería y otros.</p> <p>Limpiar y desinfectar ambientes, vajillas y similares.</p> <p>Mantenimiento del equipo y del sitio de trabajo y reportar anomalías.</p> <p>Envío y recojo de documentos y paquetes.</p> <p>Realizar lista de productos necesario para el mantenimiento de las instalaciones.</p>	✓

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Paso 4: Preparación del manual.

El éxito que pueda tener el centro de atención psicológica depende de la coordinación de todos los niveles de la organización. Debe existir un balance perfecto entre las actividades y procesos administrativos y los operativos. A continuación, procedemos a nombrar los niveles para luego especificar en el MOF las funciones y perfiles de cada uno de ellos.

Nivel Directivo:

- Gerente General
 - Asistente de gerencia

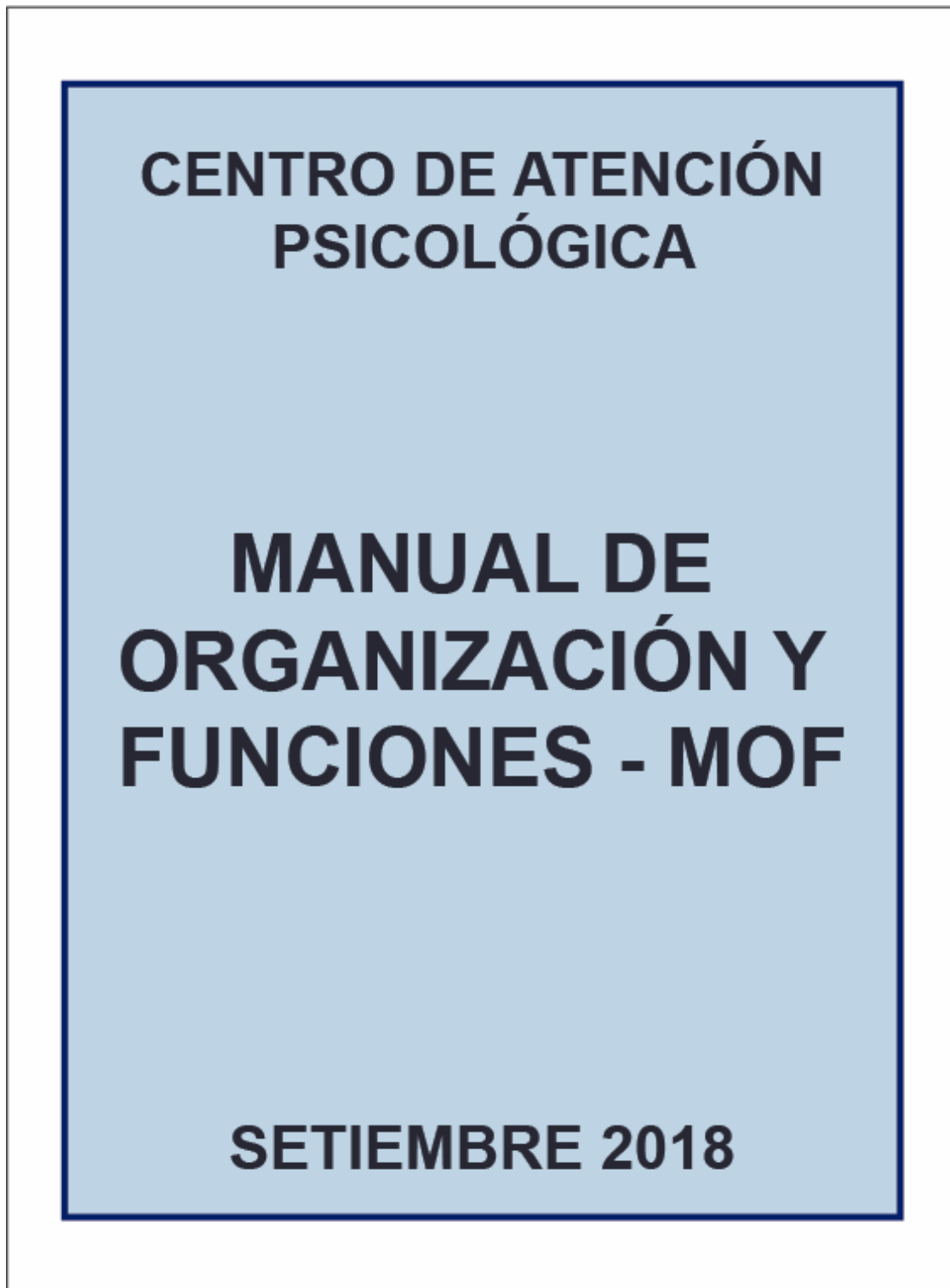
Nivel Administrativo:

- Administrador General
 - Recepcionistas
 - Jefe Contable
 - Auxiliar Contable

Nivel Operativo:

- Jefe Comercial
 - Auxiliar Comercial
- Jefe de Especialidades médicas
 - Especialista en triage
 - Especialista en Psicoterapia
 - Especialista en Psiquiatría
 - Especialista en Nutrición
- Personal de mantenimiento

Figura n.º 3.4 Manual de Organización y Funciones – MOF



Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)
Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Figura n.º 3.5 MOF Gerente General

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			1.1
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Gerente General	Gerencia General	Gerencia	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
	Asistente de gerencia	Especialidades médicas	
	Administración	Contabilidad	
	Comercial		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Velar y evaluar la eficiencia y la eficacia del control financiero, administrativo y operativo de la organización y de esta forma alcanzar los objetivos según las políticas y planes establecidos por la Junta directiva.			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar al Centro de Atención Psicológica en asuntos de su competencia. 2. Elaborar y presentar informes técnicos sobre las actividades del Centro de Atención Psicológica. 3. Proponer y realizar convenios con organizaciones del sector público y privado. 4. Controlar la cartera de clientes y visitas a clientes claves (otras organizaciones). 5. Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa. 			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan de trabajo de la organización además de dirigir y evaluar las actividades de esta. 2. Determinar las políticas, planes, proyectos y programas relacionados al Centro de Atención Psicológica. 3. Evaluar los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las medidas correctivas. 4. Dirigir, evaluar y supervisar la aplicación de manuales, normas y reglamentos del Centro de Atención Psicológica. 5. Diseñar y desarrollar estrategias para incrementar la rentabilidad y participación en el mercado. 			
PERFIL DEL PUESTO			
Formación Básica:	Nivel Profesional en Administración		
Formación / Cursos y Seminarios	Estudios en finanzas y contabilidad. Inglés avanzado.		
Habilidades y Competencias	Liderazgo, Integridad y ética. Visión de negocios, Planificación Estratégica, Negociación, Comunicación efectiva a todo nivel.		
Experiencia	De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud mental.		
Edad / Sexo	30 a 40 / indiferente		

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Figura n.º 3.6 MOF Asistente de Gerencia

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			1.2
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Asistente de Gerencia	Asistente	Gerencia	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
Gerente			
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Contribuir a las funciones gerenciales. Apoyo en la toma de decisiones. Además de preparar los reportes gerenciales que se requieran.			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar documentos de acuerdo a instrucciones específicas y/o generales. 2. Elaborar informes sobre los resultados de las actividades. 3. Coordinar la distribución de materiales de oficina. 4. Coordinar reuniones y concertar citas. 5. Otras funciones que designe el jefe inmediato. 6. Control y arqueo de caja chica. 			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar apoyo a las labores administrativas de la Gerencia General. 2. Asistir a las reuniones que programa el Gerente General. 3. Programar y coordinar actividades administrativas. 			

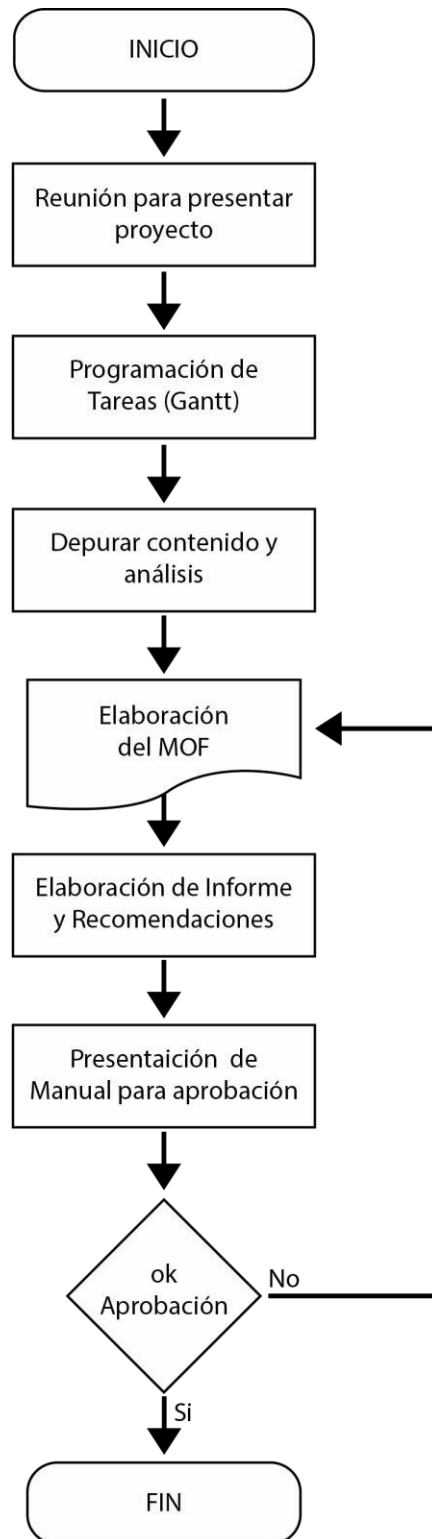
PERFIL DEL PUESTO	
Formación Básica:	Bachiller en Administración, Negocios, Mercadeo o Negocios
Formación / Cursos y Seminarios	Dominio de Microsoft, Ingles intermedio y equipos de oficina.
Habilidades y Competencias	Liderazgo, Integridad y ética. Trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización.
Experiencia	De 3 años de experiencia en el cargo o en puestos similares de preferencia en empresas relacionadas a la salud mental.
Edad / Sexo	24 a 30 / indiferente

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Para revisar el resto del contenido del MOF revisar los anexos del catorce al veintidós.

Figura n.º 3.7 Flujograma de elaboración del MOF



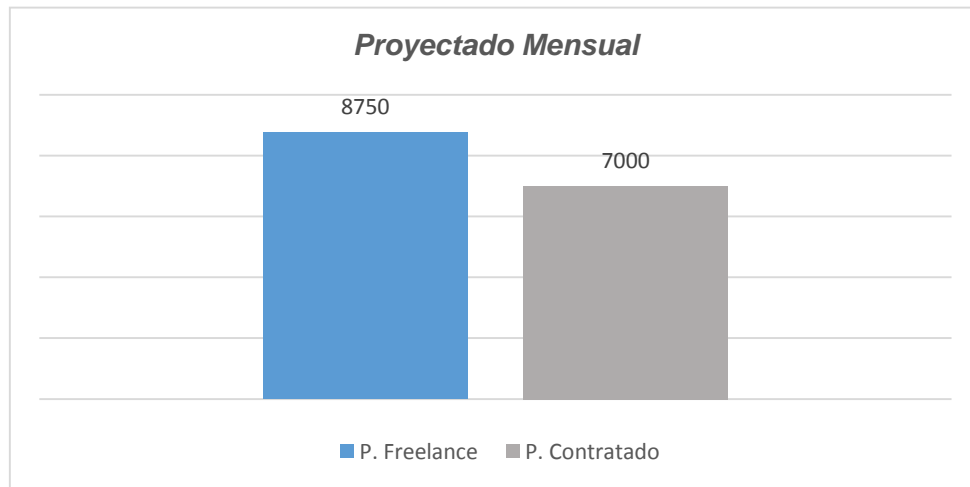
Fuente: Administración de operaciones, Procesos y cadena de valor (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M., 2008)
Elaborado por: Autor

32 Desarrollo el Objetivo 3

Determinar el impacto económico de proponer implementar el organigrama y el manual de organización y funciones del centro de atención psicológica.

En el desarrollo del presente objetivo lo que pretendemos es determinar cuál sería el impacto económico de la implementación de estas herramientas.

Figura n.º 3.8 Proyectado Mensual



Fuentes: Información de proveedores de servicio
 Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Calculo del Retorno de Inversión - ROI (Return On Investment)

En base a estas cifras proyectadas anuales, recopilada en el centro podemos calcular el ROI con este cálculo es posible planificar metas basadas en resultados tangibles y entender si está o no valiendo la pena invertir en un proyecto. El ROI es un indicador que nos permitirá saber cuánto el Centro perdió o ganó en la implementación los puestos. Así podremos ver claramente si está funcionando y de qué forma optimizar nuestros recursos para que el rendimiento sea aún mejor.

Se toma como Ingresos el monto que actualmente se usa para cubrir estos gastos de tercerización, es un promedio mensual y lo que nos costaría contratar a personal para que cubran el puesto.

Figura n.º 3.9 *Calculo de Retorno de Inversión (ROI)*

Formula:

$$[(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] * 100 = \text{retorno de inversión}$$

Calculo:

$$[(8750-7000) / 7000] * 100 = 25\%$$

Fuente: *Aplicaciones para finanzas empresariales (Court, 2009)*

Elaborado: Autor

Como vemos en el cálculo realizado el resultado es de 25% esto quiere decir este porcentaje representa la utilidad que nos está dejando la implementación de los puestos en el Centro. Esto es en termino cuantitativos en términos cualitativos el hecho de contar con un personal fijo que realice sus actividades según las necesidades de la organización bajo la supervisión de un miembro de esta permitirá una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades de este cago.

Otra forma de medir el impacto de la propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones es revisando las tarifas de la elaboración de estas herramientas por parte de consultoras. En el recuadro inferior podemos nombrar algunas de estas empresas que nos enviaron sus presupuestos.

En la parte inferior se encuentra nuestros gastos de elaboración aproximados.

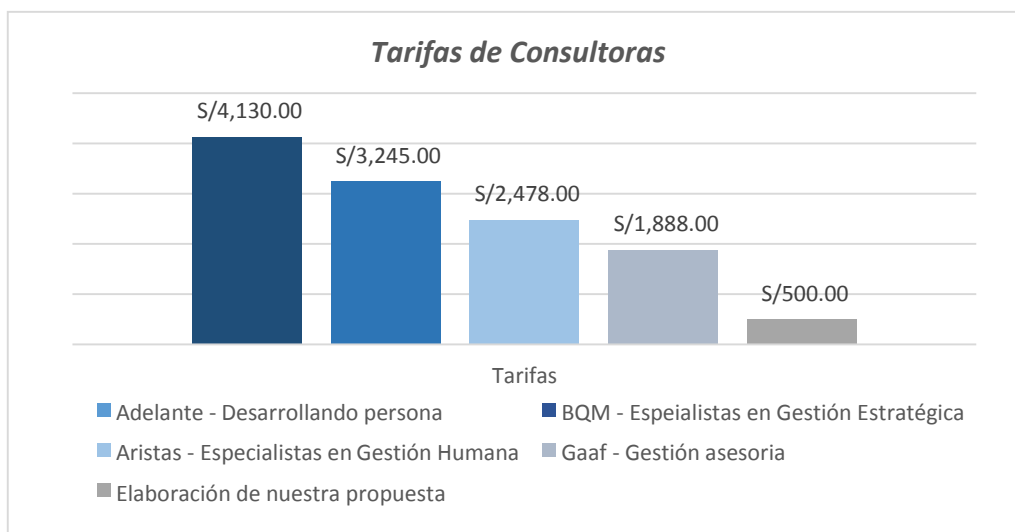
Tabla n.º 3.6 *Cotizaciones de consultoras*

Consultoras	Tarifas
Adelante - Desarrollando persona	S/ 4,130.00
BQM - Especialistas en Gestión Estratégica	S/ 3,245.00
Aristas - Especialistas en Gestión Humana	S/ 2,478.00
Gaaf - Gestión asesoría	S/ 1,888.00
Elaboración de nuestra propuesta	S/ 500.00

Elaborador por: Rengifo Reyes Katia.

En la gráfica inferior se muestra las tarifas de forma ascendente de izquierda a derecha empezando con Adelante finalizando con nuestra propuesta que es un aproximado de cuanto nos costó la elaboración de los instrumentos. (Ver anexos n°23, n°24, n°25 y n°26)

Figura n.º 3.10 Cotizaciones de Consultoras



Elaborador por: Rengifo Reyes Katia

Análisis del beneficio que podrían experimentar los pacientes del centro de atención psicológica debido la implementación del organigrama y el MOF

La propuesta de implementación del organigrama y MOF permitirá brindar un mejor servicio a los pacientes del centro de atención psicológica. Como nos dice Krajewski (2008) que a diferencia de los procesos de manufactura los procesos de servicios pueden modificarse con rapidez, además es posible transferir responsabilidades y agregar nuevos servicios sin invertir en capital. En el caso del centro los pacientes se verán beneficiados ya que al implementar jefaturas como la de servicios médicos los pacientes pasaran por triage donde se les indicara si deben seguir con terapia o con psiquiatría o en caso sea necesario ambas esto permitirá que obtengan una mejor atención y que el tratamiento tenga una mayor efectividad.

Por otro lado, como nos dice Fincowski (2009) el manual de organización permite información conocer a cada miembro sus relaciones de autoridad, funciones generales, específicas, perfiles de cargos entre otros temas esto permite realizar funciones y así cumplir con los requerimientos de los pacientes.

Se propones un organigrama vertical y no un horizontal por las características actuales del centro. La estructura horizontal es llamada también plana como lo indican algunos autores este tipo de estructura tiende a ser menos burocrática además de que el costo es menor que el vertical, una estructura horizontal es la estructura simple Robin y Coulter (2009) nos dicen que todas las organizaciones que inician sus actividades como emprendedoras con una estructura simple integrada por empleados y propietarios. Este tipo de estructuras tiene escasa departamentalización además de tener amplitud extensa autoridad centrada en una sola persona y poca formalización.

Las empresas no siempre permanecen con este tipo de estructura ya que como es el caso del centro de atención psicológica el crecimiento de sus operaciones origina que se necesite contratar más personal para poder cumplir las labores y así alcanzar los objetivos. A medida que se agregan más empleados la estructura se vuelve más especializadas. Aunque estructura horizontal tiene muchos beneficios el hecho de depender de una sola persona presenta un riesgo y a medida que las empresas comienzan a crecer es necesario cambiar de estructura. Por ello se opta por la estructura vertical para esta organización.

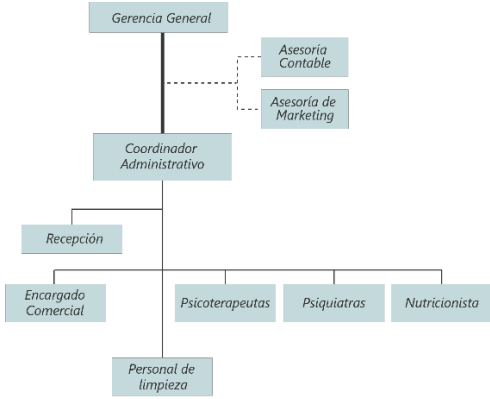
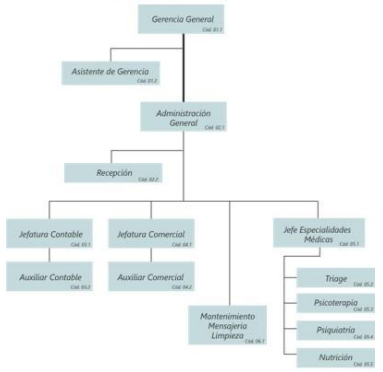
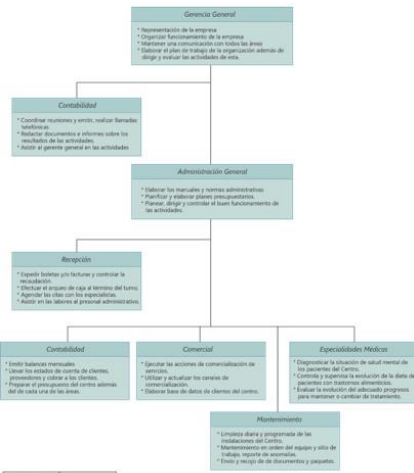
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

Resultado del Desarrollo 1:

Proponer implementar el organigrama del centro de atención psicológica para mejorar la división del trabajo.

Tabla n.º 4.1 Resultados del Desarrollo 1

Situación Actual	Propuesta de implementación																						
 <p>Este organigrama muestra la estructura actual. En la parte superior está la Gerencia General, que tiene una línea de mando directa con el Coordinador Administrativo. A la derecha de la Gerencia General se encuentran dos departamentos de asesoría: Asesoría Contable y Asesoría de Marketing. El Coordinador Administrativo tiene a su cargo la Recepción y el Personal de Limpieza. La Recepción está dividida en Encargado Comercial y Personal de Limpieza. El Personal de Limpieza está dividido en Psicoterapeutas, Psiquiatras y Nutricionista.</p> <p>Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009) Elaborado por: Autor</p>	<p>Figura N.º 15 Propuesta de Organigrama Estructural</p>  <p>Este organigrama estructural propone una jerarquía más clara. La Gerencia General (Caj. 01) tiene un Asistente de Gerencia (Caj. 02) y una Administración General (Caj. 03). La Administración General tiene a su cargo la Recepción (Caj. 04), la Jefatura Contable (Caj. 05) con Auxiliar Contable (Caj. 06), la Jefatura Comercial (Caj. 07) con Auxiliar Comercial (Caj. 08), el Mantenimiento Mensajería Limpieza (Caj. 09) y el Jefe Especialidades Médicas (Caj. 10). El Jefe Especialidades Médicas tiene a su cargo Triaje (Caj. 11), Psicoterapia (Caj. 12), Psiquiatría (Caj. 13) y Nutrición (Caj. 14).</p> <table border="1" data-bbox="917 1086 1197 1187"> <thead> <tr> <th>Niveles</th> <th>Simbolos</th> <th>Elaborado por:</th> <th>Fecha:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Director</td> <td>[Caj. 01]</td> <td>Katia Rengifo R.</td> <td>23/07/2018</td> </tr> <tr> <td>Aux. o Adm.</td> <td>[Caj. 02-04]</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>[Caj. 05-14]</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009) Elaborado por: Autor</p> <p>Figura N.º 16 Propuesta de Organigrama Funcional</p>  <p>Este organigrama funcional describe las funciones de cada departamento. La Gerencia General se encarga de la representación de la empresa, la organización del funcionamiento de la empresa, la elaboración del presupuesto con datos de apoyo, la elaboración del plan de trabajo de la organización atendiendo de dirigir y evaluar las actividades de ella, y la elaboración de los informes de gestión.</p> <p>La Administración General tiene funciones como elaborar los manuales y normas administrativas, planificar y preparar planes presupuestarios, y controlar, dirigir y controlar el buen funcionamiento de las actividades.</p> <p>La Recepción tiene funciones como expedir boletines por facturación y controlar la entrada y salida, efectuar el registro de caja al término del turno, y atender los datos con los especialistas.</p> <p>El Contador tiene funciones como emitir boletines trimestrales, llevar los estados de cuenta de clientes, proveedores y cobrar a los clientes, y preparar el presupuesto del centro atendiendo del de cada una de las áreas.</p> <p>El Comercial tiene funciones como gestionar los procesos de comercialización de servicios, evaluar y actualizar los niveles de comercialización, y elaborar bases de datos de clientes del centro.</p> <p>Las Especialidades Médicas tienen funciones como diagnosticar la evolución de salud mental de los pacientes del Centro, controlar y supervisar la evolución de la salud de pacientes con trastornos mentales, y evaluar la evolución del desarrollo progresivo para mantener o cambiar de tratamiento.</p> <p>El Mantenimiento tiene funciones como limpiar áreas y programar de las instalaciones del Centro, mantener en orden del equipo y sala de trabajo, y emitir y registrar de los documentos y papeles.</p> <table border="1" data-bbox="837 1758 957 1814"> <thead> <tr> <th>Referencia</th> <th>Elaborado por:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoría:</td> <td>Katia Rengifo R.</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>23/07/2018</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009) Elaborado por: Autor</p>	Niveles	Simbolos	Elaborado por:	Fecha:	Director	[Caj. 01]	Katia Rengifo R.	23/07/2018	Aux. o Adm.	[Caj. 02-04]			Operativo	[Caj. 05-14]			Referencia	Elaborado por:	Autoría:	Katia Rengifo R.	Fecha:	23/07/2018
Niveles	Simbolos	Elaborado por:	Fecha:																				
Director	[Caj. 01]	Katia Rengifo R.	23/07/2018																				
Aux. o Adm.	[Caj. 02-04]																						
Operativo	[Caj. 05-14]																						
Referencia	Elaborado por:																						
Autoría:	Katia Rengifo R.																						
Fecha:	23/07/2018																						

Elaborador por: Rengifo Reyes Katia

Resultado del Desarrollo 2:

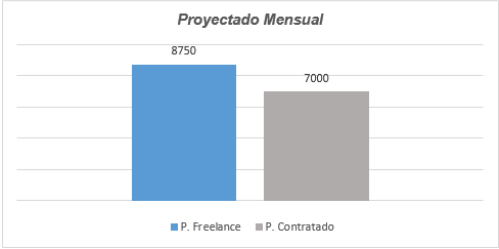

Tabla n.º 4.2 Resultados del Desarrollo 2

<i>Situación Actual</i>	<i>Propuesta de implementación</i>																																																															
<p>En la actualidad el centro no cuenta con ningun documento, fisico o digital que indique cuales son las funciones de los colaboradores ni cuales son sus relaciones de autoridad, ni cual es el objetivo de sus tareas.</p>	<p style="text-align: center;">Manual de Organización y Funciones – MOF</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES - MOF</p> <p>SETIEMBRE 2018</p> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Fecha</th> <th style="width: 60%;">Manual de Organización y Funciones</th> <th style="width: 25%;">Código</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01.09.2018</td> <td></td> <td>2.2</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO</td> </tr> <tr> <td>Recepcionista</td> <td>Auxiliar</td> <td>Administración</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre del cargo</td> <td>Departamento / Nivel</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Dirección</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">RELACION DE DEPENDENCIA</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Administrador General y demás departamentos</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Mantenimiento</td> </tr> <tr> <td>Depende del cargo</td> <td colspan="2">Supervisa o tiene autoridad sobre</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Contribuir a las funciones administrativas. Apoyo en las diferentes tareas. Además de preparar los reportes que se requieran, pero sobre todo brindar un servicio de calidad y atención adecuada a los usuarios de los servicios del centro.</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expedir boletas y/o facturas y controlar la recaudación por atención. 2. Efectuar arqueo de caja al término del turno. 3. Mantener actualizado el libro de caja y los archivos para efectos de control. 4. Coordinar horarios de los especialistas. 5. Agendar las citas para los pacientes del centro. 6. Coordinar el envío y recojo de documentación y paquetes. 7. Coordinar horarios para el uso de los consultorios. 8. Coordinar la limpieza y mantenimiento del Centro de atención Psicológica. 9. Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato. 10. Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir las historias clínicas de los pacientes. 11. Control del movimiento de las historias clínicas </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención oportuna y adecuada a los usuarios que acuden al Centro de Atención Psicológica. 2. Dar información, clara, precisa, objetiva y fluida respecto al desarrollo de las actividades del Centro Atención Psicológica. </td> </tr> <tr> <td>Formación Básica:</td> <td colspan="2">Técnico en Administración.</td> </tr> <tr> <td>Formación / Cursos y Seminarios</td> <td colspan="2">Microsoft office, equipos de oficina y herramientas de google (calendar, gmail, entre otros)</td> </tr> <tr> <td>Habilidades y Competencias</td> <td colspan="2">Trabajo en equipo, capacidad de planificación, organización, compromiso y ética.</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td colspan="2">De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares.</td> </tr> <tr> <td>Edad / Sexo</td> <td colspan="2">24 a 30 / Indiferente</td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código	01.09.2018		2.2	NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			Recepcionista	Auxiliar	Administración	Nombre del cargo		Departamento / Nivel			Dirección	RELACION DE DEPENDENCIA			Administrador General y demás departamentos			Mantenimiento			Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			Contribuir a las funciones administrativas. Apoyo en las diferentes tareas. Además de preparar los reportes que se requieran, pero sobre todo brindar un servicio de calidad y atención adecuada a los usuarios de los servicios del centro.			FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO			<ol style="list-style-type: none"> 1. Expedir boletas y/o facturas y controlar la recaudación por atención. 2. Efectuar arqueo de caja al término del turno. 3. Mantener actualizado el libro de caja y los archivos para efectos de control. 4. Coordinar horarios de los especialistas. 5. Agendar las citas para los pacientes del centro. 6. Coordinar el envío y recojo de documentación y paquetes. 7. Coordinar horarios para el uso de los consultorios. 8. Coordinar la limpieza y mantenimiento del Centro de atención Psicológica. 9. Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato. 10. Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir las historias clínicas de los pacientes. 11. Control del movimiento de las historias clínicas 			FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención oportuna y adecuada a los usuarios que acuden al Centro de Atención Psicológica. 2. Dar información, clara, precisa, objetiva y fluida respecto al desarrollo de las actividades del Centro Atención Psicológica. 			Formación Básica:	Técnico en Administración.		Formación / Cursos y Seminarios	Microsoft office, equipos de oficina y herramientas de google (calendar, gmail, entre otros)		Habilidades y Competencias	Trabajo en equipo, capacidad de planificación, organización, compromiso y ética.		Experiencia	De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares.		Edad / Sexo	24 a 30 / Indiferente	
Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código																																																														
01.09.2018		2.2																																																														
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO																																																																
Recepcionista	Auxiliar	Administración																																																														
Nombre del cargo		Departamento / Nivel																																																														
		Dirección																																																														
RELACION DE DEPENDENCIA																																																																
Administrador General y demás departamentos																																																																
Mantenimiento																																																																
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre																																																															
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO																																																																
Contribuir a las funciones administrativas. Apoyo en las diferentes tareas. Además de preparar los reportes que se requieran, pero sobre todo brindar un servicio de calidad y atención adecuada a los usuarios de los servicios del centro.																																																																
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO																																																																
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expedir boletas y/o facturas y controlar la recaudación por atención. 2. Efectuar arqueo de caja al término del turno. 3. Mantener actualizado el libro de caja y los archivos para efectos de control. 4. Coordinar horarios de los especialistas. 5. Agendar las citas para los pacientes del centro. 6. Coordinar el envío y recojo de documentación y paquetes. 7. Coordinar horarios para el uso de los consultorios. 8. Coordinar la limpieza y mantenimiento del Centro de atención Psicológica. 9. Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato. 10. Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir las historias clínicas de los pacientes. 11. Control del movimiento de las historias clínicas 																																																																
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO																																																																
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención oportuna y adecuada a los usuarios que acuden al Centro de Atención Psicológica. 2. Dar información, clara, precisa, objetiva y fluida respecto al desarrollo de las actividades del Centro Atención Psicológica. 																																																																
Formación Básica:	Técnico en Administración.																																																															
Formación / Cursos y Seminarios	Microsoft office, equipos de oficina y herramientas de google (calendar, gmail, entre otros)																																																															
Habilidades y Competencias	Trabajo en equipo, capacidad de planificación, organización, compromiso y ética.																																																															
Experiencia	De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares.																																																															
Edad / Sexo	24 a 30 / Indiferente																																																															

Elaborador por: Rengifo Reyes Katia

Resultado del Desarrollo 3:

Tabla n.º 4.3 Resultados del Desarrollo 3

Situación Actual	Propuesta de implementación
<p>En la actualidad el Centro paga un promedio de S/ 8750 mensuales por servicios que terceriza, estos servicios se realizan todos los meses.</p> <p>Si se implementara las herramientas se podría tener un ahorro de S/ 1750.00 lo cual sería un beneficio económico para el centro.</p>	<p>Figura N° 20 Proyectado Mensual</p>  <p>Figura N° 21 Calculo de Retorno de Inversión (ROI)</p> <p>Formula: $[(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] * 100 = \text{retorno de inversión}$</p> <p>Calculo: $[(8750 - 7000) / 7000] * 100 = 25\%$</p> <p>Figura N° 22 Cotizaciones de Consultoras</p> 

Elaborador por: Rengifo Reyes Katia

CONCLUSIONES

En la presente investigación hemos planteado dar solución al problema de control administrativo en el Centro de Atención Psicológica desarrollando los objetivos que consisten en elaborar diferentes documentos de gestión. Al analizar de cerca la situación que atraviesan en su día a día los colaboradores del centro podemos concluir:

La falta de documentos de gestión: organigrama y manual de organización y funciones, permite que entre el personal del centro exista confusión y malos entendidos, además que al no tener claras sus funciones y tareas necesitan de indicaciones contantes. Como resultado los colaboradores del centro no alcanzan el nivel de producción deseado.

Con la elaboración del organigrama se indican los niveles jerarquías, los puestos y el grado de dependencia y relaciones entre ellos. Además de ser una herramienta que permite a todos los miembros del Centro de Atención Psicológica aprender de forma sencilla donde están ubicados dentro de la estructura organizacional.

Al carecer de una estructura orgánica el centro no cuenta con departamentos como: Recursos humanos, Contabilidad, Comercial, Servicios médicos y mantenimiento, lo cual limita el crecimiento del centro además impedir el alcance de sus metas.

El organigrama y el Manual de Organización y Funciones colaboran con el control administrativo ya que brinda un marco de formalidad al centro indicando; niveles jerárquicos, los perfiles de los puestos, funciones de los colaboradores, los grupos de trabajo, etc.

Con estos documentos de gestión se podrán crear procesos y formalizar algunos otros que servirán para el día de las operaciones, se sabrá qué área es la dueña del proceso, quienes son los responsables en cada una de las etapas del mismo, cuando inicia y finaliza este.

La implementación de estas herramientas permitirá un ahorro de tiempo y dinero en los procesos del centro.

En caso los miembros de cualquier empresa implementen ellos mismos el organigrama y el MOF podría significarle a su empresa un ahorro por concepto de consultoría.

RECOMENDACIONES

Después de la investigación realizada las recomendaciones detalladas líneas abajo son parte de la experiencia que queremos compartir con todos aquellos que la lean este trabajo para ampliar su experiencia educativa y a todos los miembros de organizaciones que deseen ampliar sus conocimientos en este tema.

Los miembros del centro deben comprometerse a mantener actualizado tanto el organigrama como el manual de organización y funciones con el fin de que estos se ajusten a la realidad de la organización

Se recomienda que todas las jefaturas de la organización deben participar de la difusión de los documentos de gestión antes de mencionados a los demás miembros del centro.

Es importante y necesario elaborar e implementar procesos que acompañen a los documentos de gestión para así formalizar y tener un mejor control administrativos, esto colaborara con la producción de las empresas.

Es importante mantener un nivel de comunicación optimo entre todos los miembros de la organización. Así se podrá realizar feedback sobre los documentos de gestión implementados y reajustarlos según la necesidad de las empresas que pongan en práctica esta organización.

Se recomienda realizar un análisis previo a la aplicación de esta investigación para de esta forma ajustarla a las necesidades de cada empresa. Ya que esta investigación pretende contribuir de forma positiva a todas las empresas que la pongan en marcha.

REFERENCIAS

- Aldana, L. (2011). *Administración por calidad*. Bogotá: Alfaomega colombiana
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F: McGraw W - HILL Interamericana editores
- Chiavenato, I. (2001) *Administración, Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw W - HILL Interamericana
- Court, E. (2009) *Aplicaciones para finanzas empresariales*. México D. F.: Pearson Educación de México
- Desle G. (2009) *Administración de recursos Humanos*. México D. F.: Pearson Educación de México
- Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F: McGraw W - HILL Interamericana
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F: McGraw W - HILL Interamericana editores
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw W - HILL Interamericana
- Jacques, L., Cisneros, L. & Mejía, J. (2011). *Administración de Pymes, emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México D.F: Pearson Educación de México,
- Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México D.F: McGraw W - HILL Interamericana editores
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones, Procesos y cadena de valor*. Mexico D. F: Pearson Educación de México.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw W - HILL Interamericana editores
- Minzberg (1989) citado por Jacques, L., Cisneros, L. & Mejía, J. (2011) indica que cuando la empresa está en fase de crecimiento y el número de empleados va en aumento, la estructura

informal de la pequeña empresa alcanza sus límites, y la coordinación para el ajuste mutuo deja de ser eficaz.

Robbins, S. & Jude, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D. F: Pearson Educación de México.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D.F: Pearson Educación de México.

Referencias Revistas Científicas:

Redalyc (2010). Diagnóstico del modelo de organización: caso empresa comercial de acabados para construcción. López, G., Gil, M. & Fleitas, M.
Recuperado de <http://xurl.es/yk9lv>

Redalyc (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Dextre, J. & Del Pozo, S.
Recuperado de <http://xurl.es/1ut5f>

Redalyc (2014). Documentos de Gestión en las sociedades científicas de estudiantes de medicina de Latinoamérica. Mejía C., Valladares, M., Cvetkovic, A. é Inga, F.
Recuperado de <http://xurl.es/we113>

Redalyc (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. Marín, D. & Losada, L.
Recuperado de <http://xurl.es/rsz5u>

Redalyc (2016) Estrategias frente al intrusismo en gineco obstetricia. Estela, D., De Vinatea, L. & Benavides, D.
Recuperado de <http://xurl.es/v0yh8>

Referencias Electrónicas:

América Tv., (2017). Tarifa de electricidad subirá a partir de agosto.
Recuperado de <http://xurl.es/glsas>

Andina (2018). Minsa incrementará a 281 Centros de Salud Mental Comunitarios para el 2021. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-minsa-incrementara-a-281-centros-salud-mental-comunitarios-para-2021-703928.aspx>

Castejón, Á., (2018). Citado por Laurente, J., (2018). Pacientes con problemas de salud mental mejorarán su potencial de empleabilidad. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-pacientes-problemas-salud-mental-mejoraran-su-potencial-empleabilidad-708451.aspx>

El Comercio, (2018). Sedapal: Tarifas de agua potable podrían subir en Lima y Callao. Recuperado de <http://xurl.es/1i73p>

El Comercio, (2018). El número de empresas en el Perú creció 8,4% en el 2017. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/numero-empresas-peru-crecio-8-4-2017-noticia-501043>

El Comercio, (2018). Minsa anuncia incremento de centros de salud mental comunitarios. Recuperado de <http://xurl.es/4rv1u>

Gallegos, J. (2015). La llamada de los desesperados. Recuperado de <http://xurl.es/yeqo0>

Gestión, (2018). Perú tiene 2.30 millones de empresas registradas, ¿Cuántas se crearon al cierre del 2017? Recuperado de <http://xurl.es/461ex>

Guimas, (s.f.). Citado por Heredia, R., Rosas, L., Laura, V. (s.f.) Al consultar a los seguros de salud más importantes del país: Rímac, Pacífico y Mapfre, se comprobó la misma situación. Estos indicaron que ninguno de sus paquetes cuenta con cobertura para tratamientos de enfermedades psiquiátricas.

Heredia, R., Rosas, L., Laura, V. (s.f.). Terapias y tratamientos privados: ¿Quién paga la cuenta de los trastornos mentales? Recuperado de <http://xurl.es/hjvzl>

Hernández, N. & Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. Recuperado de <http://xurl.es/cssuo>

Gestión, (2016). Conozca las ventajas de usar los canales de alternativos de los bancos si es cliente pyme.

Recuperado de <http://xurl.es/63fsx>

Infraestructura del sector salud por tipo de establecimiento, según departamento.

Recuperado de <http://xurl.es/yaj8l>

La República (2018). El 80% de los peruanos con trastornos mentales no recibe tratamiento.

Recuperado de <http://xurl.es/d4sv6>

Ministerio de Salud del Perú (2008). Informe sobre los servicios de Salud Mental del Subsector.

Recuperado de <http://xurl.es/9m2x1> INEI (2016).

Perú 21, (2018). Menores ocupan el 70% de atenciones en salud mental [INFOGRAFÍA].

Recuperado de <http://xurl.es/36qju>

Perú 21, (2018). ¡No estás solo! Psicólogos de Devida ofrecen atención gratuita contra adicciones.

Recuperado de <http://xurl.es/bdzyn>

Sarria, C. (2010). Voces anónima y salvadoras: el teléfono como cable a tierra. Recuperado de https://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/voces-anonimas-salvadores-telefono-como-cable-tierra-noticia-638054?ref=flujo_tags_188906&ft=nota_1&e=titulo

ANEXOS

Anexo n.° 1 Entrevista al Personal del Centro	89
Anexo n.° 2 Fotos del centro de atención psicológica	91
Anexo n.° 3 Presentación del MOF	92
Anexo n.° 4 Alcance del MOF	93
Anexo n.° 5 Índice del MOF	94
Anexo n.° 6 Descripción de la empresa MOF	95
Anexo n.° 7 Estructura Orgánica del MOF	97
Anexo n.° 8 FODA.....	99
Anexo n.° 9 Organigrama Estructural presentado a la Gerencia	100
Anexo n.° 10 Organigrama Funcional presentado a la Gerencia	101
Anexo n.° 11 Administrador General.....	102
Anexo n.° 12 MOF Recepcionista	103
Anexo n.° 13 Jefe Contable	104
Anexo n.° 14 MOF Auxiliar Contable	105
Anexo n.° 15 Jefe Comercial	106
Anexo n.° 16 MOF Auxiliar Comercial	107
Anexo n.° 17 MOF Jefe de Especialidades Medicas	108
Anexo n.° 18 MOF Especialista de Triage	109
Anexo n.° 19 MOF Psicoterapeuta	110
Anexo n.° 20 MOF Psiquiatra	111
Anexo n.° 21 MOF Nutricionista.....	112
Anexo n.° 22 MOF Auxiliar de mantenimiento.....	113
Anexo n.° 23 Cotización Aristas	114
Anexo n.° 24 Cotización BQM	115
Anexo n.° 25 Cotización GAAF	116
Anexo n.° 26 Cotización Adelante	117

Anexo n.º 1 Entrevista al Personal del Centro

Entrevista Personal

Nombre: _____

Edad y Sexo: _____

Grado de instrucción: _____

Puesto: _____

¿Sabes cuáles son tus principales funciones o tareas? Enuméralas en caso las conozcas

¿Desde el inicio de tus actividades hasta la fecha recibiste algún documento indicándote son tus funciones?

¿Tienes pares, quienes son tus pares?

¿Tienes personal a cargo?

¿Quien supervisa tu trabajo?

¿Está claro quién es tu jefe inmediato?

Comenta o sugiere algo sobre las actividades que realizas ¿Qué cambiarías? ¿Cómo lo harías? otros

Anexo n.º 2 Fotos del centro de atención psicológica



Foto con gerente



Foto con personal entrevistado

Anexo n.º 3 Presentación del MOF

El **Manual de Organización y Funciones (MOF) del Centro de Atención Psicológica**, es resultado de una investigación realizada tanto en las áreas administrativas como en las de gestión, este documento constituye un documento normativo, que establece las responsabilidades, atribuciones y requisitos a nivel de cargos y jerarquías las cuales están basadas en la Estructura Organizacional.

El **MOF del Centro de Atención Psicológica**, es un documento que nos servirá como marco de control además de colaborar con el desarrollo de las actividades del centro, este documento debe ser revisado y podría actualizarse periódicamente a razón de las necesidades y de la dinámica administrativa además de los objetivos y metas de la organización.

Los responsables directos del manual son; los directivos, gerencia y la administración ellos son quienes contribuirán con la evolución del MOF.

Anexo n.º 4 Alcance del MOF

El ámbito de aplicación del presente documento, compete a los miembros que forman parte del Centro de Atención Psicológica.

Bases Legales

- Ley N° 26842 - Ley General de Salud.
- Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud.
- Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Norma técnica, Categorías de establecimientos del sector salud DGSP-V.02

Objetivos del MOF

- Presentar visión más completa de la estructura organizacional del Centro de Atención Psicológica.
- Describir la relación de dependencia y objetivos de las áreas del Centro de Atención Psicológica.
- Describir las responsabilidades, tareas y funciones de cada área y puesto de la organización.
- Evitar la duplicidad de funciones y el desperdicio del esfuerzo además de optimizar la comunicación y la coordinación interna para así lograr los objetivos organizacionales.

Anexo n.º 5 Índice del MOF

Presentación

Alcance
Bases legales
Objetivos del MOF

Índice

Descripción

Naturaleza Institucional
Misión
Visión
Valores
Objetivos

Estructura Orgánica

Niveles Orgánicos
Funciones de niveles orgánicos
Organigrama Funcional
Descripción de las funciones y cargos
Canales de comunicación e información
Directorio

Anexo n.º 6 Descripción de la empresa MOF

El centro de atención psicológica Su tiene como actividad económica el brindar servicios de terapia psicológica, talleres grupales, evaluaciones neuropsicológicas, terapia para personas con dependencias (adicciones), evaluación y orientación vocacional, atención psiquiátrica, diagnósticos y otras necesidades emocionales. Siempre recordando que es importante colaborar con proveer soluciones para mejorar la salud mental de los miembros de nuestra sociedad.

Los servicios con los que se cuentan en el centro están dirigidos a personas y familias (personas de la tercera edad, adultos, adultos jóvenes, adolescentes y niños) así como también para miembros de organizaciones las cuales usualmente nos solicitan servicios de evaluación para su personal o futuro personal.

Domicilio Legal

Av. José Pardo N° 610 Miraflores Lima – Perú

Naturaleza Institucional

Centro privado de atención ambulatoria con fines de prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, dirigidas a mantener o restablecer el estado de salud de las personas su especialidad en salud mental. Según las normas técnicas del Ministerio de Salud su categoría de nivel de atención es de primer nivel. Bajo la jurisdicción de la Dirección Regional de Salud de Lima Este – DISA Este.

Misión

Ofrecer la mejor atención psicológica y psiquiátrica, así como servicios de consultoría en recursos humanos, haciendo uso de recursos tradicionales y virtuales para estar siempre cerca de nuestros clientes

Visión

Ser la organización de referencia en la oferta de servicios de psicología, psiquiatría y consultoría en recursos humanos por medio de atención presencial y virtual, innovando al hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, garantizando siempre la cercanía, calidad y profesionalidad.

Valores

- Integridad
- Responsabilidad
- Confidencialidad
- Compromiso

- Excelencia en el servicio profesional

Objetivos

- Atención eficiente y de calidad a los pacientes usuarios de los servicios.
- Proveer soluciones para mejorar la salud mental de los pacientes.
- Aumentar la rentabilidad del centro de atención psicológica en un 10% anual.
- Aumentar las operaciones del centro de atención psicológica en un 25% aumentando la venta de los servicios.

Anexo n.º 7 Estructura Orgánica del MOF

El Centro de atención Psicológica tiene la siguiente estructura orgánica

Niveles Orgánicos

NIVELES	DEPARTAMENTO	Nº DE COLABORADORES
Nivel Alta Dirección - Estratégico	Gerencia General	02
Nivel de Apoyo Administrativo o Auxiliar	Administración <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Recepción 	01 02 02
Operativo	Especialidades Sanitarias <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Triage • Psico Terapeutas • Psiquiatra • Nutricionista • Mantenimiento, limpieza y mensajería 	01 02 02 10 02 01 02

Funciones de niveles orgánicos

Nivel de Alta Dirección – Estratégico

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión del Centro de Atención Psicológica.
- Coordinar, gestionar, supervisar y evaluar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.
- Aprobar los proyectos, programas y planes a corto, mediano y largo plazo. Además del presupuesto anual e inversiones que necesiten financiamiento.
- Elaborar el manual de Organización y funciones del Centro de atención Psicológica
- Controlar el desempeño interno y externo del centro.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y lineamientos

Nivel de Apoyo Administrativo o Auxiliar

- Apoyo al nivel directivo de la empresa.
- Elaborar y evaluar los procesos técnicos para calificar, capacitar, rotar y controlar la asistencia del personal del Centro de Atención Psicológica.
- Elaborar y remitir información periódica a la oficina de personal.
- Cumplir con las funciones que asigne la gerencia.
- Administrar, disponer y controlar el mantenimiento de las instalaciones del centro.
- Formular la información financiera requeridas para la administración central
- Efectuar los análisis de los saldos de las cuentas.
- Programar, organizar y ejecutar las acciones de contabilidad.
- Administrar eficientemente los recursos financieros del Centro de Atención Psicológica.
- Elaborar el registro de proveedores de insumos y materiales.
- Proporcionar los materiales, equipos, herramientas, insumos al Centro de Atención Psicológica.

Nivel Operativo

- Desarrollo de actividades económicas de la empresa
- Ofrecer y brindar los servicios del centro con calidad para alcanzar los objetivos.
- Utilizar los métodos y canales adecuados de comercialización.
- Elaborar nóminas de los clientes (Instituciones y pacientes)
- Utilizar eficientemente los recursos asignados evitando desperdicios.

Anexo n.º 8 FODA

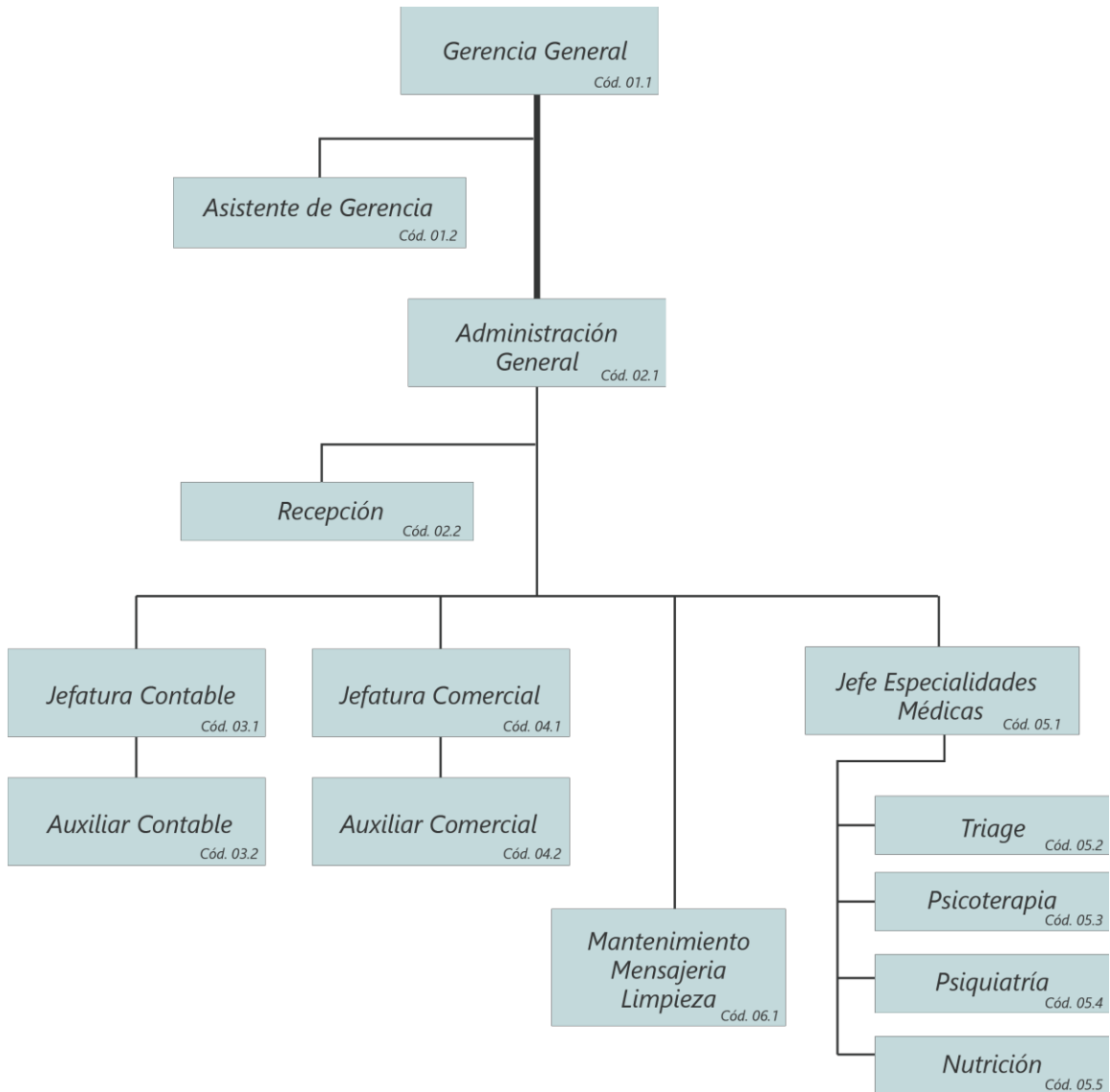
Con base en el análisis del entorno y de la organización FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El centro formula sus estrategias en función a las oportunidades y amenazas externas y de sus fuerzas y debilidades internas. (Chiavenato, 2005)

Análisis FODA

ANÁLISIS FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		INTERNAS	E X T E R N A S
FO	FA		
FORTALEZA		<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con instituciones educativas. - Convenios con empresas para brindar talleres a las familias de sus trabajadores. - Especialistas en salud mental altamente calificado y con varios años de experiencia. - Ubicación del centro en un distrito céntrico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar nuevos servicios a las instituciones con las que ya tienen convenio, por ejemplo; hacer escuela de padres para los centros educativos, dar charlas en las universidades sobre temas de interés para estudiantes y padres. - Realizar campañas para darse a conocer a más público en el distrito y en distritos cercanos.
		DO	DA
DEBILIDADES		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estructura organizacional. - No cuenta con personal para determinadas tareas. - Desorden administrativo. - Desconocimiento por parte del personal de sus funciones. - Falta de liderazgo. - No cuenta con plan de marketing ni de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e implementar una estructura organizacional. - Crear documentos que colaboren con el control administrativo del centro (MOF y Organigrama) - Contratar a personal para desarrollar determinadas funciones. - Crear un modelo organizacional en el que se apoye el aprendizaje al personal médico y administrativo. - Desarrollar plan de Marketing y medios.

Fuente: Administración de recursos Humanos (Dessler, G., 2009)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

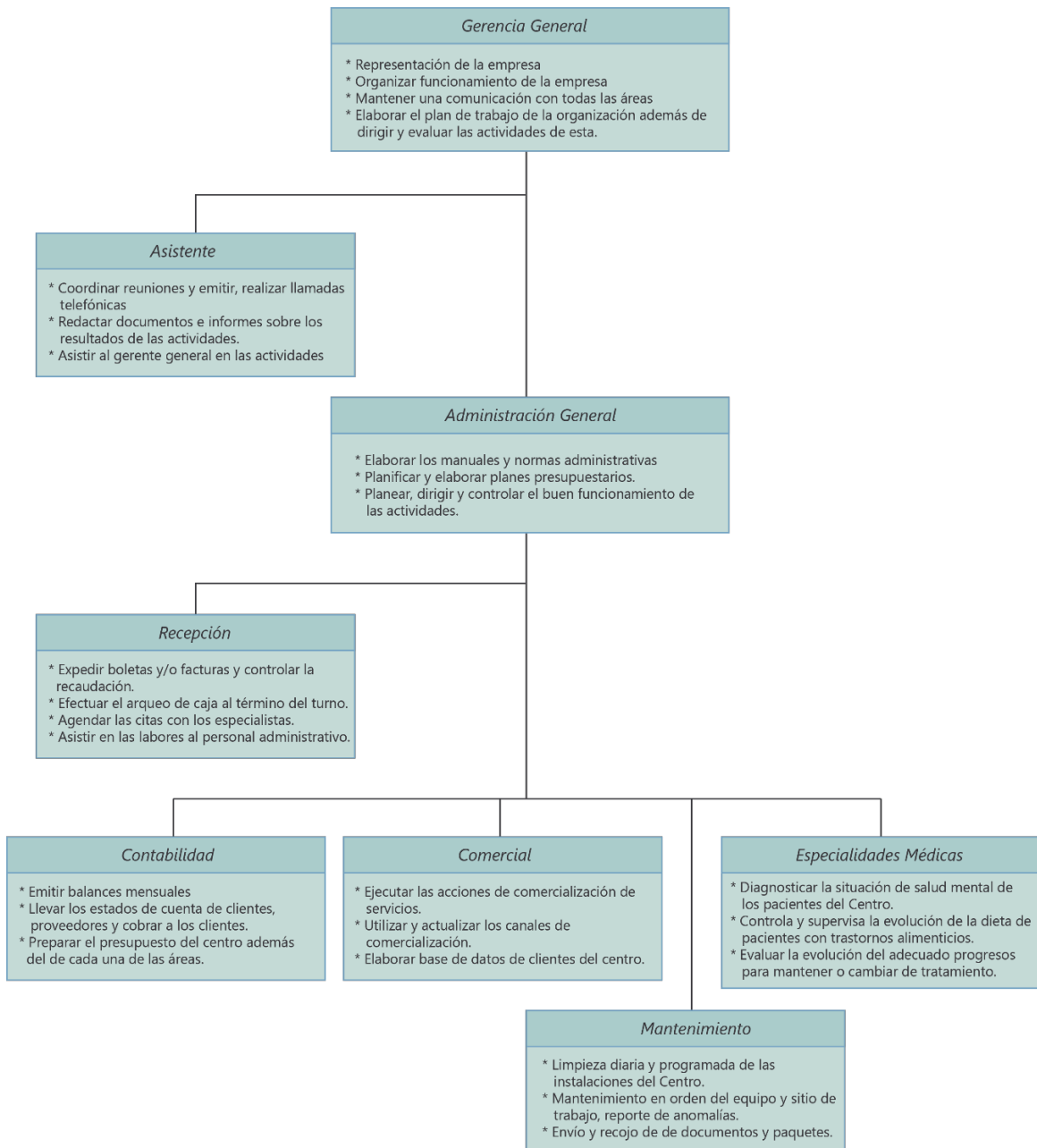
Anexo n.º 9 Organigrama Estructural presentado a la Gerencia



Niveles	Simbolos		
Director		Elaborado por:	Fecha:
Aux. o Adm.		Katia Rengifo R.	23/07/2018
Operativo			

Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 10 Organigrama Funcional presentado a la Gerencia



Referencia	
Autoridad	Elaborado por: Katia Rengifo R. Fecha: 23/07/2018

Fuente: Organización de Empresas (Franklin E. 2009)
Elaborado por: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 11 Administrador General

Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		2.1

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Administrador General	Administrativo	Administración
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección

RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Gerente General	Contabilidad	Especialidades Médicas
	Comercial	
	Recepción	
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	

OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO
Desarrollar políticas para la administración de los recursos humanos y los recursos materiales con que cuenta el centro. Verificar el cumplimiento de los procesos establecidos.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar los procesos contratación. 2. Dirigir, supervisar, coordinar, controlar y evaluar las actividades del Centro de Atención Psicológica. 3. Coordinar la programación de las vacaciones del personal. 4. Elaborar y promover las medidas de seguridad para garantizar la infraestructura y bienes patrimoniales del Centro de Atención Psicológica. 5. Elaborar documentos técnicos y normativos que rigen el centro y velar por que estos se sigan. 6. Verificar la exactitud y veracidad de los ingresos y egresos del Centro.

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con los demás responsables para la elaboración del presupuesto anual. 2. Revisar informes elaborados por cada una de las áreas. 3. Controlar el entorno de la organización y sus recursos.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Básica:	Licenciado en Administración.
Formación / Cursos y Seminarios	Especialización gestión humana y en finanzas.
Habilidades y Competencias	Trabajo en equipo, organización, orientación a resultados. Integridad, compromiso y ética.
Experiencia	De 4 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.
Edad / Sexo	30 a 40 / indiferente

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 12 MOF Recepcionista

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			2.2
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Recepcionista	Auxiliar	Administración	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
Administrador General y demás departamentos	Mantenimiento		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Contribuir a las funciones administrativas. Apoyo en las diferentes tareas. Además de preparar los reportes que se requieran, pero sobre todo brindar un servicio de calidad y atención adecuada a los usuarios de los servicios del centro.			

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expedir boletas y/o facturas y controlar la recaudación por atención. 2. Efectuar arqueo de caja al término del turno. 3. Mantener actualizado el libro de caja y los archivos para efectos de control. 4. Coordinar horarios de los especialistas. 5. Agendar las citas para los pacientes del centro. 6. Coordinar el envío y recojo de documentación y paquetes. 7. Coordinar horarios para el uso de los consultorios. 8. Coordinar la limpieza y mantenimiento del Centro de atención Psicológica. 9. Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato. 10. Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir las historias clínicas de los pacientes. 11. Control del movimiento de las historias clínicas 	
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención oportuna y adecuada a los usuarios que acudan al Centro de Atención Psicológica. 2. Dar información, clara, precisa, objetiva y fluida respecto al desarrollo de las actividades del Centro Atención Psicológica. 	

Formación Básica:	Técnico en Administración.
Formación / Cursos y Seminarios	Microsoft office, equipos de oficina y herramientas de google (calendar, gmail entre otros)
Habilidades y Competencias	Trabajo en equipo, capacidad de planificación, organización, compromiso y ética.
Experiencia	De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares.
Edad / Sexo	24 a 30 / indiferente

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)
Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 13 Jefe Contable

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			3.1
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Jefe Contable	Administrativo	Administración	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACION DE DEPENDENCIA			
Administrador General	Auxiliar Contable		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Estructurar, aplicar y mantener un sistema contable eficiente ajustable a las necesidades de la empresa. Brindar información útil, fiable y oportuna para colaborar con la toma de decisiones.			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la conciliación bancaria, es decir la comparación entre ingreso y egresos en las cuentas del Centro. 2. Llevar los estados de cuenta de clientes, proveedores y cobrar a los clientes. (Instituciones y pacientes) 3. Realizar el pago de los servicios (alquiler, electricidad, teléfono, agua, impuestos, internet, etc.) 4. Controlar el efectivo del Centro, entregar cheques a proveedores 5. Realizar los balances mensuales. 6. Realizar la depreciación de los activos del Centro. 7. Preparar las declaraciones fiscales del Centro de Atención Psicológicas. 8. Mantener una supervisión sobre las cuentas corrientes y la cuenta de detracciones. 			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, dirigir y planificar las actividades contables que se realizan en el Centro de Atención Psicológica. 2. Preparar el presupuesto del centro además del de cada una de las áreas. 3. Calcular el volumen probable de costos para todo el año. 			

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Básica:	Licenciado en Contabilidad.
Formación / Cursos y Seminarios	Planeamiento estratégico, régimen tributario, especialización en finanzas, costos y presupuestos, etc.
Habilidades y Competencias	Integridad, compromiso y ética. Trabajo en equipo, organización, orientación a resultados.
Experiencia	De 4 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.
Edad / Sexo	30 a 40 / indiferente

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Kati

Anexo n.º 14 MOF Auxiliar Contable

Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		3.2

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Auxiliar Contable	Administrativo	Contable
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección

RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Jefe Contable		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	

OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO
Contribuir a las funciones comerciales. Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en las operaciones de ingresos y egresos del Centro de Atención Psicológicas. Registrar las operaciones contables del centro.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y organizar los comprobantes de pago (facturas, boletas, tickets) de las diferentes áreas que confirman el Centro. 2. Archivar documentos originales y copias de documentos que se generan y se reciban. 3. Realizar depósitos y pagos de servicios. 4. Llevar caja chica. 5. Apoyar las actividades que realiza su jefe inmediato. 6. Colaborar con la cancelación de los sueldos mensuales de los colaboradores. 7. Realizar cobros a los clientes (Instituciones y pacientes) y entregar cheques a proveedores del centro. 8. Emitir las facturas a instituciones (colegios, universidades, empresas entre otros)

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar con la elaboración de los estados financieros. 2. Apoyar la ejecución de las actividades financieras y contables encaminadas al logro de los objetivos del centro.

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Básica:	Técnico o Bachiller en Contabilidad.
Formación / Cursos y Seminarios	Dominio de Excel, tablas dinámicas, filtros, cuadros de macro, etc. Word y equipo de oficina.
Habilidades y Competencias	Trabajo en equipo, organización, orientación a resultados. Integridad, compromiso y ética.
Experiencia	De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.
Edad / Sexo	22 a 30 / indiferente

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 15 Jefe Comercial

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			4.1
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Jefe Comercial	Operativo	Administración	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
Administrador General	Asistente Comercial		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Implementar estrategias de mercadeo que contribuyan a la obtención de recursos para lograr la sostenibilidad del Centro de atención psicológica.			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> Supervisar las propuestas de desarrollo de nuevos productos que contribuyan a la generación de recursos económicos. Elaborar y comunicar la lista de precios de los productos de acuerdo a los clientes de la institución. Elaborar, ejecutar y vigilar el plan de Marketing del Centro de Atención Psicológica. Realizar periódicamente la supervisión a la recepción para evaluar calidad del proceso de ventas de servicios. Visitar a instituciones (colegios, universidades, empresas) para presentar los diferentes servicios del centro. Planificar y desarrollar actividades promocionales y eventos para dar a conocer los servicios del centro. Supervisar y aprobar el POP. Supervisar el cobro de facturas de mercadeo del Centro de Atención Psicológica. 			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> Planear, implementar y supervisar el proceso de mercadeo. Elaborar e implementar proyectos especiales de mercadeo que contribuyan a generar recursos económicos en beneficio del Centro de atención Psicológica. 			
PERFIL DEL PUESTO			
Formación Básica:	Licenciado en Administración o Economía.		
Formación / Cursos y Seminarios	Especialidad en Relaciones Públicas enfocado en mercadotecnia, diplomado en Marketing de producto y servicios, ventas, inglés, etc.		
Habilidades y Competencias	Orientación a resultados, Integridad, innovación, dinamismo, energía y trabajo en equipo. etc.		
Experiencia	De 3 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.		
Edad / Sexo	28 a 40 / indiferente		

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 16 MOF Auxiliar Comercial

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			4.1
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Auxiliar Comercial	Operativo	Comercial	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
Jefe Comercial			
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Contribuir a las funciones comerciales. Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en las operaciones de implementación de estrategias de mercadeo.			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear constantemente los canales digitales del Centro de Atención Psicológica. 2. Vigilar la línea editorial del centro. 3. Elaborar las piezas publicitarias (POP) para los diferentes canales (impresos y digitales). 4. Generar contenidos para los diferentes medios sociales. 5. Responder las consultas vía redes sociales de los seguidores. 6. Elaborar y enviar las cotizaciones solicitadas por instituciones. 7. Cumplir con las diferentes labores encomendadas por su jefe inmediato. 8. Participar en los eventos programados por cuenta de Mercadeo 9. Hacer el seguimiento al cobro de facturas de mercadeo del Centro. 			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar con el seguimiento de cobros 2. Apoyar la ejecución de las actividades promocionales con el fin de dar a conocer los servicios del centro. 			
PERFIL DEL PUESTO			
Formación Básica:	Técnico en Marketing.		
Formación / Cursos y Seminarios	Microsoft office, herramientas digitales, redes sociales, conocimiento de administrar página Web, programas de diseño (Illustrator, Photoshop, Dream waver).		
Habilidades y Competencias	Orientación a resultados, innovación, creatividad, dinamismo, energía y trabajo en equipo.		
Experiencia	De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.		
Edad / Sexo	23 a 30 / indiferente		

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 17 MOF Jefe de Especialidades Médicas

Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		5.1

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Jefe de especialidades médicas	Operativo	Administración
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección
RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Administrador General	Triage	
	Psicoterapeutas	
	Psiquiatras	
	Nutricionista	
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
Velar por el funcionamiento de los servicios de salud mental además de atender y supervisar las actividades de asistencia a los pacientes.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfatizar las tareas de evaluación continua de las acciones de salud. 2. Realizar labores administrativas 3. Realizar supervisión a los miembros del staff sobre los casos. 4. Mantener actualizado los criterios y procedimientos técnicos. 5. Coordina programas de selección de personal requerido por la Institución. 6. Dicta charlas de orientación psicológica. 7. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 8. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. 		
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar que los pacientes reciban la atención especialidades según sus necesidades. 2. Promover acciones de participación entre los miembros de la organización 3. Elaborar, planificar, coordinar y supervisar las labores y programas de psicología clínica. 		
PERFIL DEL PUESTO		
Formación Básica:	Médico Psiquiatra o Licenciado en Psicológica.	
Formación / Cursos y Seminarios	Especialidad en psicoterapia, en terapia de parejas, familia o infantil, etc.	
Habilidades y Competencias	Objetividad, confidencialidad, ética, compromiso, integridad, facilidad para analizar y sintetizar información.	
Experiencia	De 5 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.	
Edad / Sexo	35 a 45 / indiferente	

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 18 MOF Especialista de Triage

Fecha	Manual de Organización y Funciones		Código
01. 09. 2018			5.2
NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Especialista de triage	Operativo	Especialidades médicas	
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
Jefe de especialidades médicas			
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre		
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
Responsable de valorar las necesidades emocionalmente de los pacientes, qué personas requieren una intervención inmediata, quienes requieren atención psicológica y quienes requieren atención psiquiátrica.			
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> Primera atención de los pacientes. Determinar el tipo de especialista según las necesidades de cada paciente. Llenar la tarjeta de triage psicológico. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato. 			
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO			
1. Procurar que los pacientes reciban la atención especialidades según sus necesidades.			
PERFIL DEL PUESTO			
Formación Básica:	Licenciado en Psicología		
Formación / Cursos y Seminarios	Especialidad en psicoterapia.		
Habilidades y Competencias	Objetividad, confidencialidad, ética, compromiso, integridad, facilidad para analizar y sintetizar información.		
Experiencia	De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.		
Edad / Sexo	25 a 40 / indiferente		

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)
Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 19 MOF Psicoterapeuta

Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		5.3

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Psicoterapeuta	Operativo	Especialidades médicas
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección
RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Jefe de especialidades médicas		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
Brindar tratamiento psicológico con la finalidad de ayudar de forma integral y especializada a cada paciente.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el tipo de tratamiento que necesita el paciente. 2. Brindar atención y tratamiento psicológico especializado a pacientes 3. Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente. 4. Mantener actualizada las historias de los pacientes. 5. Evaluar a los pacientes que lo requieran además de redactar informes y realizar devolución de resultados. 6. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. 7. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato. 		
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
Procurar que los pacientes reciban la atención especialidades según sus necesidades.		
PERFIL DEL PUESTO		
Formación Básica:	Licenciado en Psicología	
Formación / Cursos y Seminarios	Especialidad en psicoterapia, en terapia de parejas, familia o infantil, etc.	
Habilidades y Competencias	Objetividad, confidencialidad, ética, compromiso, integridad, facilidad para analizar y sintetizar información.	
Experiencia	De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.	
Edad / Sexo	25 a 45 / indiferente	

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 20 MOF Psiquiatra

Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		5.4

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Psiquiatra	Operativo	Especialidades médicas
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección
RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Jefe de especialidades médicas		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
Brindar atención médica y aplicar los conocimientos clínicos, entrenamiento psicoterapéutico y farmacéutico, mediante la evaluación y diagnóstico clínico, con la finalidad de ayudar de forma integral y especializada a cada paciente.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo una orientación profesional a los pacientes del Centro de Atención Psicológica. 2. Determinar si el paciente requiere tratamiento farmacológico y de que tipo lo requiere. 3. Mantener actualizada las historias de los pacientes. 4. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. 5. Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente. 6. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato. 		
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
1. Realizar el diagnóstico clínico y valoración del paciente en edad adulta o infantil.		
PERFIL DEL PUESTO		
Formación Básica:	Médico cirujano	
Formación / Cursos y Seminarios	Especialidad en psiquiatría y psicoterapia.	
Habilidades y Competencias	Objetividad, confidencialidad, ética, compromiso, integridad, facilidad para analizar y sintetizar información.	
Experiencia	De 4 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.	
Edad / Sexo	35 a 45 / indiferente	

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)
Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 21 MOF Nutricionista

Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		5.5

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Nutricionista	Operativo	Especialidades médicas
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección
RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Jefe de especialidades médicas		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
Atender y aplicar los conocimientos y prácticas propias de la especialidad en pacientes que presentan trastornos alimenticios.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una dieta especial según las necesidades de los pacientes. 2. Asesorar en la forma de preparar los alimentos para los pacientes. 3. Determinar la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios, asesorando su respectiva compra a los pacientes y sus familiares. 4. Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente. 5. Mantener actualizada las historias de los pacientes. 6. Asistir a reuniones periódicas con el equipo de trabajo. 7. Hacerle seguimiento al tratamiento y al paciente. 8. Otras funciones que le asigne el jefe inmediato. 		
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan nutricional de los pacientes con trastornos alimenticios. 2. Controlar y supervisar la evolución de la dieta de pacientes con trastornos alimenticios. 		
PERFIL DEL PUESTO		
Formación Básica:	Licenciado en nutrición	
Formación / Cursos y Seminarios	Especialidad en nutrición para pacientes con trastornos alimenticios.	
Habilidades y Competencias	Objetividad, confidencialidad, ética, compromiso, integridad, facilidad para analizar y sintetizar información.	
Experiencia	De 4 años de experiencia en el cargo o en puestos similares en empresas relacionadas a la salud.	
Edad / Sexo	25 a 40 / indiferente	

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)

Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 22 MOF Auxiliar de mantenimiento

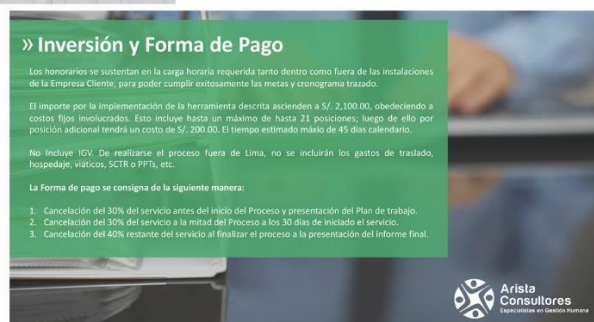
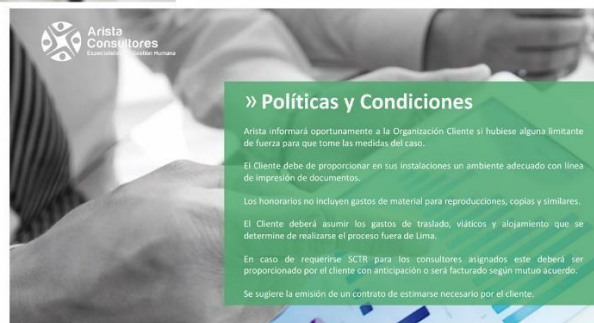
Fecha	Manual de Organización y Funciones	Código
01. 09. 2018		6.1

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO		
Auxiliar de mantenimiento	Operativo	Administración
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Dirección
RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Recepción		
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	
OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
Limpieza diaria y programada de las instalaciones del Centro de Atención Psicológica. Mantenimiento en orden del equipo y sitio de trabajo, reporte de anomalías.		
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y distribuir documentos, materiales en general, trasladar y acomodar muebles, desempacar mercadería y otros. 2. Limpiar y desinfectar ambientes, vajillas y similares. 3. Mantenimiento del equipo y del sitio de trabajo y reportar anomalías. 4. Envío y recojo de documentos y paquetes. 5. Realizar lista de productos necesario para el mantenimiento de las instalaciones. 		
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO		
1. Mantenimiento de las instalaciones del Centro de Atención Psicológica.		

PERFIL DEL PUESTO	
Formación Básica:	Secundaria completa
Formación / Cursos y Seminarios	
Habilidades y Competencias	Integridad, compromiso y ética.
Experiencia	De 2 años de experiencia en el cargo o en puestos similares
Edad / Sexo	20 a 35 / indiferente

Fuente: Organización de Empresas (Fincowsky, B. 2009)
Elaborado: Rengifo Reyes Katia

Anexo n.º 23 Cotización Aristas



Anexo n.º 24 Cotización BQM



¡Somos la **PIEZA CLAVE** que
tu empresa **necesita!**



CARTA Nº 0180-2018-BQM/AC

Lima, 31 de julio de 2018

Señoría
Katia Rengifo Reyes

Presente

Asunto : Cotización Consultoría en Diseño Organizacional y Manual de Organización y Funciones.

Estimada señorita,

En esta oportunidad, en consideración a las necesidades de su organización, le presentamos la Cotización con todos los detalles del Servicio de "Consultoría en Diseño Organizacional y Manual de Organización y Funciones." el mismo que les permitirá mejorar su organización gestionándola por resultados.

Confiamos que nuestra propuesta exprese nuestro compromiso para atender los requerimientos de su organización de manera eficiente y eficaz.

Sin otro particular por el momento, me despido sin sin antes expresarle mis sentimientos de mayor estima y consideración personal.


Atentamente:



Marilú Rojas Vasquez
Asesora de Servicios BQM
Tf: 4726404 - Info@bqm.com.pe

CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN

Av. Arenales 2357 Of. "N" - Lince
info@bqm.com.pe | 472 - 6404 www.bqm.com.pe



3.1 DETALLE DE PRODUCTOS

1. FORMULACIÓN DE INSTRUMENTOS

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Determinar la naturaleza de las funciones de cada Área.
- Integración de las estructuras organizativas.
- Diseño del modelo de gobierno y funciones de áreas, que comprende el diseño del Organigrama de la empresa.
- Definir las actividades que cada puesto de trabajo realizará.
- Manual de Organización y Funciones de todos los puestos.

2. CAPACITACIÓN

- Como parte de la consultoría se le brindará al equipo de Gestión capacitación en Administración y Herramientas Modernas de Gestión (Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones).

3. SOFTWARE

Como un beneficio adicional a la consultoría y sin costo se le brindará el Módulo de Manual de Organización y Funciones.

Este módulo permite:

- Facilitar el proceso de elaboración y actualización del MOF, ahorrando tiempo y recursos.
- El acceso del Manual de Organización y Funciones a cada colaborador resguardando la seguridad de la información y la eliminación de papeles.
- Permite el acceso de los Jefes a las funciones de sus colaboradores, para un mayor control y seguimiento del cumplimiento de sus funciones.
- Establecer la base sobre la cual se realizará la evaluación de desempeño.
- Establecer niveles remunerativos equitativos en función la responsabilidad, formación, experiencia y competencias requeridos para el cumplimiento de las funciones.

IV. CONSULTOR


Jefe del Equipo de Consultores: Dr. Milton Muñoz Santivañez - www.miltonmunoz.com

Estudios Realizados:

- Doctor en Administración.
- Máster of Business Administration (MBA) por la Universidad de Quebec de Montreal - Canadá.

CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN

Av. Arenales 2357 Of. "N" - Lince
info@bqm.com.pe | 472 - 6404 www.bqm.com.pe



Federico Villarreal , Maestría en Administración de la Universidad Privada de Tacna y Maestría de Administración de la UNHEVAL.

I. PLAZO DE VIGENCIA

La presente campaña tiene una vigencia de siete días a partir de la recepción del mismo.

V. PRESUPUESTO


CANT	DESCRIPCION	TOTAL * S/
01	1. Consultoría en la elaboración de la estructura Organizacional • Elaboración del Diseño organizacional de la empresa. • Elaboración del Manual de Organización y Funciones. 2. Capacitación en Administración y Herramientas de Gestión • Capacitación en Diseño Organizacional 3. Software de Manual de Organización y Funciones • Capacitación en el uso del Software.	S/ 2,750.00

* Pago no Incluye IGV, 50 % al inicio del servicio, 50 % al finalizar el servicio.

CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN


Av. Arenales 2357 Of. "N" - Lince
info@bqm.com.pe | 472 - 6404 www.bqm.com.pe

Anexo n.º 25 Cotización GAAF



**GESTION Y ASESORIA EN
ADMINISTRACION Y FINANZAS**

1




GAAF
GESTION Y ASESORIA EN ADM. Y FINANZAS

1.- Servicio Integral.

Incluye los servicios contable, financiero, tributario, laboral y administrativo, lo ayudaremos a:

- 1.- Analizaremos la gestión de su empresa y que hacer para potenciarla.
- 2.- Realizaremos el Planeamiento financiero y determinar si está en el régimen que le conviene.
- 3.- Elaboración del flujo de caja y revisión de gastos para generar más ingresos.
- 4.- Llevar su contabilidad de manera ordenada con los análisis de gestión y ratios.
- 5.- Revisar los procesos, MOF y perfiles de puesto.

6



GAAF
GESTION Y ASESORIA EN ADM. Y FINANZAS

2.-Servicio Contable-Tributario

1. Llevaremos su contabilidad de manera mecanizada.
2. Se hará la elaboración y presentación de su DJ, IGV y Renta mensuales y anuales, asimismo, la PLAME y el programa de Libros Electrónicos.
3. Elaboración de los EEFF mensuales y anuales con sus respectivos análisis, reportes y ratios.
4. Información sobre las últimas normas que emite Sunat y Sunafil y su adecuación en la empresa.
5. Visitas periódicas según la necesidad del Cliente, además de las coordinaciones por correo y teléfono que sean necesarias.

7

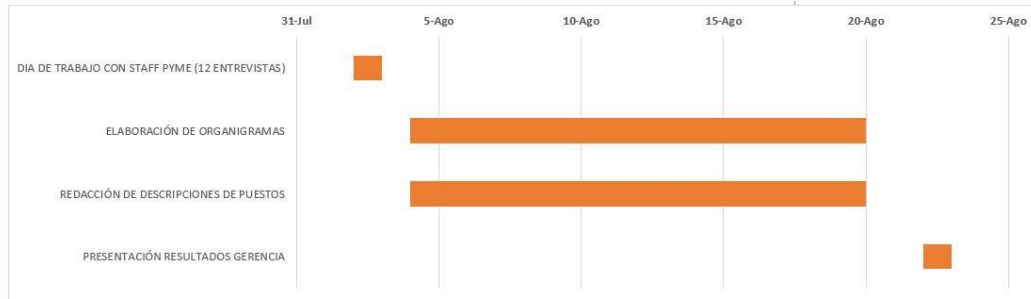
Anexo n.º 26 Cotización Adelante

**ELABORACION DE PERFILES DE PUESTO Y ORGANIGRAMAS
CUADRO DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	INICIO	DIAS	HORAS INVOLUCRADAS	COSTO	ENTREGABLES
DIA DE TRABAJO CON STAFF PYME (12 ENTREVISTAS)	2-Ago	1	5	S/. 1,000.00	INFORMACIÓN BASE
ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS	4-Ago	16	90	S/. 2,200.00	2 ORGANIGRAMAS
REDACCIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	4-Ago	16	90		12 PERFILES DE PUESTOS
PRESENTACIÓN RESULTADOS GERENCIA	22-Ago	1	2	S/. 300.00	PPT RESUMEN - PRESENTACIÓN

DIAS DE PLAZO	20
COSTO	S/. 3,500.00

Más IGV



CONSIDERACIONES

- 1. EL ENTREGABLE CONSTARA DE UN CD QUE CONTENGA LOS SIGUIENTES ARCHIVOS:**
 - A. DOCE (12) ARCHIVOS ELECTRONICOS EN FORMATO MS-WORD DE PERFILES DE PUESTO QUE INDICARAN: MISION DEL PUESTO, FUNCIONES PRINCIPALES Y REQUISITOS PARA EL PUESTO.
 - B. UN (01) ARCHIVO ELECTRONICO MS-POWERPOINT CON 2 ORGANIGRAMAS (UNO GENERAL Y OTRO DE AREA DE SERVICIO)
- 2. EL PROGRAMA CONTEMPLA DOS (02) VISITAS AL CLIENTE**
- 3. LA ACEPTACIÓN DEL SERVICIO INVOLUCRA EL ADELANTO DEL 50% DEL COSTO PREVIO AL SERVICIO**