



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE SALUD**

Tutor: Ron, Rodolfo

Autores:

Daboín, Ariana C.I. 20.676.327

Romero, Edson C.I. 20.482.558

Soto, Niscary C.I. 20.754.567

Ciudad Universitaria, Febrero de 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE SALUD**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela
como requisito parcial para optar al grado de Licenciados en
Educación. Mención Desarrollo de los Recursos Humanos**

Ciudad Universitaria, Febrero de 2015



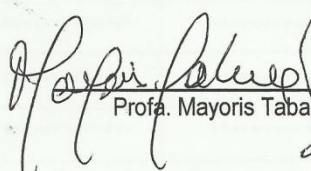
VEREDICTO

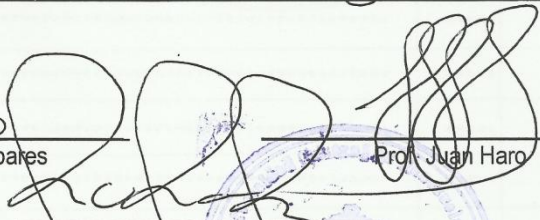
Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1549 de fecha 19-11-2014 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **DABOIN, ARIANA** C.I. 20.676.327; **ROMERO, EDSON** C.I. 20.482.558; **SOTO, NISCARY** C.I. 20.754.567 bajo el Título: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SALUD**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

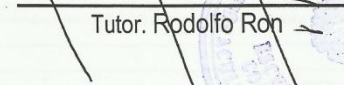
1. Hoy 12-12-14 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

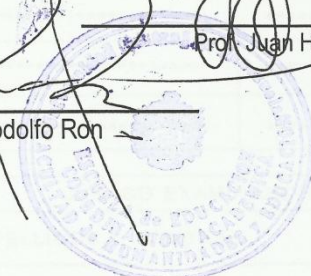
APLAZADO APROBADO otorgándole la mención:
SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El Trabajo constituye un aporte significativo para la organización objeto de estudio, con coherencia en el discurso escrito y oral y rigurosidad metodológica en su elaboración.


Profa. Mayoris Tabares


Prof. Juan Haro


Tutor. Rodolfo Ron



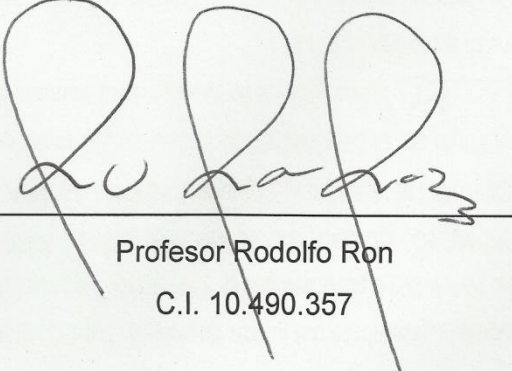


UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Rodolfo Ron de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado "Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional para una empresa de servicio de salud", realizado por los ciudadanos Ariana Daboín C.I. 20.676.327; Edson Romero C.I. 20.482.558 y Niscary Soto C.I. 20.754.567, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 20 días del mes de enero de 2015.



Profesor Rodolfo Ron
C.I. 10.490.357

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE SALUD**

Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciados en Educación.
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos.

Autores: Ariana Daboín

Edson Romero

Niscary Soto

Tutor: Rodolfo Ron

Fecha: Noviembre, 2014

RESUMEN

Toda organización, independientemente de su tamaño, requiere para su desarrollo de un modelo o referencia que permita orientar sus acciones, ello implica la definición de una filosofía de gestión orientadora y de la coordinación adecuada de los procesos, los recursos y las personas. Así pues, la presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Modelo de Gestión Organizacional para Medical Work que sirva de guía para el funcionamiento de la empresa. Metodológicamente se asume como una investigación de campo con nivel descriptivo, apoyada de una entrevista semi-estructurada y una matriz FODA para el análisis del entorno interno y externo de la empresa como parte fundamental para el rediseño de la filosofía organizacional, al igual que una encuesta de tipo cuestionario para recabar los elementos que dieron cuerpo al modelo. Se trabajó con una población de 19 personas, correspondientes al total de empleados de la organización objeto de estudio, con las cuales se pudo corroborar la necesidad de diseñar un modelo de gestión organizacional con el fin de iniciar y promover cambios positivos en la empresa, en la medida en que se puedan optimizar y potenciar los procesos y servicios que ofrecen, coordinando esfuerzos, capacidades y responsabilidades en pro del mejoramiento continuo, con una filosofía organizacional sólida y bien definida.

Descriptor: Modelo, gestión, organización, filosofía de gestión.

CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
SCHOOL OF EDUCATION

**A MODEL OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT DESIGN FOR A
HEALTHCARE COMPANY.**

Degree work to qualify for the degree of Bachelors of education.
Mention of human resources development.

Authors: Ariana Daboín
Edson Romero
NiscarySoto

Tutor: Rodolfo Ron

Date: November, 2014

SUMMARY

Every organization, regardless of its size, requires for its development of a model or reference that guide their actions, this implies the definition of a philosophy of guiding management and adequate coordination of the processes, resources and people. Thus, this research had as general objective design a model of organizational management for MedicalWork that would serve as a guide for the operation of the company. Methodologically it is assumed as a research field with descriptive level, supported a semi-structured interview and a FODA matrix analysis of the internal and external environment of the company as a fundamental part for the redesign of the organizational philosophy, like a survey type questionnaire to collect the elements that gave body to the model. We worked with a population of 19 people, corresponding to the total of employees of the organization under review, with which they could corroborate the need to design a model of organizational management in order to initiate and promote positive changes in the company, to the extent that they can optimize and enhance the processes and services provided, coordinating efforts, capabilities and responsibilities in support of continuous improvement, with a solid and well defined organizational philosophy.

Key words: Model, management, organization, management philosophy

DEDICATORIA

A Dios, por siempre guiar mi camino y estar en todas partes.

A mi familia, por el apoyo único e incondicional que recibí y por recordarme cada día que si se puede.

A mis allegados por acompañarme en este camino y regalarme momentos diferentes.

A mis compañeros de tesis por todo lo vivido: las dificultades, los desafíos, las incertidumbres, las dudas, pero sobre todo por el apoyo, el compromiso, los aprendizajes, las lecciones, la amistad, los buenos momentos y las risas.

A todo aquel UCvista cuyo sueño más anhelado no es estar sobre las nubes sino debajo de ellas, entre togas, birretes y aplausos.

Ariana Daboín

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la oportunidad de alcanzar otra meta profesional y por siempre iluminar mi camino.

A mis padres, por enseñarme a ser una persona luchadora y perseverante.

A mi Tutor Rodolfo Ron y a la profesora Rosa Mariana Melo, por su ayuda y valiosos aportes para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A AVAA, por haber confiado en mí y por colaborar durante estos 5 años en mi desarrollo profesional y personal.

A mis amigas y compañeras Ariana Daboín y Niscary Soto, por su apoyo y compañía en todo este proceso.

A mis familiares, amigos y demás personas que me apoyaron y que de alguna manera colaboraron con la realización de esta investigación.

Edson Romero

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, quien cada día me enseña que con paciencia, esfuerzo y amor puedo lograr todos mis sueños y metas.

A mi segunda casa, mi amada UCV, quien desde hace cinco años me cobija bajo su brazo, y día tras día me regala su hermosura y calidez.

A mi Madre, verdadera fuente de amor, cariño y una interminable paciencia, y que con dulzura y dedicación me acompañó y apoyó en cada uno de mis pasos.

A mi Padre, quien me demostró que la vida está llena de obstáculos pero que con coraje, esfuerzo y tenacidad podría superarlos.

A mi Hermana, quien siempre compartió sus conocimientos y me brindó desinteresadamente todo su apoyo a lo largo de mi carrera, y por ser siempre mi ejemplo de trabajo, lucha y constancia.

A Edson y Ariana, quienes compartieron conmigo los momentos de crisis y confusión. Juntos aprendimos que el respeto, compromiso, paciencia y miles de risas se convertirían en la clave de nuestro éxito.

A todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y colaboración.

Niscary Soto

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso, por acompañarnos y bendecirnos en todo momento, y por permitir que este trabajo llegue a su fin.

A nuestros padres, por todo su amor y por inculcarnos los valores necesarios para salir adelante y ser personas de bien.

A nuestro Tutor Rodolfo Ron, por compartir con nosotros su experiencia y guía metodológica, para desarrollar un trabajo factible y de calidad, del cual nos sentimos muy orgullosos.

A la Profesora Rosa Mariana Melo por sus asesorías técnicas y por su apoyo y orientación en todo momento.

A la UCV, por ser la casa de estudio que nos cobijó y formó durante estos 5 años, y por ser semillero de los mejores talentos que orientan el desarrollo de nuestro país.

A Medical Work, por abrirnos sus puertas y por permitirnos desarrollar una propuesta de alto valor para la organización.

A nuestros demás familiares y amigos, por habernos acompañado en este camino.

¡A todos ustedes...

Mil gracias!

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Marco Referencial.....	48
III. MARCO METODOLÓGICO.....	54
Fundamentación Epistemológica.....	54
Tipo de Investigación.....	55
Nivel de la Investigación.....	55
Variables y su Operacionalización.....	56
Población y Muestra.....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
Fases para Lograr los Objetivos.....	63
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos.....	64
Validez.....	65
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
V. PROPUESTA.....	105
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136

REFERENCIAS.....	140
ANEXOS.....	146
Anexo A: Formato de validación del instrumento.....	147
Anexo B: Modelo de Cuestionario.....	149
Anexo C: Guión de Entrevista semi-estructurada (1).....	153
Anexo D: Guión de Entrevista semi-estructurada (2).....	154

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Hoja de trabajo para el análisis FODA.....	26
2. Análisis FODA.....	27
3. Elaboración o formulación de la misión.....	29
4. Planeación en los tres niveles de la empresa.....	35
5. Dirección.....	42
6. Operacionalización de variables.....	57
7. Conocimiento de la misión organizacional de Medical Work.....	67
8. Identificación con la misión organizacional de Medical Work.....	68
9. Correspondencia de la misión con las acciones diarias de Medical Work.....	70
10. Conocimiento de la visión organizacional de Medical Work.....	71
11. Identificación con la visión organizacional de Medical Work.....	72
12. Correspondencia de la visión con las acciones diarias de Medical Work.....	74
13. Valores que orientan las acciones y actitudes en el ámbito personal de los trabajadores de Medical Work.....	75
14. Valores que definen a Medical Work.....	77
15. Participación de los empleados en el proceso de Toma de decisiones dentro de Medical Work.....	78
16. Integración de los empleados al proceso de planificación en Medical Work.....	80
17. Asignación de tareas de acuerdo con el cargo correspondiente....	81
18. Cumplimiento de las actividades y tareas por parte de cada empleado de acuerdo con su perfil	82
19. Uso de las normativas y reglamento interno de Medical Work.....	83
20. Acciones que emprenden los empleados al momento de tomar decisiones.....	85

21. Forma en la cual se llevan a cabo las tareas dentro de Medical Work.....	86
22. Proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical Work.....	87
23. Opinión de los empleados en cuanto al proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical Work.....	89
24. Estado de ánimo de los empleados de Medical Work al momento de desempeñar sus labores.....	90
25. Medios de comunicación internos en Medical Work.....	92
26. Forma a través de la cual los empleados cumplen con sus tareas y acciones dentro de Medical Work.....	93
27. Desarrollo conjunto de actividades dentro de Medical Work.....	94
28. Manejo de conflictos por parte de los jefes o gerentes en Medical Work.....	96
29. Manejo del conflicto por parte de los empleados en Medical Work.....	97
30. Aplicación de medidas correctivas, al momento de presentarse fallas en las labores de Medical Work.....	98
31. Evaluación del desempeño dentro de Medical Work.....	100
32. Frecuencia de la evaluación del desempeño en Medical Work....	101
33. Matriz FODA.....	113
34. Análisis matricial FODA.....	114

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Organigrama de Medical Work.....	53
2. Conocimiento de la misión organizacional de Medical Work.....	67
3. Identificación con la misión organizacional de Medical Work.....	69
4. Correspondencia de la misión con las acciones diarias de Medical Work.....	70
5. Conocimiento de la visión organizacional de Medical Work.....	71
6. Identificación con la visión organizacional de Medical Work.....	73
7. Correspondencia de la visión con las acciones diarias de Medical Work.....	74
8. Valores que orientan las acciones y actitudes en el ámbito personal de los trabajadores de Medical Work.....	76
9. Valores que definen a Medical Work.....	77
10. Participación de los empleados en el proceso de Toma de decisiones dentro de Medical Work.....	79
11. Integración de los empleados al proceso de planificación en Medical Work.....	80
12. Asignación de tareas de acuerdo con el cargo correspondiente....	81
13. Cumplimiento de las actividades y tareas por parte de cada empleado de acuerdo con su perfil	82
14. Uso de las normativas y reglamento interno de Medical Work.....	84
15. Acciones que emprenden los empleados al momento de tomar decisiones.....	85
16. Forma en la cual se llevan a cabo las tareas dentro de Medical Work.....	86
17. Proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical Work.....	88

18. Opinión de los empleados en cuanto al proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical Work.....	89
19. Estado de ánimo de los empleados de Medical Work al momento de desempeñar sus labores.....	91
20. Medios de comunicación internos en Medical Work.....	92
21. Forma a través de la cual los empleados cumplen con sus tareas y acciones dentro de Medical Work.....	93
22. Desarrollo conjunto de actividades dentro de Medical Work.....	95
23. Manejo de conflictos por parte de los jefes o gerentes en Medical Work.....	96
24. Manejo del conflicto por parte de los empleados en Medical Work.....	97
25. Aplicación de medidas correctivas, al momento de presentarse fallas en las labores de Medical Work.....	99
26. Evaluación del desempeño dentro de Medical Work.....	100
27. Frecuencia de la evaluación del desempeño en Medical Work....	101
28. Representación Gráfica del Modelo de Gestión Organizacional propuesto.....	111
29. Diagnóstico Inicial de la empresa.....	113
30. Filosofía Organizacional.....	116
31. Procesos Administrativos.....	121
32. Evaluación del Modelo de Gestión Organizacional.....	133

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, en función de los cambios internos y externos y de la necesidad de ofrecer a sus clientes un producto o servicio de calidad, ha desarrollado a lo largo de los años diversos modelos que les permiten gestionar sus procesos, actividades y recursos con el propósito de alcanzar los objetivos y metas. La manera o forma de llevar a cabo el proceso de gestión ha estado sujeto al momento histórico y a las características de la organización, es por ello que en la actualidad se ha convertido en un verdadero desafío.

Gestionar organizaciones, implica conocer y precisar el rumbo que deberán seguir a lo largo del tiempo, esto incluye la formulación de unas bases sólidas sobre las cuales edificar cada una de las acciones, actividades y procesos, lo cual se resume en la definición de una misión, visión, objetivos y valores (filosofía de gestión) como líneas orientadoras que guíen su funcionamiento. Es por ello, que la construcción o desarrollo de un modelo que establezca la manera de gestionar, representa un marco de referencia para generar cambios positivos en función de las nuevas exigencias del entorno y de la dinámica organizacional.

Así pues, los modelos de gestión se constituyen como un medio que facilita a las empresas (tanto públicas como privadas) unificar y coordinar los procesos, actividades, recursos y personas, para garantizar una alta competitividad y resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo.

Partiendo de las consideraciones antes expuestas, se llevó a cabo este estudio, que consistió en proponer un Modelo de Gestión Organizacional para una empresa del sector salud denominada Medical Work, que desde hace siete años se encarga de brindar a sus clientes bienestar y salud laboral. La propuesta en líneas generales tiene el propósito de ofrecer a la

empresa un modelo que oriente sus procesos y que se ajuste a las exigencias del entorno, lo que se traduce, en la actualidad, en una gran ventaja competitiva.

La definición y descripción del modelo de gestión organizacional surge a partir de los hallazgos proporcionados por la aplicación de un instrumento de recolección de datos y del diagnóstico de la situación inicial de la empresa. Esto con el fin de que la estructura del modelo pueda satisfacer las necesidades reales de Medical Work, y así ofrecer una propuesta que pueda adaptarse a la realidad de la organización.

En otro orden de ideas, el presente trabajo de investigación se estructuró en seis (6) capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo 1. El problema. Se inicia con la identificación y delimitación del problema de investigación en la empresa objeto de estudio, que consiste en la necesidad de diseñar un modelo de gestión organizacional. De igual manera, se especifican los aspectos que justifican el desarrollo del estudio, y se incluyen los objetivos generales y específicos que definen el alcance de la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico. Esta sección comprende, en primer lugar, información sobre investigaciones previas que guardan una relación o similitud con este estudio o que aportan algún contenido significativo para el mismo. Posteriormente, se desarrolló un conjunto coherente de elementos de carácter teórico, acompañado de diversos autores en el área, para ofrecer sustentos y fundamentos al trabajo de investigación. Por último, se incluye el marco referencial, que reúne información general de Medical Work.

Capítulo 3. Marco Metodológico. Este define la ruta metodológica que han seguido los investigadores, es decir, la fundamentación epistemológica, el tipo y nivel del estudio, las variables y su operacionalización, la población y

muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Para cerrar el capítulo, se incluyó la validez del instrumento (cuestionario), la descripción de las tres fases que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo 4. Análisis de Resultados. Luego de la aplicación del instrumento se procedió a organizar y tabular los datos, para posteriormente describirlos a través de gráficos de torta con los que se visualizan los resultados obtenidos en porcentajes. Por consiguiente, se realizó un análisis general que resume los aspectos de mayor relevancia para la definición y construcción del modelo de gestión organizacional.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones. Incluye los hallazgos obtenidos por los investigadores durante el proceso de investigación, como consecuencia del tratamiento y análisis de los datos. Así mismo, se presenta un conjunto de sugerencias con la finalidad de ofrecer propuestas que produzcan situaciones favorables para Medical Work y futuros estudios.

Capítulo 6. Propuesta. La última sección del estudio comprende la definición y descripción del modelo de gestión organizacional que se propone a la empresa objeto de estudio.

Para cerrar, se incluyen los anexos y las referencias utilizadas por los autores durante la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El ser humano por naturaleza es un ser social que convive en un entorno que exige la interacción con sus pares, con la finalidad de satisfacer sus necesidades más elementales y de preservar su propia especie. Es por ello, que como consecuencia del proceso evolutivo y la transformación de la humanidad, los individuos desde que nacen, van adquiriendo habilidades y destrezas que les permite asociarse en grupos y sociedades que con el tiempo se constituyen en organizaciones.

En términos generales, éstas se componen de un cierto número de personas que comparten intereses, normas, valores y procedimientos que se materializan para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, Chiavenato (2001) las define como un organismo social complejo, vivo, abierto y en desarrollo que debe adaptarse a los cambios para no desaparecer.

Dichos cambios se manifiestan en todos los ámbitos de la vida y les exige desenvolverse en un ambiente turbulento, dinámico e inestable que representa un verdadero desafío, especialmente para las organizaciones de tipo empresarial. Sin embargo, el éxito y competitividad de una organización no depende únicamente de su capacidad para adaptarse, sino también de su habilidad para mantener una "sincronía entre las acciones y los objetivos" (Tobar, 2002: p.20).

Esta habilidad de relacionar el quehacer diario con lo que se espera lograr,

es lo que para el autor antes mencionado se denomina como gestión. Pues se trata de un proceso que ofrece resultados significativos en la medida en que las estrategias, los objetivos, y las metas de la organización, se han definido en el corto, mediano y largo plazo (Del Castillo y Vargas, 2009).

En otras palabras, la gestión organizacional es el medio que permite coordinar las actividades, personas y procedimientos, de manera que todo lo que se lleva a cabo contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así pues, la gestión organizacional define, en gran medida, el rumbo de cada empresa en función del ser (la misión de la organización), del hacer (las acciones para lograr la misión) y del estar (la base sobre la cual se llevan a cabo las acciones), en tanto que representa la toma de decisiones como unidad mínima indispensable y eje principal de cambio, adaptación y emprendimiento (Tobar, 2002).

De allí la importancia de que las organizaciones edifiquen sus procesos sobre unas bases sólidas y flexibles que les permita no solo acoplarse y sobrevivir, sino también lograr sus objetivos y mantenerse competitivas. Esto se traduce en la formulación adecuada de la misión y la visión de la organización, como parte indispensable para su funcionamiento.

Estos elementos (la misión y visión), así como los objetivos y valores de la empresa, constituyen lo que a efectos de esta investigación se denominará como filosofía organizacional y que se convertirá en un referente para la definición de estrategias que se formularán a partir de un análisis de las condiciones internas y externas de la empresa.

En líneas generales la filosofía organizacional se refiere al “sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el

comportamiento de sus integrantes” (Etkin, 2007: p. 19). En otras palabras, se entiende como el marco de referencia que define a la organización en cuanto sus propósitos y lo que aspira lograr a largo plazo, permitiendo a sus miembros tener una orientación clara para sus acciones y actitudes.

La filosofía organizacional se constituye como uno de los componentes más importantes de una organización, en tanto que “intenta explicar y orientar la realidad organizacional” (Etkin, 2007: p. 21) en función de su esencia y su quehacer diario. De este modo, la formulación y difusión de una filosofía acorde a las necesidades de la empresa, permite motivar, comprometer y conducir al personal hacia el logro y consecución de los objetivos y las metas, lo cual se resume en resultados satisfactorios para la organización.

Así pues, la construcción de un Modelo de Gestión organizacional implica la definición de una filosofía orientadora que precise con claridad la razón de ser de la organización, la imagen que proyecta para el futuro y aquellos principios y valores que encaminen sus acciones y actitudes. Todo ello, acompañado de la coordinación oportuna de las acciones, actividades y comportamientos de todos los miembros, con la finalidad de acoplar y articular los esfuerzos para ofrecer servicios, productos o bienes con el más alto estándar de calidad.

En este sentido, un Modelo de Gestión debe proyectarse como una guía que establezca los pasos que debe seguir una organización junto con sus miembros, acompañado de una filosofía que promueva “compromisos de tipo emocional” (García y Songel, 2004: p. 45), para crear y fomentar en las personas un verdadero sentido de pertenencia hacia todo lo que representa la organización.

Dicho de otra manera, toda organización, independientemente de su tamaño o finalidad, requiere de un modelo y una guía sobre la cual orientar

sus acciones, que sirva para “entender y tratar con las complejas fuerzas que actúan en el interior de la organización y con la diversidad de demandas y necesidades a satisfacer en la sociedad” (Etkin, 2007: pp. 20-21) permitiendo, además, dar respuesta a los escenarios cambiantes, asumiéndolos como una oportunidad para crecer y renovarse. Esto exige, en el plano organizacional, optimizar los bienes o productos que ofrece, así como la atención y servicio que presta a sus clientes.

En este sentido, para las organizaciones venezolanas que se afrontan a contextos altamente cambiantes, contar con un modelo de gestión que oriente sus procesos y que se adecúe a las demandas del entorno, constituye en el ámbito organizacional una gran ventaja competitiva.

Para Medical Work, una empresa venezolana, este escenario no es ajeno a su realidad, pues debido a la dinámica organizacional, la formulación de un modelo de gestión acorde a sus características se ha convertido con el paso del tiempo en una necesidad. Se trata de una empresa que se conformó en el año 2005, con la finalidad de brindar bienestar ocupacional a sus clientes, así como otros servicios médicos dirigidos a los empleados y empresas que lo requieran.

A lo largo de sus ocho años, Medical Work ha logrado incorporar personal calificado en sus instalaciones para optimizar sus servicios hasta conformar un equipo de 19 personas, y como plan de futuro, aspira posicionarse en el mercado como una institución de prestigio y de reconocido valor, donde todos sus miembros compartan una imagen de futuro para la organización.

Sin embargo, de acuerdo con una entrevista exploratoria semi-estructurada, realizada a la Coordinadora de Sistemas, se pudo constatar que Medical Work en la actualidad no ha definido de forma concreta y explícita un modelo de gestión que oriente sus procesos y su dinámica organizacional. Por lo tanto, tal situación afecta de manera directa en la toma

de decisiones por parte del personal, pues no cuentan con un marco de referencia que defina los procedimientos apropiados que deben llevarse a cabo en los diferentes momentos de la organización.

En resumen, carecer de un modelo de gestión explícito que se adapte a las necesidades de la organización, hace que las personas que la conforman dispongan de una actitud de asombro ante los problemas emergentes y desconozcan cuáles son los mecanismos precisos para resolverlos.

Es por ello que un modelo de gestión definido con claridad y que guíe de manera adecuada los procedimientos y comportamientos en la organización, requiere de una filosofía organizacional que funcione como marco de referencia para acoplar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa con la finalidad de optimizar los procesos y servicios que ofrecen.

En la actualidad Medical Work, solo ha establecido de forma concreta y explícita la misión, la visión y la estructura de su institución. Y a pesar de que el resto de los elementos que forman parte de la filosofía organizacional (valores, objetivos, estrategia) son inherentes a la dinámica empresarial, éstos no están descritos en un documento físico o digital que recoja y sintetice dicha información para los miembros de la organización.

Así mismo, la persona entrevistada en un primer acercamiento, sostiene que la empresa en ningún momento ha elaborado o ejecutado un diagnóstico de la situación actual de su organización. Por lo tanto, carecen de un mecanismo que les permita disponer de información para comprobar si las acciones y actividades cotidianas de la empresa están orientadas hacia el cumplimiento de la misión y visión que han formulado al momento de emprender su negocio.

A pesar de que el personal al momento de integrarse al equipo de trabajo, participa en una inducción, la Coordinadora de Sistemas manifestó que

Medical Work no lleva a cabo ningún otro proceso que les permita difundir constantemente la filosofía a lo largo de toda la organización.

Todo este escenario da como resultado la necesidad de diseñar en Medical Work un modelo de gestión organizacional que se adecúe a sus características y que oriente sus acciones en función de la congruencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos. Pues la existencia de un modelo que esté definido y a la disposición de todos los miembros, permite orientar al personal en la realización de tareas y en el funcionamiento de la dinámica organizacional, asumiendo su papel como generadores de cambio.

Se trata entonces de un modelo de gestión organizacional orientado hacia el futuro, como marco para establecer acciones en el corto, mediano y largo plazo, considerando los constantes cambios que enmarcan la realidad organizacional venezolana. De igual forma, para el diseño de este modelo, se hace imperativa la premura de formular una filosofía organizacional completa y clara que integre la visión, la misión, los valores y los objetivos de esta empresa.

Por lo antes expuesto, es conveniente resaltar que la problemática identificada en Medical Work es la carencia de un modelo de gestión explícito y definido que oriente las decisiones y los procedimientos que forman parte de la dinámica organizacional. Esto incluye, la ausencia de algunos elementos que conforman la filosofía organizacional y la necesidad de corroborar si las acciones y actitudes de sus miembros van dirigidas al cumplimiento de la misión y visión que dispone la empresa.

En este orden de ideas, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

-¿Cuál es el estado actual de Medical Work en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

-¿Cómo se presentan los elementos de la filosofía organizacional de Medical Work?

-¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para el diseño de un modelo de gestión organizacional dirigido a Medical Work?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión organizacional para Medical Work que sirva de guía para el funcionamiento de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los factores internos y externos de Medical Work como insumo para la construcción de un modelo de gestión organizacional.
2. Identificar los elementos de la filosofía organizacional de Medical Work.
3. Determinar los elementos que se deben considerar para la propuesta de un modelo de gestión organizacional dirigido a Medical Work.
4. Formular el modelo de gestión organizacional para Medical Work.

Justificación de la Investigación

La justificación consiste en exponer las razones por las cuales se lleva a cabo el estudio. En otras palabras, significa argumentar el por qué de la investigación, así como los aportes tanto a nivel teórico como práctico, incluyendo la relevancia y el valor para los investigadores, la sociedad y el objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Así pues, a efectos de esta investigación, el diseño de un modelo de gestión organizacional para Medical Work constituye un aporte significativo para que esta empresa pueda impulsar su desarrollo, considerando que éste permite consolidar una base sólida sobre la cual podrán cumplir con las metas propuestas y al mismo tiempo, tener una guía que oriente el modo en que funciona la organización

En este sentido, un modelo de gestión de esta naturaleza es importante para Medical Work, pues las organizaciones para su buen funcionamiento necesitan de un referente o guía de acción que le dé sustento a su realidad organizacional y que les permita establecer los procesos más idóneos para enfrentar un entorno tan cambiante como el venezolano.

De igual forma, para una empresa en vías de crecimiento, que no ha definido de manera concreta y explícita sus valores, objetivos y estrategias, como es el caso de Medical Work, un modelo de gestión organizacional es ideal para precisar dichos elementos de forma correcta, y para difundirlos a todos sus miembros, a modo de coordinar esfuerzos, capacidades y responsabilidades en pro del mejoramiento continuo.

Dicho así, la investigación constituye un fundamento sólido por el cual iniciar y promover cambios significativos desde sus raíces, asumiendo a la gestión organizacional como un proceso constante que impacta positivamente en el quehacer diario y en la toma de decisiones. Pues en el caso específico de Medical Work, este estudio le permitirá definir de manera explícita toda su filosofía organizacional, considerando las características de la organización y las particularidades de su entorno interno y externo.

En este orden de ideas, esta investigación contribuirá igualmente con otras empresas del país, ya que podrán utilizarla como guía o referencia para la formulación de un modelo de gestión propio que esté acorde a sus

necesidades, y que incluya una filosofía organizacional que oriente su comportamiento y sus actitudes.

Igualmente, esta investigación ofrecerá aportes en el ámbito social, académico y personal:

En primer lugar, será importante para la sociedad, ya que en la medida en que las empresas venezolanas puedan incluir en su quehacer diario una forma preestablecida de llevar a cabo sus procedimientos, éstas podrán anticipar el cambio, fomentar su desarrollo y expansión, adquirir un nivel competitivo y proyectar a la empresa hacia un futuro deseado.

En segundo lugar, con el desarrollo de esta temática se busca ampliar las líneas de investigación dentro del área de la gestión. Esto como consecuencia de la poca existencia de material referencial en la Biblioteca Jesús María Alfaro Zamora, perteneciente a la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela.

Por último, este estudio les permitirá a los investigadores ampliar los conocimientos con respecto a la gestión organizacional y los modelos de gestión, ya que durante su formación, éstos son contenidos que no se abordaron a profundidad, y que sin duda, representan un tema de especial importancia en la nueva era de la información y el conocimiento.

Además, complementará su formación académica, vinculando los aspectos teóricos desarrollados a lo largo de la carrera con los escenarios reales. Así pues promoverá en los estudiantes y futuros profesionales el compromiso y sensibilización con las problemáticas latentes en el ámbito educativo y organizacional, afianzando así el carácter social de la Universidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Arias (2012) sostiene que los antecedentes son investigaciones previas que mantienen un vínculo o relación con el problema u objeto de estudio que se pretende abordar. Los antecedentes que se exponen a continuación fueron seleccionados considerando la similitud y relación que tienen con el presente estudio, y tomando en cuenta los aportes que cada uno de ellos podrán proporcionar en cuanto a métodos, técnicas, procedimientos y recomendaciones.

En el año 2012 el estudiante Sifontes, D. perteneciente a la Escuela de Educación de la UCV, desarrolló una investigación denominada Modelo de gestión para una unidad administrativa bajo el enfoque de calidad de servicio (estudio de caso), con el objetivo general de *Diseñar un Modelo de Gestión bajo el enfoque de Calidad de Servicio para la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T* (p. 20).

Esta propuesta se llevó a cabo a través del uso del cuestionario como técnica de recolección de datos y de la investigación de campo de nivel descriptivo. Siendo sus conclusiones la necesidad de formación y motivación del personal, así como una División de Nóminas y Prestaciones Sociales de tipo burocrática con niveles de comunicación vertical, estructura jerárquicas y de autoridad claramente definida y funciones y tareas rutinarias. La investigación de Sifontes (2012) logró ofrecer una propuesta de tres fases: (a) diagnóstico de la situación inicial de la División, (b) establecimiento de un

modelo de calidad de servicio y por último, (c) implementación del modelo.

La revisión de este estudio, fue de gran utilidad ya que permitió a los investigadores conocer lo que implica desarrollar un modelo de esta naturaleza. Igualmente funcionó como guía al momento de estructurar y establecer el marco general del modelo de gestión, es decir, los pasos y procedimientos para definir y establecer la propuesta.

Por otra parte, Álvarez, O. y Colmenares R. (2010) de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela (UCV), con el fin de lograr el objetivo de *Diseñar un Modelo de Gestión Organizacional para el Área de Pasaje Preferencial Estudiantil del Metro de Caracas C.A*(p. 25), desarrollaron un proceso de investigación de campo, con el apoyo de una entrevista no estructurada, un cuestionario y una matriz FODA para obtener los resultados tratados posteriormente.

La realización de esta investigación generó una propuesta para el Área de Pasaje Preferencial Estudiantil del Metro de Caracas C.A. que consta de un modelo de gestión organizacional que incluye estrategias, la filosofía organizacional y el análisis FODA. Al culminar, los investigadores lograron proponer estrategias para mejorar la calidad de servicio, brindando las herramientas para promover el sentido de pertenencia en las personas, a través de un proceso que les permitió ampliar los conocimientos sobre el tema, generando en ellos inquietudes y expectativas.

La investigación de Álvarez y Colmenares (2010) sirvió para orientar el presente estudio en tanto que permitió comprender cómo se lleva a cabo un diagnóstico en el ámbito organizacional, siendo éste el primer paso para la construcción del modelo de gestión que han propuesto. Así mismo, guió a los investigadores en el proceso de elección de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, y en la selección de los autores utilizados en el desarrollo de las bases teóricas.

En otro orden de ideas, Paredes E. (2011) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV se planteó como objetivo *Diseñar un modelo de gestión de proyectos sociales basado en la gerencia del cambio para la Misión Doctor José Gregorio Hernández (...)* (p. 14), a través de una investigación de campo, cuantitativa de nivel descriptivo, empleando la observación no participante y el cuestionario como instrumentos de recolección de datos, además se apoyó en el análisis FODA y el árbol del problema para la construcción del modelo. Los resultados de la investigación permitieron a Pérez elaborar un modelo de gestión de proyectos sociales donde se explica cada una de sus fases y el cronograma para su implementación.

Esta investigación sirvió para orientar a los investigadores con respecto a los diferentes métodos (como el árbol del problema, la matriz FODA, etc.) que se pueden emplear con la finalidad de recabar los insumos necesarios para la formulación de un modelo de gestión.

Por su parte, Gómez A. en el año 2009, perteneciente a la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá D.C., Colombia) con el propósito de optar al título de Ingeniera Industrial, llevó a cabo una investigación denominada: *La Planeación Estratégica como herramienta para el mejoramiento de la Asociación Nacional de Música Sinfónica*. Para su desarrollo la autora planteó como objetivo general “Construir un plan estratégico como herramienta para el mejoramiento de la Asociación Nacional de Música Sinfónica” (p. 11)

Es por ello, que para obtener resultados Gómez utilizó el análisis PESTAL, el análisis de fuerzas competitivas de Porter y la matriz DOFA. Cada uno de estos instrumentos de recolección de datos arrojó información que permitió a la autora ofrecer un plan estratégico que consta de misión, visión, objetivos, plan de acción y sus indicadores respectivos. Al culminar su proceso

investigativo logró concluir que el Estado Colombiano debía invertir 5.000 millones de pesos para el año 2009 que beneficiarían a un gran número de personas. Esto generaría 103 conciertos y 100 actividades educativas y de formación que representan una inversión social para el país, ofreciendo espacios de recreación y convivencia.

En este sentido, la investigación de Gómez por tratarse expresamente de un proceso de planificación estratégica, fue bastante enriquecedora en tanto que sirvió de referencia para comprender el procedimiento utilizado para el análisis Pestal y la matriz DOFA como herramientas para estudiar elementos del entorno interno y externo de la organización en cuestión.

Finalmente, Carreño, D. y Mendible M. en el año 2008, ambas pertenecientes a la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela (UCV) presentaron el trabajo de grado denominado “Diseño de la filosofía organizacional de Con el Sol Diversión Marina C.A.” con el fin de alcanzar el siguiente objetivo “Proponer un diseño de filosofía organizacional de la empresa Con el Sol Diversión Marina C.A con la participación del personal que labora en esta agrupación social” (p. 13). Para ello, se empleó una investigación cualitativa, de campo con nivel descriptivo, utilizando la observación y entrevista semi-estructurada como instrumentos de recolección de datos.

Por último, la investigación de Carreño y Mendible fue de especial relevancia para este estudio, considerando que por ser una investigación cualitativa, fue posible visualizar un enfoque diferente con el cual se pueden abordar estas temáticas, según sean los objetivos propuestos. Además permitió visualizar cómo se genera un sentido de pertenencia en el personal que integra la organización objeto de estudio, a través del diseño de una filosofía organizacional.

Bases Teóricas

Arias (2012) sostiene que las bases teóricas representan en el proceso de investigación un conjunto de “conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). El autor antes citado afirma que éstas en términos generales, permiten situar el problema u objeto de estudio bajo una perspectiva teórica, dejando en evidencia la posición del investigador sustentada en diversas posturas teóricas recopiladas a lo largo del proceso investigativo.

Modelo

En términos generales, un modelo se concibe como “una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio” (Guerrero, 2001: p. 3). Este representa una manera de ordenar y clasificar las ideas y pensamientos, con la finalidad de darle sentido y coherencia, lo que permitirá que el ser humano pueda descifrar el medio que le rodea.

Así pues, un modelo “expresa la intención de disponer de un instrumento, al mismo tiempo analítico e integrador como un sistema, que refleje esa realidad compleja que se busca conocer bien, interpretar y manipular” (Román, s/f: p.64). Lo cual se resume en la posibilidad de establecer una guía que sirva de base para explicar algún fenómeno de interés.

Molins (2007) expone que un modelo “es un constructo o artefacto mediante el cual el investigador o el sujeto representa un ente (u objeto) real o ideal”. (p. 148). La representación se realiza de forma esquemática y simplificada, y reúne los elementos y relaciones esenciales del objeto representado.

Por su parte, Guerrero (2001) sostiene que un modelo integra un “grupo de símbolos y reglas operativas” (p. 3) que son producidas y expuestas con una intención definida y promueve el desarrollo de algún conocimiento. Estos son considerados de gran utilidad porque permiten la visibilidad completa del objeto. A su vez, son prácticos porque a través de ellos se pueden realizar predicciones y además otorgan conocimiento total del objeto (Molins, 2007).

En líneas generales, un modelo se constituye como una representación ya sea de un objeto, idea o situación, que permite al hombre comprender y entender el complejo mundo que lo rodea, con la intención de clasificar y ordenar el pensamiento para predecir aquellos acontecimientos de la realidad en estudio.

Gestión

Considerando los innumerables cambios a los que se ven expuestas las organizaciones, se ha generado en ellas la necesidad de desarrollar mecanismos que les permita adaptarse y garantizar su permanencia en el tiempo. Una de las vías que han empleado para ajustarse a tales exigencias, es la gestión.

En términos generales, la gestión se entiende como una actividad coordinada que unifica todo lo referente a la planificación, organización, dirección y control de los recursos dentro de la organización (Núñez ,2007). Es decir, como el conjunto de decisiones y acciones que orientan el logro de los objetivos (Álvarez y Chica, 2008).

Así mismo, en palabras de Lozano (2006), la gestión describe “el modo particular de proceder de cada empresa” (s/p) cuya piedra angular está en la capacidad de concentrar esfuerzos en el momento preciso para lograr los mejores resultados. Es por ello que para este autor, la gestión se asemeja a

la ejecución, pues se centra en coordinar aspiraciones bajo la premisa del uso eficiente de los recursos para generar beneficios.

Por su parte, Molins (2007) sostiene que la gestión “implica dirigir el funcionamiento y el desarrollo de un sistema, o de un conjunto de sistemas y, por extensión, de una organización, de una sociedad o de cualquiera de sus procesos” (p. 25) con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas, con el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Del mismo modo, Pérez (2010) define la gestión como el acto de “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (p.137), lo cual implica que la gestión permite establecer un marco general sobre la manera en que deben llevarse a cabo las tareas para poder lograr los fines propuestos. De allí que la gestión esté asociada con el control de resultados y se oriente principalmente hacia el énfasis del factor humano que la integra, como pieza indispensable para generar cambios positivos.

De acuerdo con lo antes mencionado, Díaz, Mota y Tovar (2008) afirman que la gestión se constituye como:

Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

Así pues, la gestión es vista como el camino que orienta la utilización de los recursos dentro de la organización, así como también las actividades que deben realizarse en pro de esos recursos, considerando el tiempo y todos los aspectos que pueden verse afectados en el proceso.

Es por ello, que la gestión es una actividad de gran utilidad para las organizaciones, ya que engloba todas las acciones dirigidas o encaminadas hacia el uso efectivo de los recursos y aprovechamiento de las capacidades

de las personas, con la finalidad de obtener resultados que generen beneficios. En otras palabras, la gestión es “el arma más poderosa para consolidar y mejorar la organización de la empresa” (Escriche y Doménech: 2005: p.7).

En síntesis, a la gestión le corresponde la búsqueda y construcción constante de certezas en el entorno turbulento en el que se desarrollan las empresas como consecuencia de la complejidad del escenario organizacional y los nuevos desafíos emergentes. (Tobar, 2002).

En este sentido, el éxito del proceso de gestión dependerá, en gran medida, del conocimiento de los factores tanto internos como externos que inciden en su funcionamiento, y que garantizarán el uso eficiente de los recursos y el desarrollo de actividades y tareas de manera efectiva, en pro de las metas y objetivos organizacionales.

Organización

Gran parte de la sociedad moderna está constituida por “un complejo entramado de diversos tipos de organizaciones” (Aguirre, Castillo y Tous, 1999: p.157), que abarcan los diferentes ámbitos de la vida y se encargan de cubrir la creciente demanda de la población.

Una organización es una agrupación de personas establecidas de manera consciente y formal para alcanzar un conjunto de objetivos. De igual forma, se define como la unión de “dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: p. 6).

Las organizaciones se caracterizan por poseer un grupo humano definido, con permanencia en el tiempo y orientado de forma responsable, coordinada y racional hacia un fin común (Aguirre, Castillo y Tous, 1999:p.157), que

generalmente se inclina hacia la producción de “bienes y/o servicios con valor para los consumidores y clientes” (Schermerhorn, 2010:p.10).

Estas surgen desde el primer momento en que los seres humanos comprenden que acoplar esfuerzos y cooperar entre sí en función de una idea central, es más efectivo que el esfuerzo individual. Es por ello que, en un sentido más amplio, una organización se define como un “fenómeno social único que permite a sus miembros ejecutar tareas que están mucho más allá del alcance del logro individual”. (Schermerhorn, 2010: p.10).

De igual forma, se considerará la concepción de las organizaciones como sistemas, dado que permite visualizarlas como un conjunto integrado de elementos interconectados, que interactúan constantemente entre sí y funcionan de forma integrada para el logro de los propósitos empresariales (Schermerhorn, 2010).

En conclusión, y a efectos de esta investigación, se entenderá por organización a cualquier unidad social o grupo de personas, que orientan todos sus esfuerzos y recursos hacia el logro de un objetivo en común.

Modelo de Gestión Organizacional

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, poseen un modelo de gestión que orienta, implícita o explícitamente, todos sus procesos y acciones. Dicho así, un modelo en este sentido, representa la concepción y el marco de referencia que guía la gestión organizacional.

Partiendo de la idea de que gestionar es tomar decisiones dentro de la organización, un modelo de gestión constituye la manera en la que se lleva a cabo ese proceso. En otras palabras, determina cuáles son las principales decisiones que se deben tomar, quién las toma, cuándo y cómo tomarlas de

acuerdo con las diferentes circunstancias de la vida organizacional (Tobar, 2002).

Dentro de las empresas, “la noción de modelo de gestión corresponde al equivalente del paradigma científico” (Tobar, 2002:p.30), considerando que define el modo en que funciona una organización de acuerdo con sus principios, valores y propósitos empresariales, como parte de un “esquema organizacional y de dirección que refleja una filosofía específica de gestión” (Román, s/f: p. 65).

En este sentido, un modelo de gestión organizacional puede entenderse como un conjunto de procedimientos, enfoques y lineamientos que, combinados con el uso eficiente de los recursos disponibles, permite definir y guiar el rumbo de la organización, en función de su entorno y razón de ser. Todo ello en aras de dar cumplimiento a los fines, metas y objetivos propuestos.

Así pues, a efectos de esta investigación, se asume el modelo de gestión organizacional como una construcción mental ordenada, sistemática y racional que orienta la toma de decisiones y define la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos y actividades, de acuerdo con la filosofía de cada organización y la concepción de quienes la integran (Tobar, 2002).

En otro orden ideas, la definición y formulación de un modelo de gestión que oriente el funcionamiento de una empresa o institución depende en gran medida de su situación actual, y por lo tanto de las necesidades y de aquellos aspectos que podría potenciar. Es por ello, que conocer y analizar los elementos del entorno (externo) y de la organización (interno) permitirá edificar un modelo que se ajuste a su realidad.

Análisis del Entorno o Ambiente

El entorno o ambiente organizacional se concibe como el “conjunto de factores externos a la empresa, relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir, pero no controlar, y que se concentran en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad” (Caldas, Carrión y Heras, 2009: p. 29). En líneas generales son todos aquellos elementos que la organización no tiene capacidad de intervenir, pero que de una u otra forma ejercen alguna acción que la afecta directa o indirectamente.

Así mismo, el autor antes mencionado sostiene que para iniciar el análisis del entorno es necesario reconocer e identificar los factores que allí se manifiestan, es decir, determinar las oportunidades para maximizarlas, y describir las amenazas con el propósito de transformarlas en elementos de carácter externo que pueden influir de manera positiva en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

En otro orden de ideas, Stoner y otros (1996) expone que para el análisis del entorno intervienen dos clases de elementos: (a) los de acción directa que incluye los accionistas, proveedores y todos aquellos factores que intervienen directamente en el desarrollo de la empresa, y (b) los de acción indirecta, donde se pueden identificar la tecnología, economía y políticas sociales que ejercen acciones indirectas que atañen a la organización.

Por su parte, Chiavenato (2001) hace la misma distinción, pero los denomina de manera diferente, es decir, ambiente general y ambiente de tarea. El primero de ellos, se refiere a factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos. En cambio, el ambiente de tarea está constituido por los consumidores o usuarios, proveedores de recursos, competidores y agencias reguladoras.

Por su parte, el objetivo del análisis del entorno o ambiente, es ayudar a que las organizaciones identifiquen las estrategias, que les permitan aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas, con la finalidad de que éstas puedan actuar de forma efectiva frente a sus competidores, y así contribuir con el crecimiento de la empresa, a través de un proceso de análisis constante (Serna, 1997).

Así pues, el análisis del entorno representa una tarea de gran importancia porque a través de éste, la organización tiene la posibilidad de conocer y controlar los insumos y productos a través de los cuales funciona, además de permitirle tomar las decisiones adecuadas, con el fin de mejorar sus procesos y a su vez prevenir inconvenientes que puedan afectar su funcionamiento futuro.

Análisis Organizacional

El estudio organizacional “se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente” (Chiavenato, 2001: p. 156). Es así como este proceso permite realizar una evaluación de diversos factores para conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, y a su vez reconocer las oportunidades y amenazas del entorno o ambiente.

Por su parte, Schermerhorn (2010) plantea que llevar a cabo un análisis de condiciones internas implica “identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización” (p.106). Entendiéndose por recursos a los activos físicos, humanos y organizacionales de los cuales dispone la empresa; y competencias a la integración de capacidades y habilidades para garantizar un desempeño óptimo en situaciones complejas. En resumen, el engranaje de todos sus activos y competencias logrará que el trabajo o el fin último de la empresa se lleven a cabo de manera adecuada.

En otro orden de ideas, Chiavenato (2001) sostiene que para desarrollar un análisis organizacional se deben considerar diversos elementos: (a) la misión, visión y objetivos orientadores, (b) los recursos disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos), la estructura, las tecnologías que se utilizan bien sea para generar sus productos/ servicios o para su propio funcionamiento, y (c) las personas y sus habilidades, el estilo de administración, que incluye la cultura, clima, estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Para concluir, es importante considerar que la elaboración de un diagnóstico que contemple todos los elementos necesarios para conocer la realidad de la organización, deberá disponer tanto de un análisis interno como externo para identificar los factores que influyen de manera directa o indirecta en la empresa. Este análisis servirá para determinar si se tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, y de conocer sus debilidades y fortalezas, todo en pro del mejoramiento continuo de la organización (Schermerhorn, 2010).

Matriz DOFA o FODA

La matriz DOFA que proviene del acrónimo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es considerada por el Instituto Politécnico Nacional (2002) como una herramienta que suministra insumos e información necesaria para formular e implementar estrategias, a partir de la comparación entre factores internos y externos de una organización determinada, con el propósito de ofrecer acciones y medidas correctivas destinadas a brindar mejoras significativas para la empresa.

Factores Internos:

1. Fortalezas: Son actividades que forman parte de la gestión interna de la organización y que se cumplen de forma exitosa, es decir, se refiere a los

puntos fuertes o favorables que dispone la empresa y que deberán potenciar (Rojas, 2000).

2. Debilidades: Son definidas como actividades internas que se realizan de forma infructuosa e ineficiente, y producen un estado de vulnerabilidad. Esto restringe el logro de los objetivos organizacionales (Rojas, 2000).

Factores Externos:

1. Oportunidades: Se refiere a las fuerzas ambientales de origen externo que no son controlables por la organización, pero que influyen en su desarrollo o crecimiento (Ponce, 2007).

2. Amenazas: Estas son lo inverso a las oportunidades, pues se entienden como fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que afectan de manera negativa y se constituyen como problemas potenciales (Ponce, 2007).

Por otra parte, Serna (1997) sostiene que para el análisis FODA, en primer lugar es necesario elaborar una hoja de trabajo que agrupará aquellos factores claves (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Cuadro 1

Hoja de trabajo para el análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar oportunidades claves
DEBILIDADES	AMENAZAS
Enumerar debilidades claves	Enumerar amenazas claves

Fuente. Tomado de Gerencia estratégica (p. 158) por H. Serna, 1997, Bogotá: 3R.

El análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización “originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias” (Serna, 1997: p. 161). Lo que dará paso a las estrategias FO,

FA, DO y DA que se producen por la combinación de factores tanto internos como externos. Rojas (2000) sostiene que las estrategias que se generan del análisis FODA permiten comparar:

1. Las debilidades con las oportunidades (DO).
2. Las fortalezas con las oportunidades (FO).
3. Las fortalezas con las amenazas (FA).
4. Las debilidades con las amenazas (DA).

Cuadro 2

Análisis matricial FODA

	Oportunidades	Amenazas
	Identificar oportunidades	Identificar amenazas
Fortalezas	Estrategias	Estrategias
Identificar fortalezas	FO	FA
Debilidades	Estrategias	Estrategias
Identificar debilidades	DO	DA

Fuente. El cuadro es una adaptación de Gerencia estratégica (p. 161) por H. Serna, 1997, Bogotá: 3R.

Filosofía Organizacional

Los modelos que definen la manera de gestionar en el ámbito organizacional, no dependen únicamente de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, pues construir un marco de referencia sólido ofrecerá a sus miembros una guía de cómo se deben llevar a cabo los procesos, actividades, tareas y procedimientos.

Este marco de referencia es lo que se define como filosofía organizacional, ésta según García y Songel (2004) identifica “el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprenden cuál es su labor dentro de la empresa y dirigen mejor sus esfuerzos” (p.45). En otras palabras, la

filosofía representa la base de todos los procesos de la organización, pues en ella se establecen los elementos que identifican y orientan su ser y al mismo tiempo le dan sentido a sus tareas y actividades.

Esta constituye la verdadera esencia de la organización, en tanto que “define los principios que dan transparencia y generan confianza en las relaciones dentro de la red institucional” (García, 1994: pp.202-203). Lo cual significa que pone en evidencia el conjunto de valores y normas empresarias por los cuales los miembros de la organización guían sus comportamientos y acciones.

La formulación de una filosofía organizacional requiere de gran atención, debido a que “no se trata de un simple ejercicio” (García y Songel, 2004: p.45), debe ser estable y estar definida de forma clara para evitar confusiones en el personal pues ésta determinará en gran medida la orientación de la organización y guiará las acciones y estrategias de sus miembros. Es decir, representa los criterios que dirigen el comportamiento interno de las organizaciones que deberá ser congruente con la imagen que proyecta y los productos o servicios que ofrece.

Por otra parte, la filosofía organizacional representa un marco de referencia que está constituido por una serie de elementos que guían y orientan el funcionamiento de la empresa. Estos son: misión, visión, principios organizacionales (valores) y objetivos, que serán descritos a continuación:

Misión Organizacional

La declaración de la misión en el área organizacional se define como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”

(Serna, 1997: p. 22). En otras palabras, la definición de la misión es lo que diferenciará a una organización de otra, es decir, será su sello personal.

Por otra parte, Hill y Jones (2009) sostienen que la definición de una misión deberá incluir tres dimensiones fundamentales: ¿a quién debe satisfacer?, ¿qué se debe satisfacer? y ¿cómo lógralo? Es decir, los clientes o grupos de clientes, sus necesidades y los medios o mecanismos (habilidades, conocimientos o competencias) para dar respuesta.

Así mismo, los autores mencionados anteriormente, afirman que este enfoque contempla la formulación de una misión orientada a satisfacer las necesidades del cliente, y no en la descripción de un producto o servicio, pues centrarse en el cliente ofrecerá una mayor adaptabilidad a los cambios y dará paso a la innovación y la creatividad en la dinámica organizacional.

Definir una misión o la razón de ser de una empresa, implica considerar distintos elementos y componentes para dar estructura y forma a su declaración. A continuación se presentará un cuadro que reúne los aspectos que autores como Serna (1997) y Certo y Peter (1996) han establecido para la formulación de la misión:

Cuadro 3

Elaboración o formulación de la misión

Serna Gómez	Certo Y Peter
-Definir el negocio donde se desenvuelve la empresa	-Los bienes y/o servicios que genera la organización.
-El propósito de la empresa, es decir, su razón de ser.	
-Aptitudes distintivas que diferencian a la empresa de otras en el mercado	-Los mercados y clientes.
-Los clientes y usuarios finales.	
-Los productos o servicios que van a recibir los clientes o usuarios finales	-La filosofía o valores que orientan a la compañía. Así como sus objetivos.

-Los mercados actuales y futuros de la empresa.	
-Los canales de distribución actuales y futuros, es decir, los medios para satisfacer las necesidades de los clientes.	-La percepción de sí misma que tiene la compañía, es decir, su propio concepto
-Los objetivos de rentabilidad de la empresa que permitan crecer y mantenerse en el mercado.	
-Los principios que orientan el funcionamiento de la empresa.	-La imagen de la compañía que forma el público.
-Responsabilidad y compromiso con los grupos de referencia (accionistas, colaboradores, sociedad, etc.)	

Fuente. Datos tomados de Dirección estratégica (p. 65) por S. Certo y J. Peter, 1996, Madrid: Irwin y Gerencia estratégica (p. 23) por H. Serna, 1997, Bogotá: 3R. Cuadro elaborado por los autores.

Cada autor establece la manera de formular una misión organizacional, sin embargo todos concuerdan en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, declarar una misión efectiva deberá incluir a los clientes y los productos o servicios que ofrece. En segundo lugar, contempla los principios orientadores de la organización y la imagen que se creará en el público, y por último el mercado y la rentabilidad de la empresa.

Es así, como la misión organizacional se convierte en el propósito amplio de la empresa, pues “es guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados” (Serna, 1997: p. 186).

De igual forma, establecer una identidad organizacional permitirá definir un marco de referencia para la toma de decisiones y garantizará coherencia y sentido en los procesos y actividades que se llevan a cabo, pues define los puntos focales que sirven de base para el funcionamiento de la organización (propósito y razón de ser). En este sentido, la misión identifica los clientes

potenciales y el ámbito de acción donde puede desenvolverse, en tanto que funciona como guía para el desarrollo de la empresa.

Visión Organizacional

Para Serna (1997) la visión es definida como un “conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro” (p. 21), convirtiéndose en la imagen que proyecta la organización.

La formulación de una visión que oriente las acciones de sus miembros y defina el rumbo de la empresa ofrece la posibilidad de construir y prever su futuro, pues ella “representa el destino que se pretende transformar en realidad” (Chiavenato 2002: p. 254), a través de acciones concretas y eficaces. Es así, como la visión creará una identidad común en sus miembros, que inspire a las personas para alcanzar un mismo objetivo en pro de su beneficio y el de la organización.

Sin embargo, el autor antes mencionado sostiene que la ausencia de una visión en el ámbito organizacional impacta de manera negativa, pues “desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y bastante competitivo” (Chiavenato 2002: p. 254).

En otro orden de ideas, para definir de manera clara una visión es necesario que ella contenga una serie de elementos fundamentales:

1. Se formula con base a un periodo de tiempo. El autor recomienda 5 años.
2. Será integradora, es decir, apoyada y compartida por todos.
3. Amplia y detallada, no se formula en números o frases, pues expresa logros que se aspiran alcanzar.

4. Positiva y alentadora, que inspire e impulse a la acción y al compromiso.

5. Realista y posible, a pesar de su carácter inspirador deberá inducir a la acción.

6. Consistente con los principios organizacionales.

7. Difundida interna y externamente, es decir, compartida por los miembros de la organización y sus clientes o usuarios finales.

Por último, la visión define la dirección que aspira seguir la empresa, en cuanto establece un marco de referencia deseable y futuro, capaz de incentivar y motivar a toda la organización. En otras palabras, se constituye como una situación esperada y anhelada que dejará en evidencia el desarrollo y crecimiento organizacional, que se traduce en la satisfacción de las variadas necesidades y las exigencias de los usuarios o clientes (internos o externos).

Principios Organizacionales

Los principios son definidos como el “conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización” (Serna, 1997: p. 20). Estos representan una base para la definición y construcción de la misión y visión de la empresa, pues es necesario que todos los elementos de la filosofía organizacional mantengan una concordancia y una misma orientación, para que todas las acciones y actitudes de los miembros de la empresa dispongan de un marco de referencia.

Así mismo, la cultura organizacional refleja los principios orientadores de la empresa, pues es a través de ella donde se materializan los valores, propósitos, metas y objetivos que se aspiran lograr (Serna, 1997).

Los valores que forman parte de los principios organizacionales son ideas abstractas y generales que guían las acciones, actitudes y comportamientos

de los miembros de la empresa y responden a la pregunta ¿cómo queremos actuar? en función de la filosofía de gestión que orienta a la organización (Serna, 1997). Estos son definidos a través de una escala de valores que además de ser conocidos desde los niveles más bajos hasta la alta gerencia, deberán ser compartidos y concretarse en el día a día de la dinámica, pero no como una obligación, sino como una forma de vida dentro de la empresa.

En este sentido, disponer de principios definidos de forma clara y concreta, permitirá que los empleados posean un patrón que guíe el proceso de toma de decisiones y la ejecución de las acciones dentro de la organización, sirviendo como elemento de impulso y motivación para llevar a cabo sus actividades y tareas de manera efectiva, en pro del mejoramiento continuo de la empresa.

Objetivos

Certo y Peter (1996) sostienen que los esfuerzos de una organización van destinados al logro de sus objetivos. Estos al formularse de manera clara y oportuna proporcionan fundamentos sólidos para la definición y ejecución de las estrategias. Los objetivos, en líneas generales representan “los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (Serna, 1997: p. 197) y pueden establecerse en función de tres periodos de tiempo: corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, Certo y Peter (1996) han identificado las características para definir objetivos de alta calidad que correspondan con la misión, visión y principios orientadores de la empresa, pues la utilidad y los beneficios que proporcionan los objetivos organizacionales van a depender de su calidad.

En primer lugar, un objetivo de calidad debe ser específico, es decir, con los detalles necesarios sobre lo que se debe lograr, el grupo de personas

responsables de su cumplimiento y el tiempo estimado. La claridad en la formulación del objetivo podrá determinar su cumplimiento y efectividad. Así mismo, la definición de los objetivos implica mantener un equilibrio en el nivel de esfuerzo que exigen, pues es necesario que sean factibles y con posibilidad de concretarse, y al mismo tiempo lo suficientemente elevados para fomentar el entusiasmo de los empleados (Certo y Peter, 1996).

Este mismo autor expone que los objetivos deberían ser cambiantes y mensurables, en otras palabras, su flexibilidad permitirá la adaptabilidad a nuevos escenarios y a situaciones inconstantes en el entorno. A su vez, la posibilidad de medir su cumplimiento o no es lo que definirá su calidad y su carácter mensurable.

Para culminar, Certo y Peter (1996) exponen que los objetivos de alta calidad son coherentes entre sí, pues los de corto plazo se deberían formular a partir de los objetivos de largo plazo, mientras que estos últimos corresponden a la visión y misión organizacional.

Procesos Administrativos

Constituir procesos administrativos eficientes y que se correspondan con las inevitables exigencias del entorno y de la dinámica organizacional, requiere ineludiblemente de un modelo que defina claramente la manera o forma de gestionar en la empresa. Esto implica, un análisis de aquellos elementos internos y externos que afectan en mayor o menor medida el buen funcionamiento de las organizaciones, y por lo tanto de un marco de referencia definido y sólido denominado filosofía de gestión, que sirve de guía u orientación para llevar cabo las tareas y actividades.

Por consiguiente, se describen los cuatro procesos administrativos que se desarrollan en el ámbito organizacional:

Planificación

La planificación representa la primera función administrativa que se encarga de prever los objetivos y recursos necesarios para llevar a cabo las acciones y procesos en el ámbito empresarial, es decir “determina con anticipación que debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar” (Chiavenato, 2001: p. 169).

Esta función administrativa se desarrolla en tres niveles denominados: planificación estratégica, planificación táctica y planificación operacional.

Cuadro 4

Planeación en los tres niveles de la empresa

Planeación en los tres niveles de la empresa					
Planeación	Niveles de la empresa	Contenido	Tiempo	Alcance	Propósito
Estratégica	Institucional	Genérico	Largo plazo	La empresa como totalidad	Elaboración del mapa ambiental, evaluación de las fortalezas y limitaciones de la empresa
Táctica	Intermedio	Más detallado	Mediano plazo	Área específica de la empresa (departamento o división)	Interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos a nivel departamental
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Tarea u operación específica	Subdivisión de los planes tácticos en planes operacionales para cada tarea

Fuente. Datos tomados de *Administración: Teoría, proceso y practica* (3a ed.) (p. 284) por H. Chiavenato, 2001, Bogotá: McGraw-Hil Interamericana.

Planeación estratégica. Chiavenato (2001) sostiene que debido a los acelerados y constantes cambios del ambiente, la planeación estratégica se encarga de afrontar la incertidumbre a través del reconocimiento de las “amenazas ambientales y las oportunidades disponibles” (p. 147) para tomar decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de los objetivos.

La planeación estratégica se caracteriza por ser a largo plazo y desarrollarse en el nivel más alto de la jerarquía, a pesar de ser una actividad de la Alta Gerencia este proceso se nutre de la participación de todas las personas que conforman la organización.

El autor antes mencionado expone que para llevarse a cabo es necesario implementar seis etapas:

1. Determinar los objetivos en función de la misión y la visión de la organización, estos representan el propósito de la empresa.
2. Como consecuencia de los cambios en el ambiente, la empresa debe realizar un análisis del ambiente externo para comprender que elementos externos afectan su dinámica.
3. Análisis de los factores o elementos internos de la organización. Esto incluye, misión, visión, recursos, estructura, tecnología, personas, estilo de administración, entre otros.
4. Formulación de alternativas estratégicas.
5. Elaboración de la planeación estratégica, que consiste en llevar a cabo la estrategia empresarial.
6. Implementación de la planeación estratégica a través de la puesta en marcha de los planes en los diferentes niveles de la organización.

En conclusión, la planeación estratégica es una práctica constante que permite establecer una relación entre las estrategias adecuadas, los fines y propósitos de la empresa y los resultados deseados. Todo ello con el fin de

establecer la dirección que orientará los procesos empresariales, de acuerdo con las características del entorno (Sánchez, 2003).

En definitiva, la planeación estratégica es un proceso continuo y dinámico que permite establecer metas, objetivos, estrategias y políticas para prever las dificultades, proyectarse a futuro y facilitar la toma de decisiones de la dirección, que por su parte, debe creer de manera firme en el valor de la planificación estratégica.

Planeación Táctica. Debido a que la planeación estratégica es genérica y a largo plazo, las organizaciones necesitan desarrollar planes tácticos que se puedan llevar a cabo en los niveles jerárquicos inferiores y que funcionen “con base a la certeza y la programación de sus actividades” (Chiavenato, 2001: p. 168).

La planeación táctica es según el autor antes citado “un proceso permanente y continuo realizado en la empresa” (p. 170) que está orientado hacia el futuro, permitiendo coordinar las actividades y tareas en función de los objetivos previamente establecidos, asignando y optimizando los recursos disponibles. Estos planes se implementan en el nivel intermedio de la jerarquía y se caracterizan por ser a mediano plazo.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2001) sostiene que la planeación a nivel intermedio deberá ser sistemática y flexible, guiando el proceso decisorio e incentivando los nuevos procesos de cambio e innovación. Dado su carácter flexible, la planeación táctica supondrá un proceso de evaluación continuo y cíclico que permitirá detectar fallas y avances en los planes a mediano plazo.

La planeación táctica es un derivado y complemento de la planeación estratégica, pues en ella se verán reflejados los planes más concretos, específicos y detallados que se llevarán a cabo en periodos de tiempo más

cortos y en áreas específicas de la organización (divisiones o departamentos).

En conclusión la planeación táctica “es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización” (Chiavenato, 2001: p. 171).

Planeación operativa. Como se ha mencionado anteriormente, la planeación a nivel empresarial se desarrolla en tres niveles: estratégica, táctica y operativa. Esta última, comprende las tareas y operaciones que se llevan a cabo en el quehacer diario de las organizaciones de forma más detallada, conforme a objetivos específicos. Esta planificación suministra datos e información para la retroalimentación, lo que se traducirá en mayores y mejores resultados (Chiavenato, 2001)

La planeación destinada a los niveles inferiores de la organización se proyecta a corto plazo, para determinar acciones y tareas inmediatas con el objeto de lograr metas específicas. En otras palabras, define el conjunto de planes (de manera detallada) que deben desarrollarse en los departamentos o divisiones dentro de la organización.

En este orden de ideas, Chiavenato (2001) sostiene que “los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar los objetivos” (p. 186).

Por otra parte, el autor antes mencionado asegura que los planes que se llevan a cabo a nivel operacional “se orientan hacia la eficiencia” (p. 186), es decir, hacen énfasis en los medios (y recursos) necesarios para lograr el correcto funcionamiento de la empresa, pues la eficacia (hincapié en los fines) es tarea de los niveles superiores de la organización.

En resumen, cada uno de los niveles de la planeación se fusiona para definir y desarrollar planes a largo, mediano y corto plazo que estén orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Organización

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o finalidad, requieren de ciertos niveles de orden para un mejor empleo de sus recursos y para establecer un marco estable sobre el cual desarrollar sus actividades. Es por ello que para mantener un buen funcionamiento y al mismo tiempo generar mejores resultados, las empresas deben coordinarse de manera adecuada.

Este proceso se denomina organización y es el encargado de estructurar, distribuir e integrar de manera racional, todos los recursos, tareas y personas para lograr los objetivos propuestos (Chiavenato, 2002). Lo cual significa que luego de planificar, es la organización quien se encarga de definir la manera en que todo se llevará a cabo.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), la organización es una función administrativa que “consiste en crear la estructura de la organización” (p. 234), por tanto, el desafío real de este proceso radica en crear una estructura que permita a los empleados realizar sus actividades con buenos estándares de eficiencia.

En este sentido, Schermerhorn (2010) expone que la estructura organizacional “es el sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones que dependen de jerarquías y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos o grupos” (p. 237). Es decir, conjunto de todas las formas en que puede dividirse el trabajo en tareas y actividades distintas dentro de la organización.

Cuando se trata de algún cambio o modificación en la estructura de una organización, se hace referencia al proceso denominado diseño organizacional (Chiavenato, 2002). Éste debe estar presente en todos los estratos de la organización, como un todo, y debe integrar las siguientes funciones:

La primera de ellas es la especialización del trabajo, entendida como el grado en el que se dividen las actividades en una organización. A esta le sigue la departamentalización, pues, una vez finalizada la división de actividades y tareas, es necesario agruparlas y clasificarlas nuevamente de manera coherente, según su ubicación geográfica, las funciones desempeñadas, el producto que ofrecen, los clientes, o los procesos que manejan (Robbins y Coulter, 2005).

Otra de ellas, es la denominada cadena de mando, que por su parte, se refiere a la línea continua de autoridad que determina el grado de jerarquía, responsabilidad y comunicación que existe en una organización. De igual forma, la amplitud de control es otra función destinada a verificar el nivel de eficiencia de acuerdo con la cantidad de empleados que integran la organización y la cantidad de gerentes que los dirige (Robbins y Coulter, 2005).

Así mismo, haciendo referencia a la toma de decisiones dentro de una organización, la función administrativa correspondiente es la centralización y descentralización. La primera relacionada con la toma de decisiones desde los estratos más altos de la organización, y la segunda concerniente a la posibilidad de que la toma de decisiones se realice desde cualquiera de los niveles de la organización (Robbins y Coulter, 2005).

Por su parte, la última función administrativa de la división del trabajo es la formalización, entendida ésta como el grado en el que el trabajo se realiza de manera preestablecida y estandarizada, cuyas especificaciones permiten

orientar el comportamiento de los empleados en su área (Robbins y Coulter, 2005).

Para cerrar, en este orden de ideas, la organización es un proceso administrativo indispensable para las empresas, pues en síntesis permite dividir el trabajo, asignar y coordinar tareas, delegar responsabilidades, definir la autoridad, distribuir los recursos disponibles y establecer una relación viable entre las personas y los diferentes departamentos.

Dirección

El activo más importante que debe disponer una organización, son sus empleados, es decir, las personas que dan vida a la empresa y que llevan a cabo las actividades y operaciones con la finalidad de alcanzar las metas y la filosofía orientadora. Dirigir al personal de la organización se ha convertido en una función administrativa compleja, pues debe lograr admitir, formar, orientar, motivar y asignar tareas a sus miembros, los cuales están impregnados de valores y objetivos personales que deben conjugarse con los valores y objetivos de la organización (Chiavenato, 2001).

Dirigir implica conducir las actividades que deben desarrollar las personas en función de la planeación y organización de la empresa, lo que significa “interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica” (Chiavenato, 2001: p.283).

En este orden de ideas, la dirección es una función administrativa que se encarga de las relaciones interpersonales entre la cúpula de la organización (gerencia) y los demás estratos de la escala jerárquica, a través de la comunicación, el liderazgo y la motivación.

La dirección se desarrolla en los tres niveles de la organización:

Cuadro 5

Dirección

Nivel	Distribución de la función de la dirección
Institucional	Dirección
Intermedio	Gerencia
Operacional	Supervisión

Fuente. Tomado de *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3a ed.) (p. 284) por H. Chiavenato, 2001, Bogotá: McGraw-Hil Interamericana.

Nivel Institucional (Dirección)

Chiavenato (2001) sostiene que la dirección a nivel institucional se desarrolla en el eslabón más alto de la jerarquía en el ámbito organizacional, desde donde se controlan las relaciones entre la empresa y aquellos factores o variables del ambiente, es decir, es en este nivel donde se define la estrategia orientadora de la empresa. El autor antes mencionado expone que la dirección a nivel institucional es la “responsable de la conducción de los negocios de la empresa, sintonizar las políticas internas relacionadas con la estrategia empresarial, y sobre todo, dirige la acción empresarial como un todo” (p. 285).

Sistemas de administración. Los sistemas de administración en el ámbito organizacional dependerán en gran medida de las características propias de la empresa, así como de los factores internos y externos que influyen en la dinámica organizacional. Estos sistemas pueden ser según Likert (citado en Chiavenato, 2001):

(a) Autoritarios y coercitivos: Este tipo de sistema se caracteriza por un proceso decisorio que se desprende desde la alta gerencia y que obliga a los trabajadores a obedecer normas rigurosas con el propósito de evitar castigos o sanciones. Por su parte, el proceso de comunicación es de tipo vertical descendente, y las tareas y actividades generalmente se llevan a cabo de forma aislada, estableciendo relaciones perjudiciales y conflictivas.

(b) Autoritarios y benevolentes: En este caso, los castigos y medidas disciplinarias son comunes pero en un menor rango. Sin embargo, las decisiones y el sistemas de comunicación es generalmente descendente y centralizado en la alta gerencia, en ocasiones se permite delegar en los trabajadores algunas responsabilidades y funciones.

(c) Consultivos: En cambio, el tercer sistema que propone Likert se caracteriza por permitir la participación en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa, enmarcado en un clima con cierto grado de confianza. A su vez, el proceso de comunicación se lleva a cabo de manera vertical y horizontal, y las recompensas salariales se constituyen generalmente como mecanismos de motivación para el personal.

(d) Participativos: Este último sistema crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo y el establecimiento de una comunicación realmente eficiente. En relación al proceso decisorio, este es delegado y descentralizado, además ofrece un sistema de recompensas sociales, materiales y salariales, que no incluyen las sanciones o castigos.

Nivel Intermedio (Gerencia)

La dirección es una función administrativa que no se desarrolla únicamente en el eslabón más elevado de la empresa, pues según Chiavenato (2001) en la gerencia, es decir, en el nivel intermedio de la empresa se llevan a cabo procesos para la conducción de las actividades y tareas que desarrollan las personas dentro de la organización, estos procesos de dirección son denominados por el autor antes mencionado como: motivación, liderazgo y comunicación.

Motivación. Robbins (2004) sostiene que la motivación es definida como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (p. 156), lo que implica elevados niveles de energía que deberán direccionarse o encaminarse hacia una meta que

garantice beneficios individuales y organizacionales, estos elementos (intensidad y dirección) estarán acompañados de la persistencia, es decir, de la duración de tiempo que puede durar el esfuerzo de un individuo.

Motivar al personal es una ardua labor que debe llevar a cabo la dirección en el ámbito organizacional, con la finalidad de encaminar los esfuerzos del personal hacia sus metas e intereses. Para ello, las necesidades de las personas deberán ser afines y consistentes con la filosofía orientadora de la empresa.

Liderazgo. El liderazgo es definido como la “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (Robbins, 2004: p. 314) que permitirá introducir cambios en la actitud y el comportamiento de su personal, para que estos realicen las tareas y actividades según lo esperado.

Por lo tanto, al líder no solo le corresponde motivar al personal, sino que deberá proporcionar los mecanismos para que los individuos puedan alcanzar sus objetivos personales y satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, es necesario distinguir entre el liderazgo como función, es decir, de una responsabilidad inherente al cargo que deberá desempeñar, o el liderazgo como cualidad personal, que forma parte de las habilidades y capacidades que tiene una persona para influir en otros individuos (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, para el autor antes mencionado el liderazgo puede ser de tres estilos: (a) autoritario, donde el líder asume todas las responsabilidades e impone sus decisiones, lo que produce un ambiente tenso y frustrante; (b) liberal, el líder atribuye al grupo el proceso decisorio, siendo limitada y mínima su participación, esto puede generar que se desvíen los objetivos o que disminuya la producción (c) democrático, este último estilo, define al líder como un individuo “activo, consultivo y orientador” (p. 316), generando

un clima organizacional agradable, una comunicación efectiva y buenas relaciones interpersonales.

Comunicación. La comunicación es en líneas generales la “transferencia y comprensión de significado” (Robbins, 2004: p. 284) lo que permitirá que a través de un proceso de emisión y recepción de un mensaje se pueda intercambiar datos e información.

En este orden de ideas, el autor mencionado anteriormente sostiene que la comunicación tiene cuatro principales funciones en el ámbito organizacional: (a) controla las actitudes y comportamientos de los individuos, (b) promueve la motivación del personal, pues a través de la comunicación se expresa lo que se debe hacer y lo que se espera, por medio de la retroalimentación y el reforzamiento, (c) facilita una vía para que los individuos puedan expresar sus emociones, sentimientos y establecer vínculos sociales, y (d) suministra la información necesaria para el proceso decisorio.

En general, la comunicación se convierte en una herramienta indispensable e insustituible para llevar a cabo los diferentes procesos de la organización, así como para el establecimiento de las relaciones con el medio y ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

Nivel Operacional (supervisión)

La supervisión se constituye como una actividad que se desarrolla en el nivel operacional de la empresa, y también es denominado como supervisión de primer nivel, puesto que se lleva a cabo en el eslabón más bajo de la escala jerárquica de la organización.

Chiavenato (2001) sostiene que el nivel operacional se responsabiliza de la dirección y conducción de las tareas y actividades del personal no

administrativo, es decir, de los trabajadores que realizan las tareas y operaciones de la empresa.

Es por ello, que la responsabilidad del supervisor en el nivel más bajo de la empresa deberá afrontar problemas o situaciones de complejidad inmediata y cotidiana, apoyándose en una comunicación de dos lenguajes, una ascendente con el personal administrativo, y la otra descendente con el personal de operaciones, con la finalidad de velar por los intereses de ambos grupos. En líneas generales, el supervisor necesitará habilidades técnicas y amplios conocimientos en las tareas, actividades y operaciones de sus subordinados, convirtiéndose en expertos en el área.

En conclusión, según el autor antes mencionado, la dirección en el ámbito empresarial se lleva a cabo en los tres niveles de la escala jerárquica (institucional, intermedio y operativo), donde cada uno de ellos dirige y conduce las actividades, tareas y operaciones de los miembros de la empresa, pues ellas necesitan ser “admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas: deben conocer lo que se espera de ellas y cómo deben desempeñar sus cargos; deben ser guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas” (p. 280)

Control

Todo proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de una organización, debe emplear ciertos mecanismos que le permitan monitorear y evaluar la realidad organizacional. Dichos mecanismos se materializan en lo que para Chiavenato (2002) se denomina como control.

Este es una función administrativa que tiene como finalidad verificar si las acciones y actividades que se realizan van de acuerdo con los objetivos previamente establecidos y, al mismo tiempo, garantizar que la planificación, la organización y la dirección se ejecuten de manera adecuada y exitosa.

En este sentido, el control debe centrarse en actuar para asegurar que los resultados de los procesos que le preceden sean los esperados. Así pues, la esencia del control está en comparar lo real con lo establecido, a través de la correcta definición de los objetivos que se esperan lograr, junto con las acciones precisas para poder alcanzarlos (Pérez-Carballo: p. 2013).

De este modo, los resultados que arroja el control, permiten no solo detectar y corregir deficiencias, sino también prever posibles situaciones desfavorables. De allí la importancia de evaluar, medir y corregir frecuentemente el desempeño para asegurar el logro de los objetivos y planes pautados (Chiavenato, 2002).

Cuando se trata de promover el buen funcionamiento de una organización, es importante que el control se distribuya en todos los estratos y niveles organizacionales, y que además se desarrolle antes y después de la gestión. Al respecto Pérez-Carballo (2013) distingue dos tipos de control: el control a priori, como seguimiento para verificar que las actividades se realicen de forma correcta, y el control posteriori, referente a la comparación entre lo real y lo que está establecido.

De igual forma, de acuerdo con Chiavenato (2002) existen tres tipos de control, el estratégico que abarca el nivel institucional de la organización; el táctico que comprende al nivel intermedio y el operacional correspondiente al nivel operacional de la organización.

Para poder llevar a cabo cualquiera de los controles, es necesario cumplir una secuencia específica o serie de pasos que permiten, además de desarrollar un proceso de control formal, mantener una estructura que facilite la obtención de mejores resultados. Al respecto, Chiavenato (2002) describe cuatro fases o etapas para el proceso de control, a saber:

1. Establecer parámetros (objetivos) como referencia para verificar la adecuación de las actividades establecidas.
2. Evaluar o medir el desempeño actual, para analizar la situación inicial y tomar las decisiones respectivas.
3. Comparar la situación inicial con los resultados obtenidos y parámetros esperados.
4. Ejecutar acciones correctivas para solventar cualquier situación desfavorable, y acciones preventivas para evitar que vuelvan a presentarse.

De igual forma, para desarrollar el proceso de control en las organizaciones, se pueden emplear diversos métodos que de acuerdo con sus características y modo de empleo, permitan alcanzar resultados significativos. Estos pueden ser manuales organizativos y procedimientos, auditorías internas y externas, contabilidad analítica, análisis por ratios, cuadro de mando integral, entre otros.

Así pues, el control será efectivo en la medida en que se puedan definir los objetivos de forma adecuada y ejecutar acciones correctivas, empleando la metodología que se adecúe a las necesidades, y el tipo de control según sea la situación, siempre considerando que éste es un proceso continuo y permanente, que debe estar presente en todos los niveles de la organización para poder garantizar la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos.

Marco Referencial

Medical Work se constituye como una empresa familiar que brinda bienestar ocupacional, ofreciendo a sus clientes servicios médicos, rápidos, efectivos y confiables destinados a las empresas y empleados de cualquier sector del país. Realizando exámenes de salud, siguiendo los lineamientos establecidos en las normativas y leyes vigentes en materia de prevención en el ámbito laboral.

Su principal compromiso es apoyar a las empresas en la dirección de sus recursos humanos, para hacerlas Socialmente Responsables con sus trabajadores. Garantizando una mejor calidad de vida a través de mejoras en las condiciones y medio ambiente de trabajo, mejorando de esta forma su desempeño laboral y haciendo placentera su jornada diaria.

Igualmente se pretende disminuir significativamente los reposos, accidentes y enfermedades laborales, aumentando así la productividad de la empresa con un personal más motivado y comprometido.

Misión

Medical Work es una empresa del sector salud que desde el año 2005 se constituyó con la finalidad de ofrecer servicios médicos y bienestar ocupacional a sus clientes. Para ello, ha definido su misión como:

Somos una empresa proveedora de bienestar ocupacional, que ofrece servicios médicos, rápidos, efectivos y confiables, para todas aquellas empresas y empleados de todos los sectores nacionales. Ofrecemos exámenes de salud acordes a lo establecido por las regulaciones actuales, en materia de prevención laboral, apoyando a la empresa en su esfuerzo por dar cumplimiento a la ley, en el aumento de su productividad y las mejoras en el medio ambiente del trabajo.

Visión

Medical Work con la finalidad de definir lo que es y quiere ser en el futuro ha establecido como marco de referencia para la consecución de sus propósitos y objetivos:

Ser los líderes nacionales en la prestación de servicios de bienestar laboral y ocupacional, buscando la optimización de las empresas y generando calidad de vida a todos los empleados que en ellas trabajan, para lograr la armonía laboral, el cumplimiento de la ley y la satisfacción general de ser una empresa sana y confiable.

Cumplimiento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medios Ambientales

Medical Work orienta su labor para contribuir con las organizaciones empresariales, en el cumplimiento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medios Ambientales (LOPCYMAT).

Esta Ley desde el 26 de julio de 2005 impone la obligación de organizar un servicio propio y mancomunado de seguridad y salud en el trabajo, conformado de manera multidisciplinaria (Art. 39). Todas las empresas, a través del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, deben cumplir con importantes funciones en el área de seguridad y salud laboral, encontrando en materia de salud y de manera fundamental el suministro de informes, exámenes, análisis clínicos y paraclínicos realizados por estos servicios; el desarrollo de un sistema de vigilancia epidemiológica de accidentes y enfermedades ocupacionales; y hacer el correspondiente reporte de los mismos en caso de ocurrir.

Entre los objetivos que Medical Work considera importantes se encuentran, proteger a la empresa frente a las posibles sanciones, multas o demandas, producto de enfermedades o accidentes que se les intente imputar a la compañía, siendo éstos no vinculados directa o indirectamente a la actividad laboral, de este modo y por tal razón, Medical Work se compromete a cuidar y respetar los derechos y deberes de empleados que se reflejan en la Ley.

Basándose en las normas y responsabilidades que le son atribuidas a los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el Reglamento de la Ley y normativa vigente, Medical Work ha desarrollado un programa que pretende complementar y apoyar al Servicio de Seguridad y Salud de la empresa en el cumplimiento de las importantes funciones que poseen.

Servicios que Ofrece

Medical Work es una empresa que brinda bienestar ocupacional y ofrece a las empresas y empleados de los diversos sectores del país servicios médicos que incluyen, promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos humanos a la vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores. En la actualidad esta institución ofrece los siguientes servicios (Medical Work, 2014):

a. **Espirometría:** Es un examen médico funcional de los pulmones que consiste en medir el flujo de aire y la capacidad y rapidez para exhalar con la finalidad de diagnosticar un rango extenso de enfermedades a nivel pulmonar.

b. **Audiometría:** Es un examen médico que mide de forma precisa el nivel de audición de una persona para aseverar si existe o no un problema a nivel auditivo. De existir algún inconveniente la audiometría permite obtener datos sobre las posibles causas que han dado origen a una condición médica.

c. **Exámenes médicos anuales y periódicos:** para cumplir con lo establecido en la Ley. Esto con la finalidad de preservar, cuidar y vigilar la salud de los trabajadores y trabajadoras.

d. **Laboratorio:** Se realizan exámenes y perfiles de laboratorio, tales como: perfiles 20, 21 y 23, general, hepático, lipídico, preoperatorio y pediátrico. Además, ofrece pruebas de embarazo, especiales y más. Todos destinados a los trabajadores de empresas y público en general.

e. **Control epidemiológico:** Consiste en tomar medidas para dar respuesta a problemas de salud en situaciones laborales que lo requieran, lo que permitirá cumplir con los lineamientos previstos en materia ocupacional. Este

servicio enfatiza en la prevención de enfermedades epidemiológicas, tomando en cuenta las indicaciones del personal calificado.

f. Operativos Médicos In Company: Se ofrece atención médica en las instalaciones físicas de la empresa si ésta posee un mínimo de 25 trabajadores y cuenta con las condiciones de infraestructura adecuadas para las diversas evaluaciones.

g. Índices de morbilidad: Consiste en brindar a las empresas un informe de manera periódica con el número de enfermedades, problemas de salud o situaciones de incapacidad de un grupo de personas que ocurren durante un lapso de tiempo. Esto permitirá vigilar y controlar la situación a través de medidas correctivas y preventivas.

h. Electrocardiografía: Consiste en ofrecer estudios que miden y registran la actividad eléctrica cardiaca.

Organigrama: Medical Work

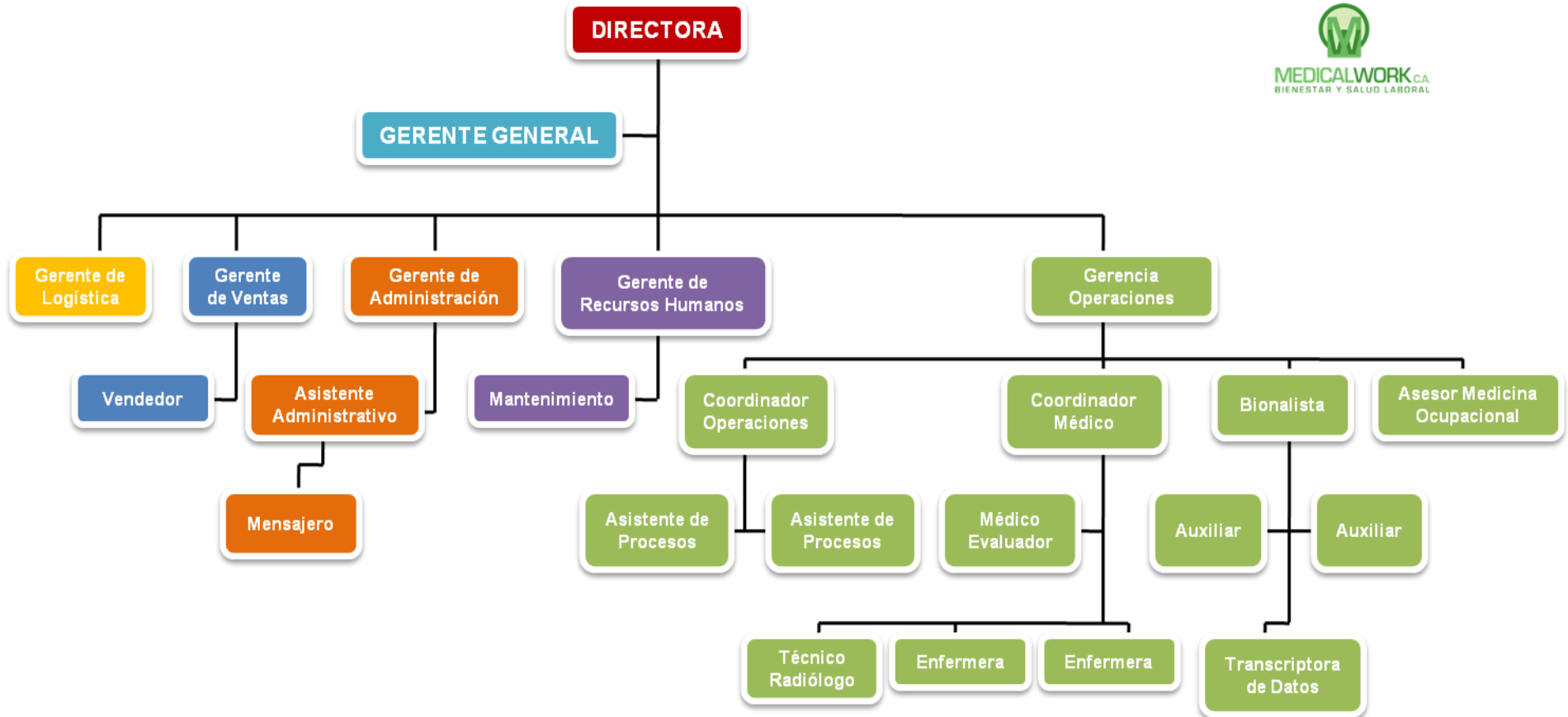


Gráfico 1. Organigrama de Medical Work.Fuente. Medical Work (2014). [Página web en línea].

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Ramírez (2007) sostiene que el marco metodológico o diseño metodológico recoge información sobre la manera en que será realizada la investigación. Es decir, incluye aspectos como el nivel y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis o procesamiento de la información.

Fundamentación Epistemológica

La presente investigación se orientó bajo la corriente filosófica positivista, donde la realidad es observable, medible y por lo tanto cuantificable. Meza (2002) sostiene que el positivismo busca “explicar, controlar, dominar y verificar” (p.4) un hecho o fenómeno, a través de una “relación de independencia entre el sujeto que conoce y el objeto de conocimiento” (p. 5)

Así mismo, el paradigma de esta investigación fue de tipo cuantitativo pues su objetivo es “explicar y predecir los fenómenos investigados” (p. 6) de manera objetiva, con base a la medición, la observación y la descripción, con el uso de procedimientos estandarizados para comprobar teorías y establecer patrones de comportamiento (Hernández y otros, 2006).

La investigación se fundamentó bajo estos parámetros porque en ella se pretendió abordar un fenómeno existente en la organización en estudio. Este fue tratado estadísticamente a través de diferentes métodos de medición, los cuales permitieron comprobar la existencia del problema y aportaron datos precisos que ayudarán en su solución.

Tipo de Investigación

Al iniciar la fase metodológica del proceso investigativo, uno de los primeros pasos se centra en definir el tipo de investigación que se está llevando a cabo. Así pues, en función de este aspecto, se determinan las técnicas, métodos y procedimientos que se emplearán para dar respuesta al problema planteado. En este sentido, de acuerdo con las características y particularidades, para Ramírez (2007), el tipo de la investigación puede clasificarse en: documental, de campo y experimental.

La investigación de campo se define como “el análisis sistemático de problemas en la realidad” (UPEL, 2006: p. 18). En otras palabras, “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (Arias, 2012: p.31).

La presente investigación fue de campo no experimental, puesto que se llevó a cabo en una empresa del área de la salud denominada Medical Work, desde donde se extrajo toda la información requerida para el proceso, a través de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. Lo cual significa que se realizó en el ambiente real donde se desarrolla el problema, sin alterar las condiciones en que este se presenta.

Nivel de la Investigación

Durante toda investigación, es importante explicar al lector cuál es el alcance que va a tener la misma (Ramírez, 2007). Dicho alcance, es definido por Arias (2012) como el nivel de la investigación puesto que “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno y objeto de estudio” (p. 23). De este modo, según el nivel, la investigación puede clasificarse en: exploratoria, descriptiva, y explicativa.

Este estudio, de acuerdo con su profundidad y alcance, se ubicó en el nivel descriptivo, debido a que para su desarrollo se tomó en cuenta una serie de informaciones y datos, obtenidos durante el proceso, para así poder describir y caracterizar los hechos o fenómenos, detallando cómo son y cómo se manifiestan. Todo ello, “con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012: p.24).

Variables y su Operacionalización

Para efectos de este estudio, y de acuerdo con el problema planteado, se procedió a realizar la matriz de operacionalización de variables con sus respectivas dimensiones e indicadores. Como plantea Arias (2012) una variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). Por su parte Hernández y otros (2006) define a la variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible a medirse u observarse” (p.123).

La presente investigación posee tres variables principales:

- Factores Internos y Externos de Medical Work.
- Filosofía Organizacional de Medical Work.
- Modelo de Gestión Organizacional.

Estas fueron estudiadas a través de un sistema de variables que según Arias (2012) consiste en definir las de manera operacional, transformando “la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62).

Cuadro 6

Operacionalización de Variables

Objetivos	Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas	Instrumento
<p>Diagnosticar los factores internos y externos de Medical Work como insumo para la construcción de un modelo de gestión organizacional.</p>	<p>Presencia de factores internos y externos.</p> <p>Elementos de la organización y del ambiente que influyen directa o indirectamente en su dinámica.</p>	<p>Diagnóstico organizacional (interno)</p>	<p>Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Organigrama -División del trabajo -Especialización de tareas 		<p>Alta Gerencia</p> <p>Documentos</p> <p>Entrevista</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Matriz de doble entrada- DOFA</p>
			<p>Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de responsabilidad de empleados -Actitud frente al cambio. -Valores compartidos. -Relaciones entre la empresa y sus miembros. 		<p>Alta Gerencia</p>	<p>Entrevista</p>	
			<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Materiales -Tecnológicos -Financieros 				

Cuadro 6 (Cont.)

Objetivos	Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas	Instrumento	
Diagnosticar los factores internos y externos de Medical Work como insumo para la construcción de un modelo de gestión organizacional.	<p>Presencia de factores internos y externos.</p> <p>Elementos de la organización y del ambiente que influyen directa o indirectamente en su dinámica.</p>	Diagnóstico entorno o ambiente (externo)	Elementos sociales	<ul style="list-style-type: none"> -Características de los clientes -Preferencias y gustos de los clientes -Principales proveedores 		Alta Gerencia	Entrevista	Matriz de doble entrada DOFA	
			Elementos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevas técnicas, servicios o productos. -Innovaciones tecnológicas -Nivel de actualización tecnológica 					
			Elementos políticos	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas Gubernamentales -Normas y Regulaciones -Legislación nacional 	Alta Gerencia	Documentos	Entrevista		Revisión documental
			Elementos económicos	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto de la inflación -Adquisición de insumos y divisas -Demandas, servicios y costos. -Nivel de la competencia -Rentabilidad de la empresa 	Alta Gerencia		Entrevista		

Cuadro 6 (Cont.)

Objetivos	Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas	Instrumento
Identificar los elementos de la filosofía organizacional de Medical Work.	<p>Filosofía organizacional</p> <p>“sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes” (Etkin, 2007: p. 19).</p>	Misión		<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de la misión -Identificación con la misión -Correspondencia con las acciones 	1 2 3	Empleados de Medical Work	Encuesta	Cuestionario
		Visión		<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de la visión -Identificación con la visión -Correspondencia con las acciones 	4 5 6			
		Principios organizacionales (valores)		<ul style="list-style-type: none"> -Definición de valores personales -Definición de valores organizacionales 	7 8			

Cuadro 6 (Cont.)

Objetivos	Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas	Instrumento
Determinar los elementos que se deben considerar para la propuesta de un modelo de gestión organizacional dirigido a Medical Work	<p>Modelo de gestión organizacional</p> <p>Representación mental, ordenada, sistemática y racional que define la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos administrativos dentro de la organización</p>	Planificación		<ul style="list-style-type: none"> -Participación de los empleados -Integración por parte de la Gerencia a todo el personal 	9 10	Empleados de Medical Work	Encuesta	Cuestionario
		Organización		<ul style="list-style-type: none"> -Descripción de cargos y tareas -Normas y reglamentos internos -Toma de decisiones 	11/ 12 13 14			
		Dirección		<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente de trabajo Delegación de responsabilidades -Motivación -Canalesde Comunicación -Trabajo en equipo -Manejo de conflictos 	15 16/17 18 19 20/ 21 22/ 23			
		Evaluación		<ul style="list-style-type: none"> -Adopción de medidas correctivas -Evaluación del desempeño -Supervisión y seguimiento 	24 25 26			

Fuente. Los autores (2014)

Población y Muestra

De acuerdo con Arias (2012) la población se refiere al “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). En concordancia, Hernández y otros (2006) plantean que la población es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 239).

Por otra parte, la muestra se define como el “subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión)” (Hernández y otros, 2006: p. 236). Esta se extrae “cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible” (Arias, 2012: p.83).

Con base a lo anterior, la población definida para esta investigación estuvo constituida por un conjunto finito de diecinueve (19) personas tanto administrativas como operativas que laboran en Medical Work. Éstas representaron la cantidad total de empleados que integran dicha empresa, por lo cual, considerando el tamaño de la población, para este estudio no fue necesario extraer una muestra.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se ha utilizado para el desarrollo de esta investigación técnicas e instrumentos que permitieron obtener y recolectar datos. Estos se ajustan al tipo y diseño de la investigación que se ha definido al inicio de este capítulo.

Para Arias (2012) una técnica de investigación es definida como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.47)”. Al emplear una técnica es necesaria la utilización de un instrumento que

permita a los investigadores recoger y almacenar los datos para su posterior análisis.

En este orden de ideas, el autor mencionado anteriormente sostiene que el instrumento de recolección de datos es un dispositivo que permite registrar los datos obtenidos de las diferentes fuentes.

Para efectos de esta investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, definida por Arias (2012) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Dado el número de personas que conforman la población y la facilidad para obtener los datos sin la mediación directa de los investigadores, se utilizó la encuesta de forma escrita, la cual se llevó a cabo a través del instrumento denominado cuestionario (ver Anexo B). Este es una “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012: p. 74).

El cuestionario fue aplicado a 19 personas, que constituyen el total de trabajadores de la empresa y que representan la población objeto de estudio. Este instrumento se diseñó en un formato escrito con preguntas cerradas de múltiples opciones de respuesta, lo que permitió obtener información para la construcción del modelo propuesto a Medical Work.

Por otra parte, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación inicial de la empresa objeto de estudio, los investigadores extrajeron un elemento destinado a la planeación estratégica denominado matriz FODA, acompañada de una entrevista semi-estructurada a la Gerencia de Recursos Humanos (ver Anexo C) como insumo para su construcción.

Esta matriz es considerada una herramienta de comparación que permite elaborar estrategias alternativas. Para su aplicación se identificó los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de Medical Work, lo que permitió conocer su situación actual.

De igual forma, al iniciar el trabajo de investigación se realizó una entrevista semi-estructurada a la Gerencia de Recursos Humanos (ver Anexo D) como un elemento exploratorio para darle sustento a la formulación del problema. Ambas entrevistas utilizaron el guión de entrevista y la libreta de notas lo que permitió el registro de la información.

Con respecto a la entrevista Arias (2012) sostiene que este procedimiento “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información” (p. 73).

Estos dos últimos recursos (la matriz FODA y las entrevistas semi-estructuradas) fueron considerados elementos de soporte para la definición del problema y el diagnóstico de la empresa, es decir, se constituyen como un complemento de la investigación y no como el elemento principal para recabar la información. En otras palabras son utilizados únicamente como insumos necesarios para dar sustento y apoyo a la investigación.

Fases para Lograr los Objetivos

Fase 1. Diagnóstico:

La primera fase para alcanzar los objetivos de la investigación fue un diagnóstico de la situación inicial de la organización. Esto se llevó a cabo a través de la elaboración de una matriz DOFA que resume las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Fase 2. Revisión documental:

La segunda fase comprendió la revisión documental de los aspectos teóricos que sustentan la investigación y que permitieron identificar los elementos que deben considerarse para la construcción del modelo, tomando en cuenta los resultados arrojados por los instrumentos. De igual forma, en esta fase se realizó la revisión del marco referencial, es decir, de los elementos explícitos de la filosofía organizacional que posee Medical Work.

Fase 3. Aplicación de instrumento de recolección de datos:

Luego de realizar una revisión documental, se procedió a operacionalizar las variables a desarrollar durante la investigación (ver Cuadro 6), esto como primer paso para la elaboración de un instrumento de recolección de datos denominado cuestionario (ver Anexo B), que fue aplicado a 19 personas pertenecientes a Medical Work. La información obtenida posteriormente se procesó y analizó a través de la tabulación de los datos, acompañado de gráficos de torta que ofrecieron resultados para la definición de los elementos que forman parte del modelo de gestión organizacional.

Fase 4. Propuesta del modelo:

Luego de obtener los datos y resultados, y de identificar los elementos necesarios para la elaboración del modelo, los investigadores llevaron a cabo la cuarta fase que implica diseñar el modelo de gestión organizacional para Medical Work.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Luego de recabar la información suministrada por las diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos se procedió a procesarlas y analizarlas. Según Arias (2012) “en este punto se describen las distintas operaciones a

las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registros, tabulación y codificación si fuere el caso” (p.111).

Debido a que los datos arrojados provienen de un instrumento denominado cuestionario, la primera fase de los investigadores consistió en realizar una revisión detallada y minuciosa de los datos obtenidos, para posteriormente codificarlos y tabularlos de manera organizada en tablas estadísticas (con ayuda de programas informáticos). Al culminar, la información se presentó de manera gráfica lo que permitió interpretar, explicar y analizar los datos.

De igual forma, la información obtenida de los instrumentos de apoyo para la investigación fue revisada con minuciosidad para obtener los datos más relevantes de la entrevista, y posteriormente incorporarlos a la matriz FODA, la cual por su parte fue analizada a través de la matriz de doble entrada, para extraer las estrategias FO, DO, FA, DA, que sirvieron como complemento para el desarrollo de la propuesta.

Validez

Hernández y otros (2006) sostienen que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). En el caso específico del cuestionario “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (Arias, 2012: p. 79).

Para ello, se aplicó un método de validación denominado “juicio de expertos” que tiene como propósito que personas con amplio manejo del tema y reconocida trayectoria suministren información, juicios y evidencia para validar si un instrumento mide la variable, así como la relevancia, coherencia y claridad de los ítems.

A efectos de esta investigación, tres profesores de los departamentos de Administración Educativa y Curriculum de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, validaron el instrumento de recolección de datos denominado cuestionario a través de un formato de validación proporcionado por los investigadores(ver Anexo A). Estas son las recomendaciones y/o sugerencias:

Experto n°1: “Los ítems están redactados en función de presencia o ausencia, estudiar la posibilidad de ampliar las alternativas de respuestas. Ello les permite enriquecer su trabajo”.

Experto n°2: Las opciones de respuesta de los ítems no permitirá obtener toda la información necesaria, considerar la posibilidad de ampliarlas o usar otro tipo de escala. Repensar o mejorar la redacción de las preguntas.

Experto n°3: “El cuestionario está muy largo recomiendo fusionar preguntas y utilizar más opciones respuesta por ejemplo la escala de Likert, su uso es más amplio para las ciencias sociales”

Las recomendaciones y sugerencias de los tres expertos fueron tomadas en consideración por los investigadores. Por lo tanto, se ampliaron y modificaron las opciones de respuesta del cuestionario, se mejoró la redacción de las preguntas y se disminuyó el número de ítems.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabulación y representación gráfica de diecinueve (19) cuestionarios aplicados a los empleados de Medical Work:

Ítem 1

¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a la Misión organizacional de Medical Work?:

Cuadro 7

Conocimiento de la misión organizacional de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Opción A	6	31,5%
Opción B	8	42,1%
Opción C	4	21,0%
No sabe /No responde	1	5,2%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

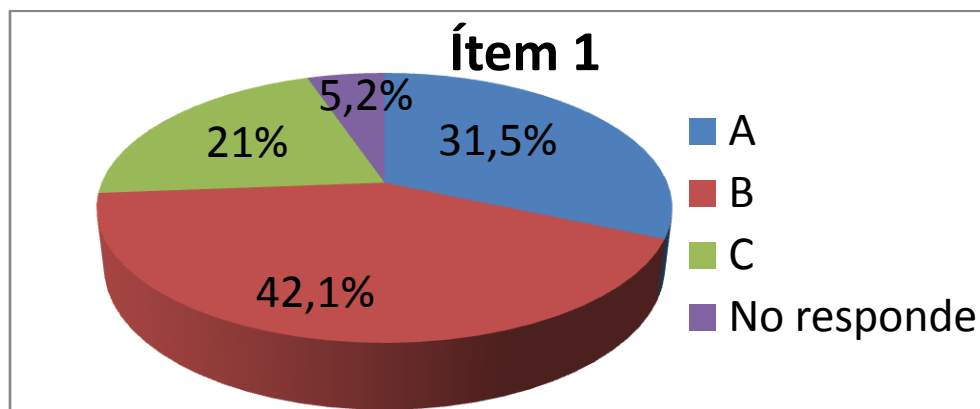


Gráfico 2. Conocimiento de la misión organizacional de Medical Work.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, el gráfico n°2 demuestra que el 42,1% de las personas encuestadas seleccionó la opción B (la opción correcta), dejando entrever que sí conocen cuál es la Misión de Medical Word. Por su parte, el 21% seleccionó la opción C y el 31,5% la opción A, dando un total de 52,2% de respuestas erradas, más un 5,2% que representa el total de personas que prefirió no responder, con lo cual se puede inferir que la mayoría de los encuestados desconocen cuál es su misión y por tanto no alcanzan a identificarla, trayendo como consecuencia que estas personas no tengan una definición clara de hacia dónde va la organización ni qué se necesita para alcanzar los objetivos propuestos.

Ítem 2

Al momento de leer la Misión organizacional de Medical Work ¿Cómo se siente usted?

Cuadro 8

Identificación con la misión organizacional de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Identificado	8	42,1%
Inspirado	6	31,5%
Confundido	3	15,7%
Indiferente	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

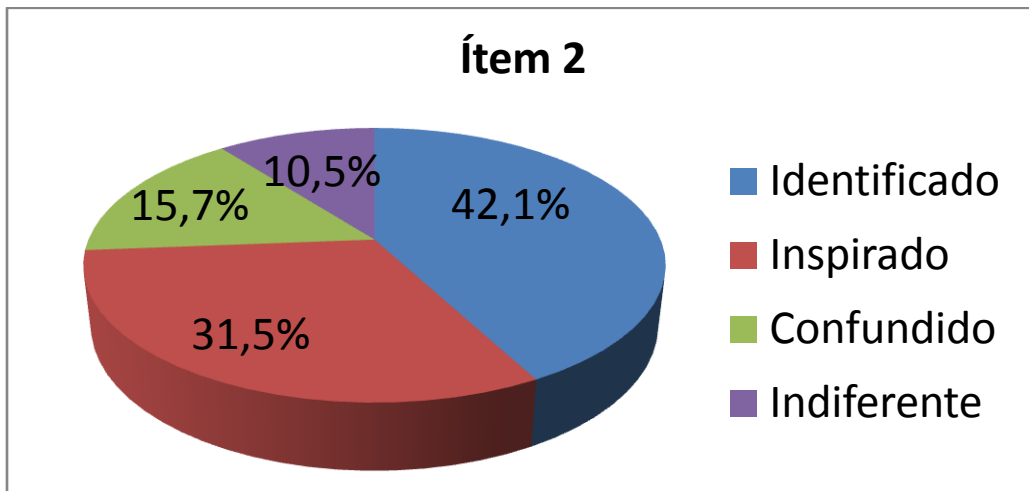


Gráfico 3. Identificación con la misión organizacional de Medical Work.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos del gráfico n°3, el 42,1% del personal encuestado junto con el 31,5%, manifestó sentirse identificado e inspirado al momento de leer la misión organizacional de Medical Work, lo cual significa que estas personas comparten lo establecido en la misión y al mismo tiempo permiten que ésta sea un estímulo para desempeñarse en la empresa.

Por otra parte, un 15,7% de la población manifestó sentirse confundida, y otro 10,5% afirmó sentirse indiferente, lo que quiere decir que esa misión no ha logrado impactar de la misma manera en todos los estratos de la organización, motivo por el cual estas personas no logran apropiarse de ella ni tomarla en cuenta al llevar a cabo sus actividades.

Ítem 3

¿Considera usted que las acciones y actividades que se llevan a cabo diariamente en Medical Work están orientadas al cumplimiento de su Misión organizacional?

Cuadro 9

Correspondencia de la misión con las acciones diarias de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	42,1%
Casi Siempre	6	31,5%
Pocas Veces	2	10,5%
Nunca	3	15,7%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

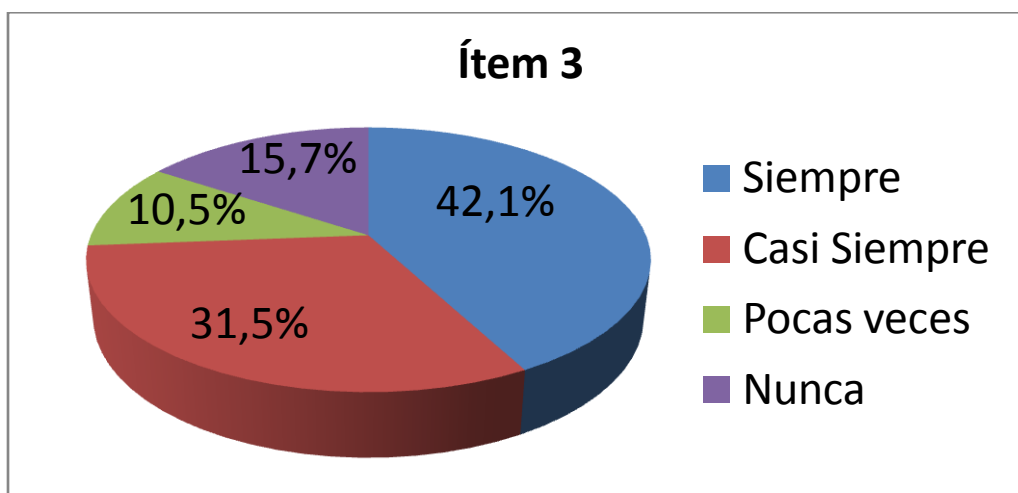


Gráfico 4. Correspondencia de la misión con las acciones diarias de Medical Work.

Análisis

De acuerdo con los resultados arrojados por el gráfico n°4, el 42,1% de las personas encuestadas reveló que las actividades que realizan siempre están acorde a lo establecido en la misión de Medical Work, así mismo, el 31,5% sostuvo que dicha situación suele ocurrir casi siempre. Por su parte, para el 10,5% y el 15,7% de la población solo pocas veces o nunca hay una relación entre sus tareas y la misión organizacional.

Dichos resultados dejan en evidencia que no existe del todo una relación sólida y precisa entre las tareas asignadas a los empleados y la misión de la

organización, con lo cual es posible inferir que la improvisación es un rasgo característico del funcionamiento y desarrollo habitual de Medical Work, en tanto que las personas no tienen un rumbo fijo que asignarle a sus labores diarias.

Ítem 4

¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a la Visión organizacional de Medical Work?:

Cuadro 10

Conocimiento de la visión organizacional de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Opción A	3	15,7%
Opción B	10	52,6%
Opción C	5	26,3%
No sabe /No responde	1	5,2%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

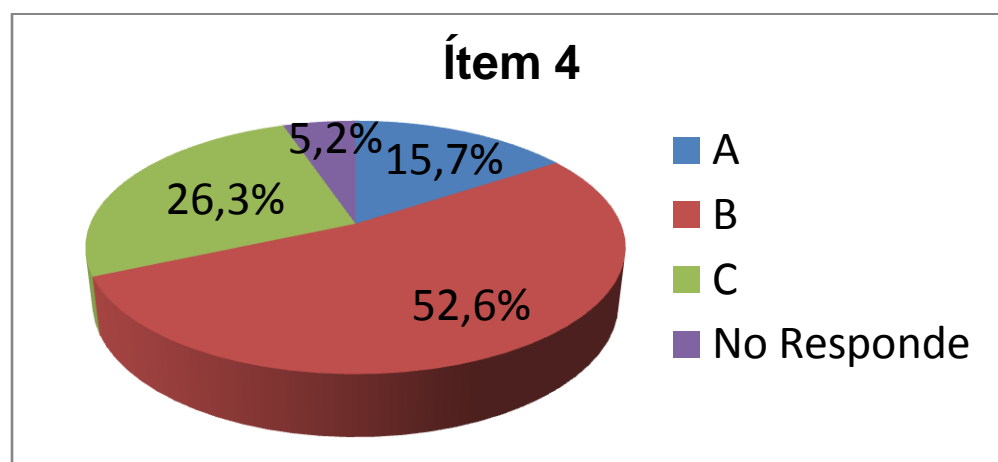


Gráfico 5. Conocimiento de la visión organizacional de Medical Work.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, el gráfico n° 5 demuestra que del 100% correspondiente al total de personas encuestadas, solo el 26,3% de éstas respondió la opción C (respuesta correcta), lo cual significa que este grupo de personas conoce cuál es la Visión organizacional de Medical Work y por tanto está

en la capacidad de identificarla. Por otra parte, el 15,7% respondió la opción A, el 52,6% la opción B y el 5,2% optó por no dar ninguna respuesta, lo cual significa, que la mayoría de las personas que integran esta organización, desconocen cuál es la visión que define su razón de ser, dejando en evidencia que existen ciertas deficiencias al momento de difundirla en todos los cimientos. Siendo la visión de la empresa la imagen de futuro que se proyecta, es de vital importancia que los miembros de Medical Work identifiquen y se apropien de ella, con la finalidad de que sus acciones y actitudes estén encaminadas al cumplimiento de las metas y objetivos individuales y organizacionales.

Ítem 5

Al momento de leer la Visión organizacional de Medical Work ¿Cómo se siente usted?

Cuadro 11

Identificación con la visión organizacional de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Identificado	8	42,1%
Inspirado	3	15,7%
Confundido	5	26,3%
Indiferente	2	10,5%
No sabe / No Responde	1	5,2%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

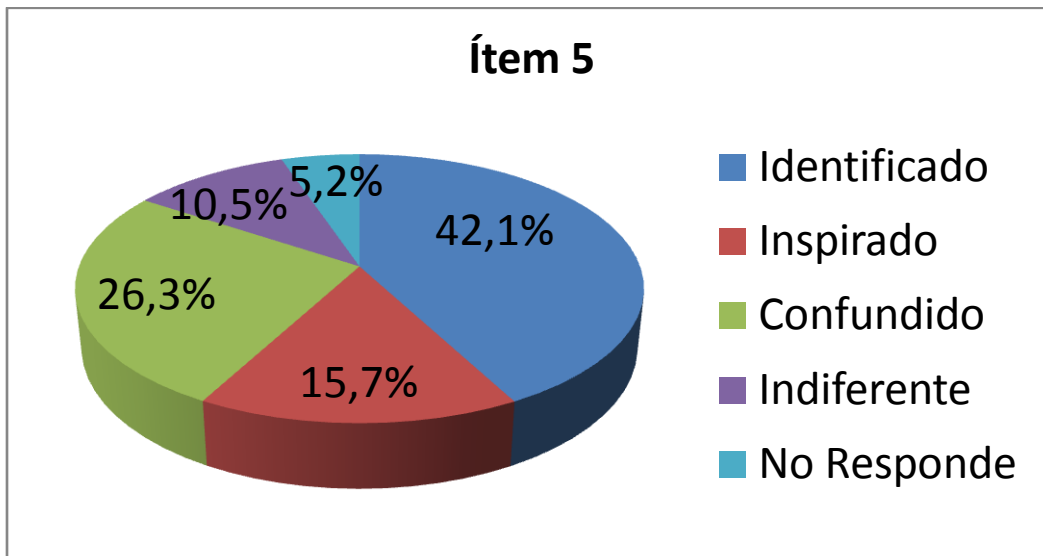


Gráfico 6. Identificación con la visión organizacional de Medical Work.

Análisis

De acuerdo con el gráfico n°6, el 42,1% de los encuestados manifiestan sentirse identificados con la visión organizacional de Medical Work, y el 15,7% afirman sentirse inspirados. Por otra parte, el 26,3% de los encuestados revelan que se sienten confundidos, el 10,5% se siente indiferente y el 5,2% prefiere no emitir una opinión al respecto.

Así pues, se evidencia que la mayoría de las personas mantienen una actitud positiva ante la visión organizacional, en tanto que pueden compartirla y hacerla parte integral de su dinámica laboral. De igual forma, los resultados revelan que existe un grupo minoritario de personas que no comprenden la visión ni se sienten identificados con ella, en tal sentido, es importante analizar las razones por la cual la visión no tiene el mismo impacto en todos los cimientos de la organización, para poder tomar las medidas adecuadas que permitan fomentar la apropiación y el sentido de pertenencia.

Ítem 6

¿Considera usted que las acciones y actividades que se llevan a cabo diariamente en Medical Work están orientadas al cumplimiento de su Visión organizacional?

Cuadro 12

Correspondencia de la visión con las acciones diarias de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	42,1%
Casi Siempre	5	26,3%
Pocas Veces	2	10,5%
Nunca	4	21,0%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

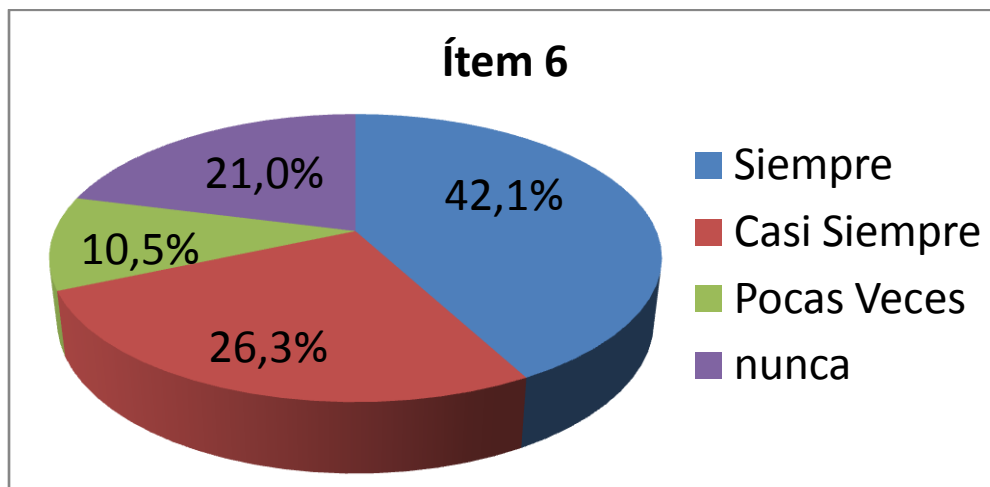


Gráfico 7. Correspondencia de la visión con las acciones diarias de Medical Work.

Análisis

De acuerdo con el total de personas encuestadas, el gráfico n° 7 demuestra que el 42,1% concuerdan en que las actividades que realizan corresponden con la visión organizacional, mientras que el 26,3% considera que casi siempre corresponden. En otro caso, el 10,5% de las personas manifiesta que sus actividades pocas veces coinciden con lo que representa la visión organizacional,

y el 21% de éstas afirma que sus actividades nunca corresponden con la visión. Así pues, los resultados obtenidos dejan en evidencia que muchas de las tareas y actividades que se llevan a cabo están desligadas de la visión y si éstas no coinciden con la proyección a futuro de Medical Work, es posible que llegar a materializarla amerite mucho más esfuerzo a corto, mediano y largo plazo.

Ítem 7

¿Cuáles son los tres valores que considera usted orientan sus acciones y actitudes en el ámbito personal?

Cuadro 13

Valores que orientas las acciones y actitudes en el ámbito personal de los trabajadores de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Respeto	8	14,0%
Honestidad	7	12,2%
Confianza	4	7,0%
Tolerancia	6	10,5%
Compromiso	5	8,7%
Responsabilidad	11	19,3%
Sinceridad	3	5,2%
Dinamismo	1	1,7%
Lealtad	1	1,7%
Amabilidad	1	1,7%
No sabe/ No responde	10	17,5%
Total	57	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

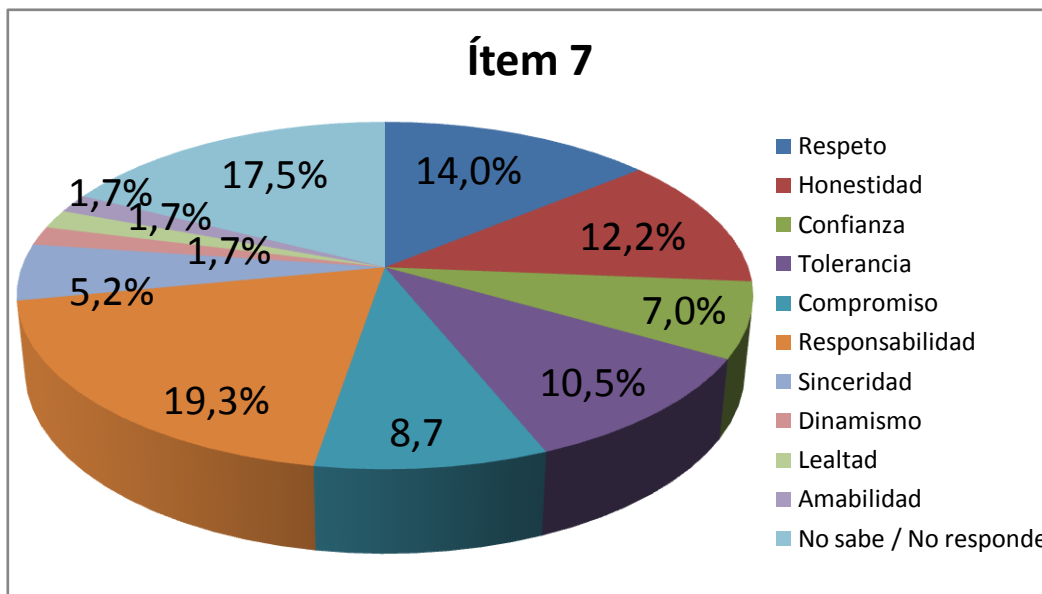


Gráfico 8. Valores que orientan las acciones y actitudes en el ámbito personal de los trabajadores de Medical Work.

Análisis

De los resultados obtenidos en el gráfico n° 8, es posible evidenciar una variedad significativa de valores personales seleccionados por los encuestados, de allí los más resaltantes y de mayor impacto en su vida y quehacer diario son: el respeto, la honestidad y la responsabilidad con un 14%, 12,2% y 19,3% respectivamente. A estos valores les sigue la tolerancia (10,5%), el compromiso (8,7%), la confianza (7%), la sinceridad (5,2%) y finalmente el dinamismo junto con la lealtad y la amabilidad (1,7%). Dichos resultados dejan entrever que los empleados de Medical Work, guían sus actitudes y acciones en función de los valores con los cuales se identifican como personas, sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados, seleccionó la opción “no sabe/no responde” con un 17,5%, poniendo en manifiesto que algunos aún no conocen cuál de todos ellos son los que los definen como personas y profesionales. En este sentido, identificar los valores personales de cada uno de los empleados es fundamental, en tanto que permite vincularlos con los organizacionales y de esa forma lograr en ellos un mayor sentido de pertenencia.

Ítem 8

¿Cuáles son los tres valores que considera usted definen a Medical Work?

Cuadro 14

Valores que definen a Medical Work

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Respeto	4	7,1%
Honestidad	3	5,3%
Confiabilidad	2	3,5%
Tolerancia	1	1,7%
Compromiso	5	8,9%
Responsabilidad	5	8,9%
Calidad de servicio	4	7,1%
Eficacia	3	5,3%
Rapidez	1	1,7%
Trabajo en equipo	1	1,7%
No sabe/ No responde	27	48,2%
Total	56	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

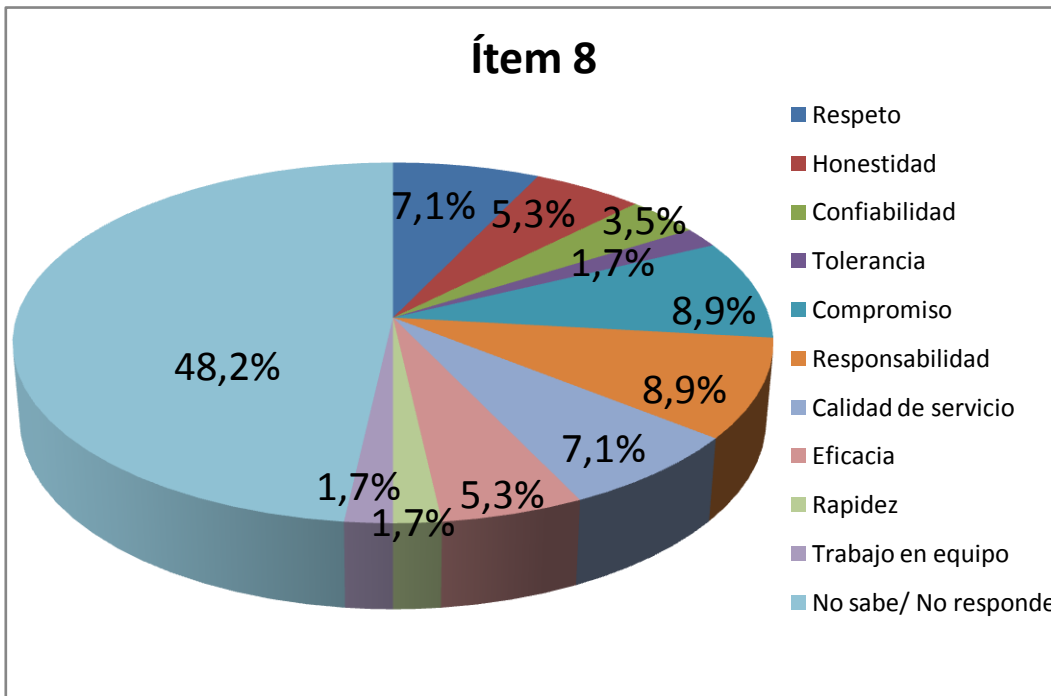


Gráfico 9. Valores que definen a Medical Work

Análisis

Partiendo de la información extraída del gráfico n° 9, se puede afirmar que los valores que predominan en Medical Work son: el compromiso (8,9%), la responsabilidad (8,9%), el respeto (7,1%) y calidad de servicio (7,1%), siendo estos, de acuerdo con los encuestados, los que guían en sus mayoría las acciones y procesos que se llevan a cabo en la organización. A dichos valores les sigue la honestidad con un 5,3%, la confiabilidad con un 3,4% y la tolerancia junto con el trabajo en equipo y la rapidez con 1,7%, que aunque no tuvieron un impacto significativo, un grupo minoritario de personas considera que éstos de alguna manera definen la esencia de Medical Work.

Por otra parte, con un 48,2% la segunda opción de respuesta predominante fue “No sabe/ No responde”, lo cual pone en evidencia que casi la mitad de los encuestados desconoce cuáles son los valores de la empresa objeto de estudio, trayendo como consecuencia que estas personas laboren sin una orientación clara de las actitudes permitidas, reduciendo así la posibilidad de acoplar los valores personales de cada uno de ellos aquellos que definen a Medical Work.

Ítem 9

Durante la planificación (de largo, mediano y corto plazo) en Medical Work usted:

Cuadro 15

Participación de los empleados en el proceso de Toma de decisiones dentro de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Participa activamente	8	42,1%
Ofrece algunas ideas	6	31,5%
Prefiere no opinar	3	15,7%
No participa	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

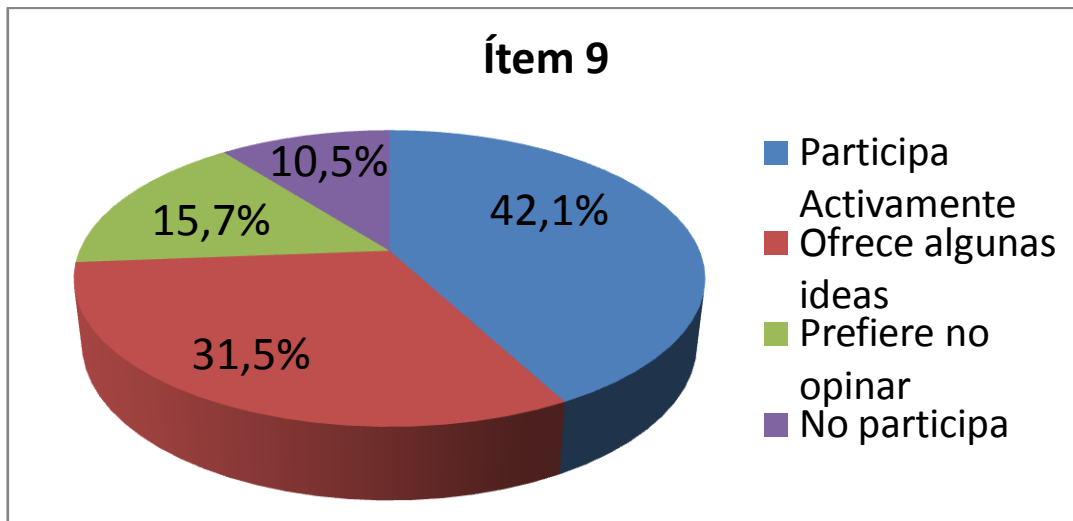


Gráfico 10. Participación de los empleados en el proceso de Toma de decisiones dentro de Medical Work.

Análisis

El gráfico nº10 proporciona información sobre la opinión de los encuestados, respecto a su participación durante el proceso de planificación (a corto, mediano y largo plazo) en Medical Work. El 42,1% de los trabajadores, considera que participa de manera activa y constante en el proceso; el 31,5% sostiene que se limitan solo a ofrecer algunas ideas y aportes, finalmente el 15,7% y un 10,5% restante prefiere no opinar o participar durante la planificación en la empresa. En otras palabras, un alto porcentaje de empleados afirma que intervienen y forman parte de un proceso de gran impacto e importancia para la organización mientras que el otro grupo minoritario no aporta o sugiere información o ideas que pudiesen contribuir con la mejora y el crecimiento de Medical Work.

Ítem 10

Al momento de realizar la planificación (de largo, mediano y corto plazo) en Medical Work los jefes (o gerentes) solicitan la opinión de los empleados:

Cuadro 16

Integración de los empleados al proceso de planificación en Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	15,7%
Casi Siempre	4	21,0%
Algunas Veces	4	21,0%
Casi Nunca	2	10,5%
Nunca	6	31,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

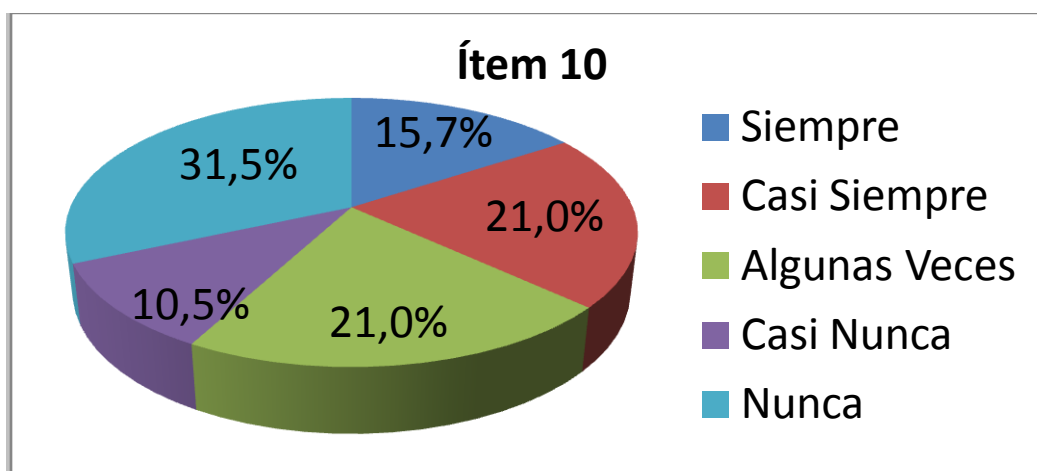


Gráfico 11. Integración de los empleados al proceso de planificación en Medical Work.

Análisis

De acuerdo con el gráfico nº 11 se puede afirmar que el 31,5% de los encuestados considera que durante el proceso de planificación (de largo, mediano y corto plazo) en Medical Work “nunca” se toma en cuenta sus opiniones. Por su parte un 21% de los trabajadores y otro 21% sostienen que “casi siempre” y “algunas veces” los jefes solicitan su participación para planificar. Es decir, que los investigadores infieren que la planeación es una actividad que en su mayoría se desprende de la Gerencia.

Ítem 11

¿La asignación de tareas y actividades es adecuada al cargo que le corresponde desempeñar?

Cuadro 17

Asignación de tareas, de acuerdo con el cargo correspondiente.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	36,8%
Casi Siempre	8	42,1%
Algunas Veces	1	5,2%
Casi Nunca	1	5,2%
Nunca	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

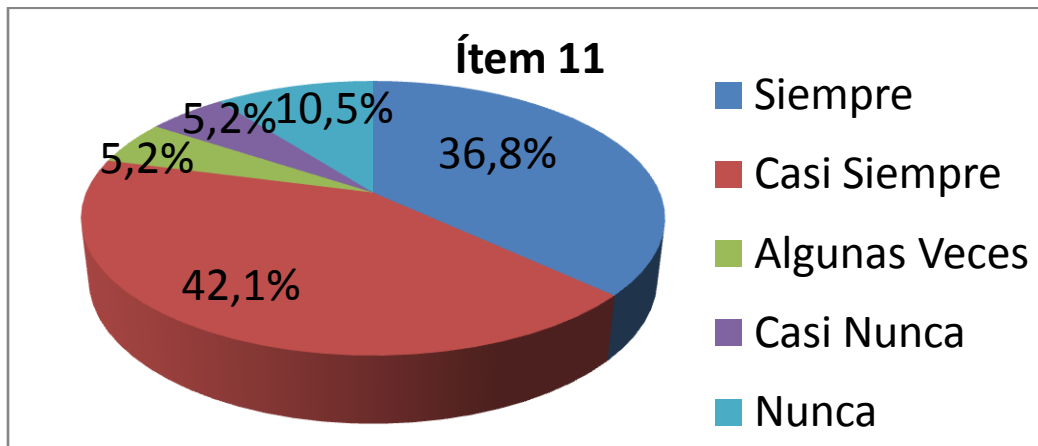


Gráfico 12. Asignación de tareas, de acuerdo con el cargo correspondiente.

Análisis

De acuerdo con la información recabada del instrumento, se puede afirmar que de todos los encuestados, el 36,8% junto con el 42,1% considera que la asignación de tareas siempre y casi siempre corresponde a su cargo asignado, por su parte, el 5,2% de éstos opina que solo algunas veces son adecuadas, mientras que otro 5,2% junto con un 10,5% considera que las actividades casi nunca y nunca, (respectivamente) tienen relación con el cargo que les fue

asignado. Así pues, es posible deducir que en la mayoría de los casos, lo que realizan las personas como parte de su quehacer diario corresponde y tiene una relación directa con el cargo que les toca desempeñar.

Ítem 12

Usted desempeña las tareas y actividades que le corresponde dentro la organización:

Cuadro 18

Cumplimiento de las actividades y tareas por parte de cada empleado de acuerdo con su perfil.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	42,1%
Casi Siempre	4	21,0%
Algunas Veces	1	5,2%
Casi Nunca	4	21,0%
Nunca	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

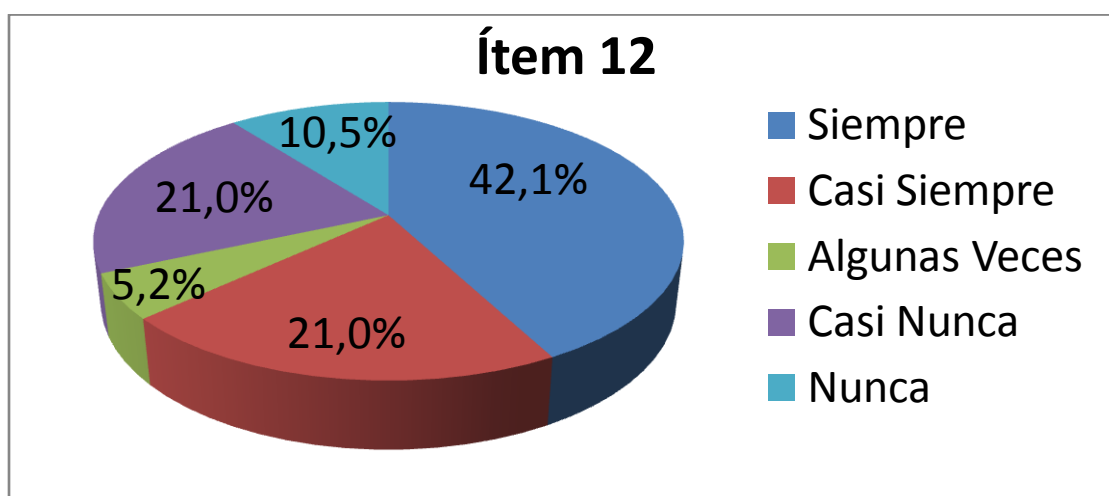


Gráfico 13. Cumplimiento de las actividades y tareas por parte de cada empleado de acuerdo con su perfil.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 42,1% de los encuestados afirman que siempre cumplen con las actividades y tareas que les corresponde, de igual forma, el 21% sostiene que casi siempre las cumplen. Por otra parte, el 5,2% de ellos manifiesta que solo algunas veces cumplen con lo solicitado, mientras que el 21% y el 10,5% manifiesta que casi nunca y nunca (respectivamente) llevan a cabo las actividades que les son asignadas. Con lo cual se puede afirmar que a pesar de que la mayoría de las personas cumplen con sus tareas de acuerdo con lo establecido, es posible que algunas de ellas estén realizando actividades que no les fueron asignadas de manera formal o que no les correspondan directamente desempeñar según su cargo o perfil.

Ítem 13

¿Con qué frecuencia emplea usted las normativas o Reglamento Interno de Medical Work?

Cuadro 19

Uso de las normativas y reglamento interno de Medical Work

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	42,1%
Casi Siempre	4	21,0%
Algunas Veces	1	5,2%
Casi Nunca	4	21,0%
Nunca	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

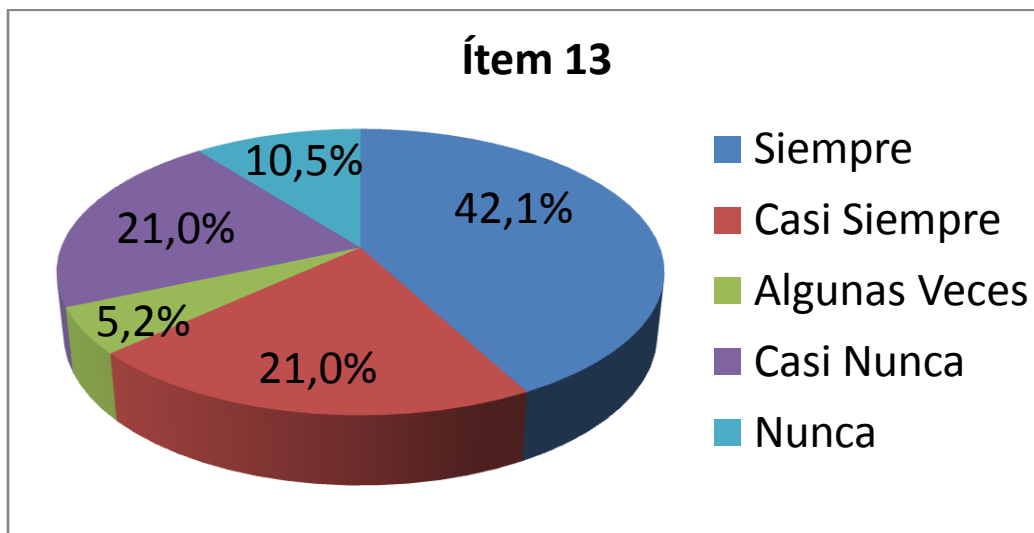


Gráfico 14. Uso de las normativas y reglamento interno de Medical Work

Análisis

De acuerdo con la información extraída de los instrumentos, se puede evidenciar que el 42,2% de las personas, junto con el 21%, afirman, que siempre y casi siempre emplean las normativas y el reglamento interno de Medical Work para guiar sus labores. De igual forma, el 5,2% sostiene que solo algunas veces; mientras que el 21% y 10,5% (respectivamente) considera que casi nunca y nunca emplean para el desarrollo de sus tareas el reglamento o la normas internas de la empresa.

Lo cual quiere decir que aunque la mayoría de las personas utiliza el manual interno de Medical Work, existe un porcentaje pequeño de los encuestados que manifiesta utilizarlo con menor frecuencia o nunca utilizarlo y que por tanto, labora sin una guía u orientación que les permita verificar cómo se deben llevar a cabo los procesos y cuáles son las conductas adecuadas y permitidas en la empresa objeto de estudio.

Ítem 14

Al momento de tomar decisiones con respecto a sus tareas y actividades en la organización usted:

Cuadro 20

Acciones que emprenden los empleados al momento de tomar decisiones.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elige la alternativa que considera adecuada	1	5,2%
Consulta con la gerencia	5	26,3%
Consulta con su jefe inmediato	6	31,5%
Solicita ayuda a sus compañeros	4	21,0%
Otro	3	15,7%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

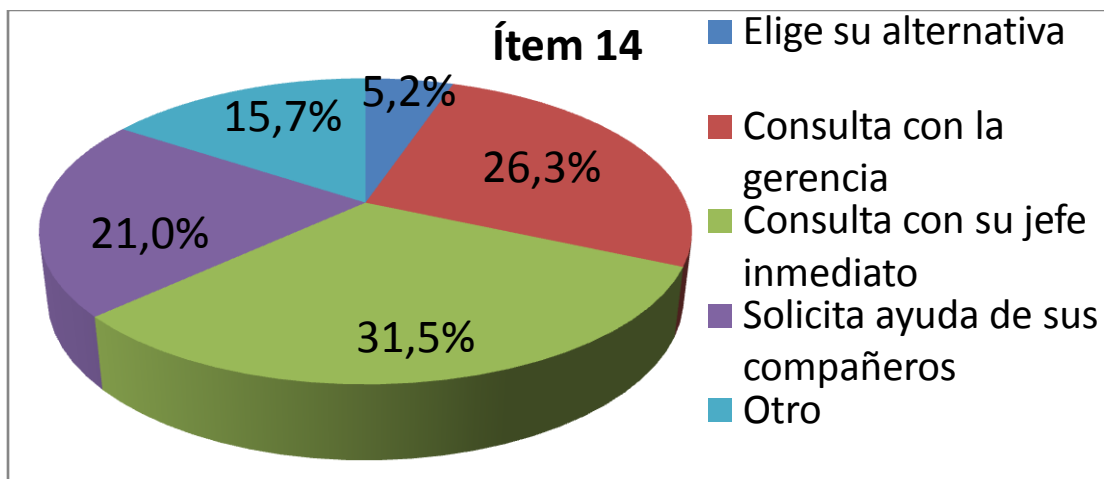


Gráfico 15. Acciones que emprenden los empleados al momento de tomar decisiones.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, al momento de tomar decisiones sobre las tareas y actividades que desempeñan, el 31,5% de las personas afirma consultar con su jefe inmediato antes de emprender alguna acción, por su parte, el 26,3% de los encuestados optan por consultar con la gerencia directamente, mientras que el 21% por solicitar ayuda a sus compañeros. De igual forma, un 5,2% de las personas prefiere elegir las opciones que considera más adecuada

según sea el caso y finalmente, un 15,7% de los encuestados prefiere elegir otros mecanismos para tomar decisiones.

Dichos resultados dejan en evidencia que la mayoría de los trabajadores de la empresa no toman decisiones sin antes consultar, es decir, que su participación en el proceso decisorio queda sujeta a la percepción u opinión de sus jefes, gerentes o demás compañeros. Por ello, se infiere, que generalmente la toma de decisiones es una actividad que se desprende desde los niveles más elevados de la escala jerárquica de la organización.

Ítem 15

Las actividades y tareas en Medical Work se llevan a cabo de forma:

Cuadro 21

Forma en la cual se llevan a cabo las tareas dentro de Medical Work

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Individual	1	5,2%
Colaborativa	3	15,7%
Conflictiva	15	78,9%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

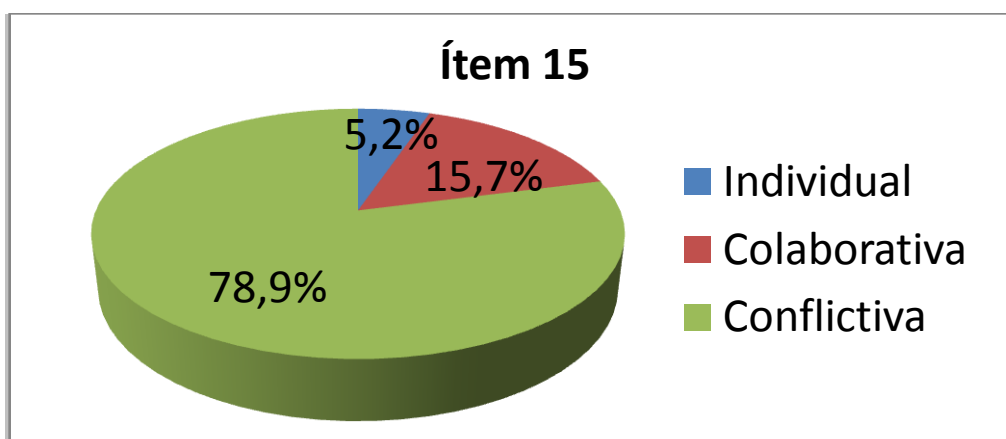


Gráfico 16. Forma en la cual se llevan a cabo las tareas dentro de Medical Work

Análisis

A partir de la información que proporciona el gráfico n°16 se puede afirmar que el 78,9% de los encuestados sostiene que las actividades y tareas en Medical Work se llevan a cabo de manera conflictiva, y solo el 15,7% de los trabajadores considera que es “colaborativa”. Eso implica que más de 3/4 (tres cuartos) de la población considera “conflictiva” el proceso para desarrollar las tareas y actividades de la empresa. Estas situaciones son inevitables, sin embargo si no se utilizan las estrategias adecuadas para minimizarlos y resolverlos podrían influir de manera negativa, causando pérdida de tiempo y recursos, dificultad en la comunicación, tensión, desconfianza, etc, que podría impactar en la consecución de los objetivos organizacionales. Es por ello, que los investigadores a su juicio consideran de especial importancia la revisión y análisis de los aspectos que afectan la dinámica interna en Medical Work que genera que en su mayoría las actividades y tareas se lleven a cabo de manera conflictiva.

Ítem 16

¿Considera usted que la Alta Gerencia delega responsabilidades a los miembros de la organización?

Cuadro 22

Proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	10,2%
Casi Siempre	10	52,6%
Algunas Veces	3	15,7%
Casi Nunca	1	5,2%
Nunca	2	10,5%
No sabe / No responde	1	5,2
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

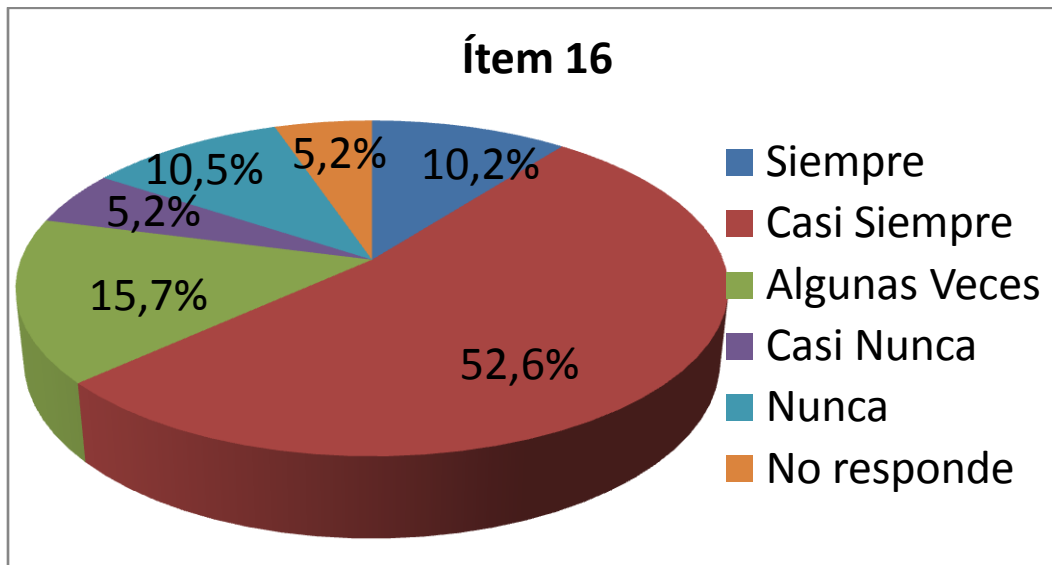


Gráfico 17. Proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical Work.

Análisis

En función de la información que arroja el gráfico n°17 se puede afirmar que el 52,6% y el 10,2% de los encuestados considera que en su mayoría la Gerencia de Medical Work delega responsabilidades en sus miembros. De otro modo, el 15,7% de los empleados sostiene que solo “algunas veces”, es decir, en determinadas ocasiones se les asigna entre sus funciones decisiones de gran importancia. Por lo contrario, el 5,2% y el 10,5% difiere, pues opinan que casi nunca o nunca la gerencia de la empresa delega en ellos responsabilidades, por lo que el desarrollo de sus tareas y actividades queda supeditado a las decisiones de personas que se encuentran en niveles más altos de la escala jerárquica, sin embargo este porcentaje es mucho menor en comparación con el número total de encuestados. En conclusión Medical Work de manera frecuente cede a su personal responsabilidades en los diversos procesos que lleva a cabo la organización.

Ítem 17

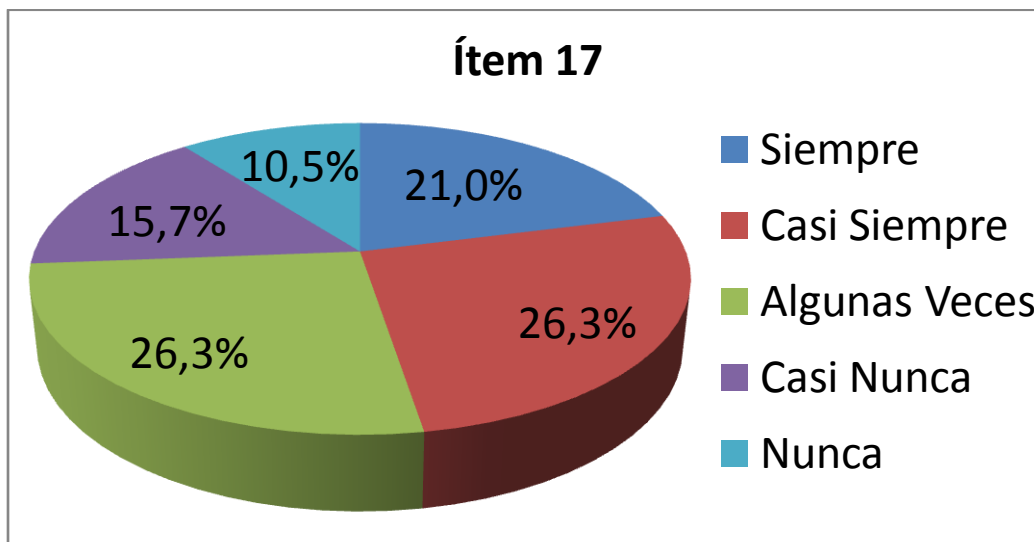
¿Cree usted que el proceso de delegación de responsabilidades se realiza de manera adecuada?

Cuadro 23

Opinión de los empleados en cuanto al proceso de delegación de responsabilidades dentro de Medical work

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	21,0%
Casi Siempre	5	26,3%
Algunas Veces	5	26,3%
Casi Nunca	3	15,7%
Nunca	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)



Gr3fico 18. Opini3n de los empleados en cuanto al proceso de delegaci3n de responsabilidades dentro de Medical work.

An3lisis

De acuerdo con la informaci3n que arroja el gr3fico n318 el 21% de los trabajadores de Medical Work consideran que el proceso de delegaci3n de

responsabilidades siempre es adecuado. De igual forma, un 26,3% sostiene que “casi siempre” y otro porcentaje igual opina que “solo algunas veces” la gerencia acierta al momento de asignar a sus empleados responsabilidades. Por su parte, el 15,7% y el 10,5% (los porcentajes más bajos que se representan en el gráfico) seleccionaron las opciones “casi nunca” y “nunca” al consultarles sobre el proceso de delegación.

Estos resultados antes descritos, dejan en evidencia que el mayor número de personas que conforman a Medical Work coinciden en que la Gerencia toma una decisión acertada y adecuada cuando debe delegar en los miembros de la organización atribuciones, autoridad, poder y responsabilidades.

Ítem 18

En su puesto de trabajo y considerando las actividades y tareas que realiza, usted se siente:

Cuadro 24

Estado de ánimo de los empleados de Medical Work al momento de desempeñar sus labores.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entusiasmado	7	36,8%
Satisfecho y a gusto	4	21,0%
Conforme	1	5,2%
Estresado y cansado	3	15,7%
Frustrado	4	21,0%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

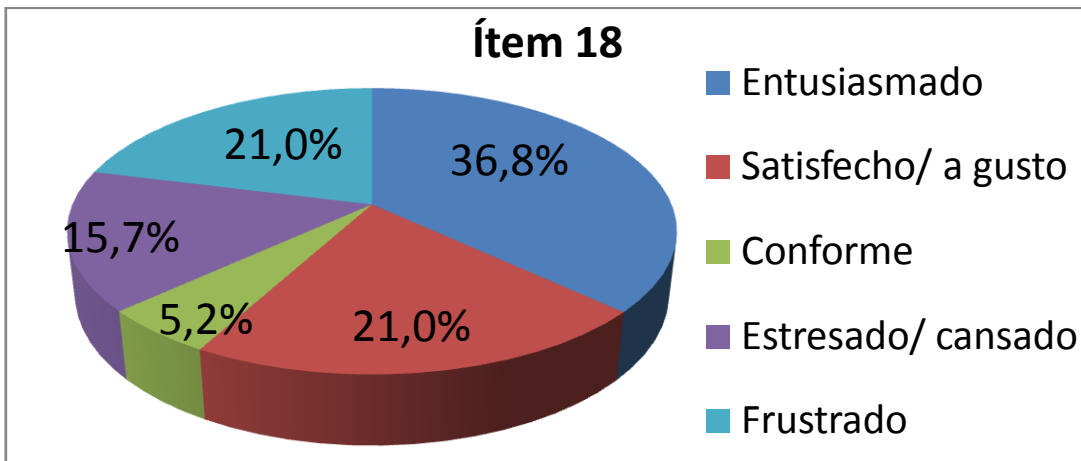


Gráfico 19. Estado de ánimo de los empleados de Medical Work al momento de desempeñar sus labores.

Análisis

La información que arroja el gráfico nº19 permite afirmar que el 36,8% y otro 21,0% de la población encuestada se siente “entusiasmada” y “satisfecha y a gusto” en su puesto de trabajo, por lo se infiere que estas personas llevan a cabo sus actividades y tareas con una actitud positiva, tranquila y serena lo que afectaría de manera positiva en el ambiente de trabajo. Sin embargo, se considera importante que un 36,8% de los trabajadores difiere, pues se sienten “estresados, cansados y frustrados”, lo que podría tener un impacto negativo en el flujo de trabajo y en la calidad de vida de las personas, pues en algunos escenarios esta situación es consecuencia del exceso de trabajo, la falta de motivación al personal o los ambientes conflictivos y desagradables.

Ítem 19

Indique cuales canales de comunicación formal utiliza durante el desarrollo de sus actividades y tareas:

Cuadro 25

Medios de comunicación internos en Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Intranet	0	0%
Correos electrónicos	10	52,6%
Llamadas telefónicas	1	5,2%
Comunicación oral	2	10,5%
Memorándum	3	15,7%
Otros	3	15,7%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

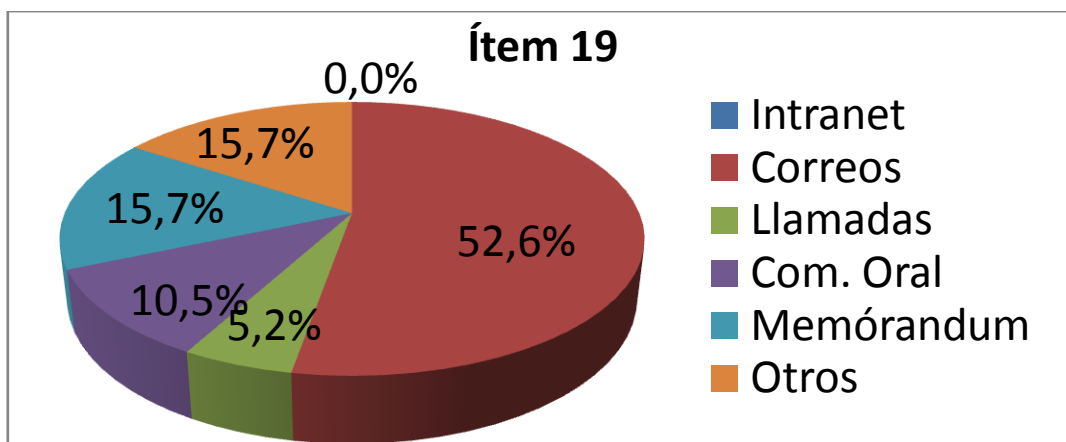


Gráfico 20. Medios de comunicación internos en Medical Work.

Análisis

De acuerdo con los resultados que arroja el gráfico n°20 el 52,6% de las personas encuestadas considera que el correo electrónico es el medio de comunicación interna de mayor uso en Medical Work, convirtiéndose en el canal predominante para compartir y difundir la información necesaria en la empresa. Por su parte, el 15,7%, y otro porcentaje igual de trabajadores sostiene que de igual forma utilizan el memorándum y otros tipos de medios de comunicación. Las llamadas telefónicas a pesar de tener un porcentaje menor (5,2%) también son utilizadas por los empleados durante el desarrollo de sus actividades.

Sin embargo, de las diecinueve (19) personas encuestadas ninguna de ellas considero el intranet como un medio de comunicación interna, herramienta que considerando la expansión que proyecta Medical Work podría servir de apoyo o sustento para el flujo de información masiva y constante.

Ítem 20

Las actividades y tareas asignadas las lleva a cabo:

Cuadro 26

Forma a través de la cual los empleados cumplen con sus tareas y acciones dentro de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De manera individual	14	73,6%
Con todos sus compañeros	2	10,5%
Con algunos compañeros	1	5,2%
En compañía de su jefe	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

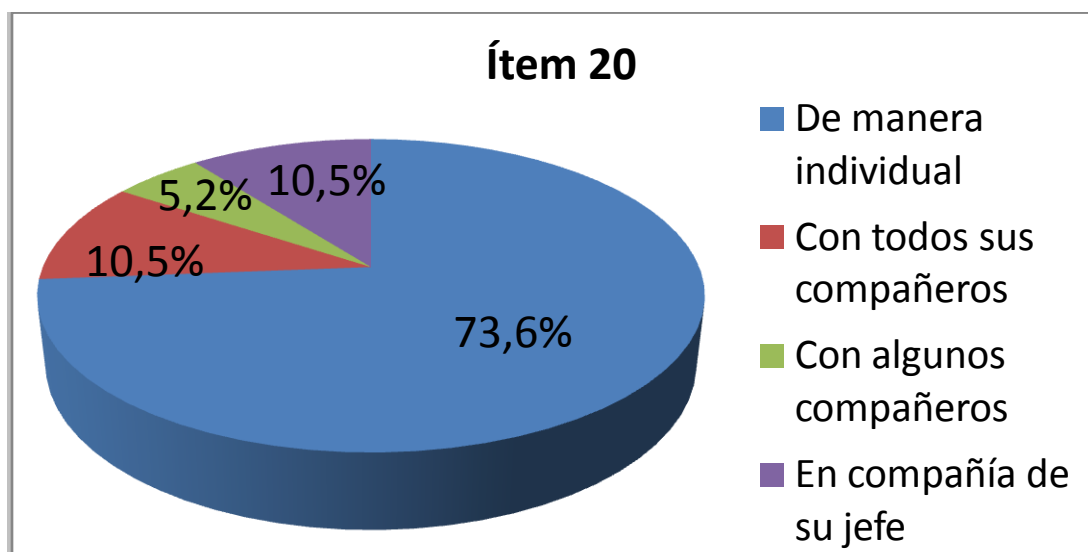


Gráfico 21. Forma a través de la cual los empleados cumplen con sus tareas y acciones dentro de Medical Work.

Análisis

La información del gráfico nº21 permite a los investigadores afirmar que un elevado número de trabajadores de Medical Work lleva a cabo sus tareas y actividades de manera individual, lo que se traduce en un 73,6% de encuestados. El resto de los empleados de la empresa, es decir, el 35,2% sostienen que se apoyan en los compañeros o jefe.

En otras palabras, la mayor cantidad de procesos en la organización se realiza sin la cooperación o colaboración entre los miembros de la empresa. Apoyándose en pocas oportunidades en el trabajo en equipo como una alternativa para crear ambientes agradables, disminuir la cantidad de trabajo y compartir la información y el conocimiento a las personas que conforman la organización, sin importar el nivel o estrato de la escala jerárquica.

Ítem 21

Si usted desarrolla actividades y tareas junto a sus compañeros los realiza por qué:

Cuadro 27

Desarrollo conjunto de actividades dentro de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Su jefe lo sugirió	9	47,3%
Prefiere apoyarse de sus compañeros	2	10,5%
Necesita ayuda	6	31,5%
No sabe / No responde	2	10,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

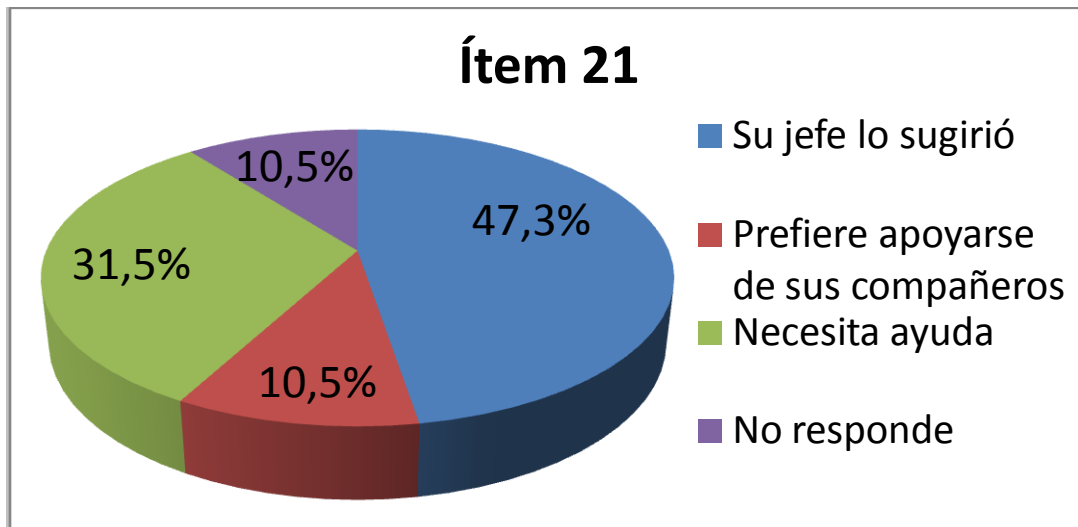


Gráfico 22. Desarrollo conjunto de actividades dentro de Medical Work.

Análisis

El gráfico n°22 arroja los siguientes datos: 47,3% de los encuestados sostienen que llevan a cabo sus actividades y tareas junto a sus compañeros porque su jefe lo sugirió, un 31,5% debido a que necesita ayuda y otro 10,5% por decisión propia. Con base a esta información se infiere que en su mayoría los empleados de la empresa no demuestran disposición y motivación para realizar sus tareas y actividades junto a sus compañeros, es decir, para trabajar en conjunto. Sin embargo, no se debe descartar al 10,5% de los encuestados que deciden apoyarse en sus compañeros para llevar a cabo sus labores y que pueden influir de manera positiva en el resto de los empleados de Medical Work.

Ítem 22

Al surgir conflictos en Medical Work su jefe:

Cuadro 28

Manejo de conflictos por parte de los jefes o gerentes en Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Espera que se resuelva	5	26,3%
Interviene rápidamente	6	31,5%
Pide apoyo y colaboración	2	10,5%
Solicita una reunión	6	31,5%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

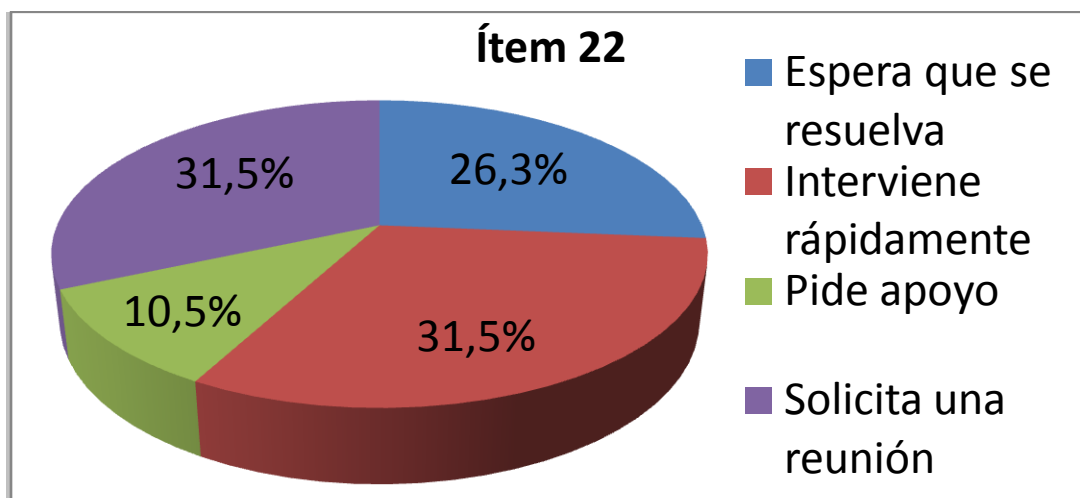


Gráfico 23. Manejo de conflictos por parte de los jefes o gerentes en Medical Work.

Análisis

El gráfico n°23 recoge de manera cuantitativa la opinión que de los empleados de Medical Work en cuanto a la actitud de sus jefes al momento de presentarse conflictos en la organización. Es así, como el 31,5% y un mismo número de encuestados sostiene que los jefes intervienen rápidamente o solicitan una reunión para dar respuesta a situaciones complicadas en la empresa. El 10,5% considera que en cambio se pide apoyo o colaboración. Por su parte, un 26,3% de

los trabajadores opina que los jefes no toman medidas correctivas o actúan de manera rápida y afectiva para el manejo de conflictos dentro de la organización. De acuerdo con estos resultados se puede inferir que un porcentaje mayor de encuestados considera que los jefes (o gerentes) en Medical Work asumen una posición positiva y activa frente a situaciones conflictivas y perjudiciales para el desarrollo de las actividades y tareas, y por ende del cumplimiento de las metas organizacionales.

Ítem 23

Al surgir conflictos en Medical Work usted:

Cuadro 29

Manejo del conflicto por parte de los empleados en Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Espera que se resuelva	9	47,3%
Interviene rápidamente	7	36,8%
Consulta con su jefe	3	15,7%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

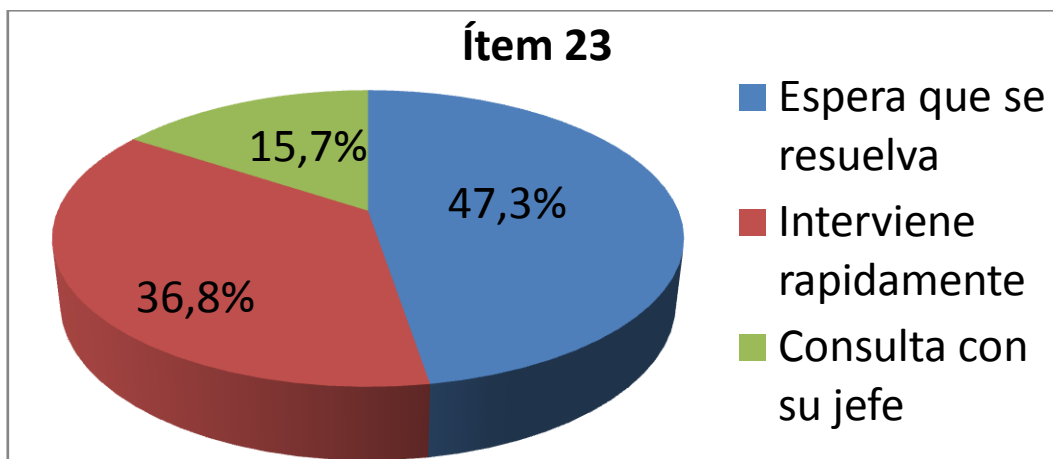


Gráfico 24. Manejo del conflicto por parte de los empleados en Medical Work.

Análisis

El gráfico nº24 proporciona información que permite a los investigadores afirmar que un 47% de los encuestados sostiene que su actitud frente a los conflictos es de “esperar a que se resuelvan”, es decir, no toman acciones ni implementan estrategias para mejorar la situación. Mientras que otro 37% interviene rápidamente, en otras palabras, participan de forma activa en la resolución de conflictos, sin embargo esto representa menos de la mitad de los trabajadores de Medical Work, situación que a juicio de los investigadores pudiese perjudicar el ambiente de trabajo.

Ítem 24

Al momento de presentarse fallas o equivocaciones en la ejecución de tareas y/o actividades, el supervisor (o Gerente):

Cuadro 30

Aplicación de medidas correctivas, al momento de presentarse fallas en las labores de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Toma medidas correctivas	11	57,8%
Aplica sanciones	5	26,3%
Olvida lo ocurrido	1	5,2%
Solicita una reunión	1	5,2%
No sabe / No responde	1	5,2%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

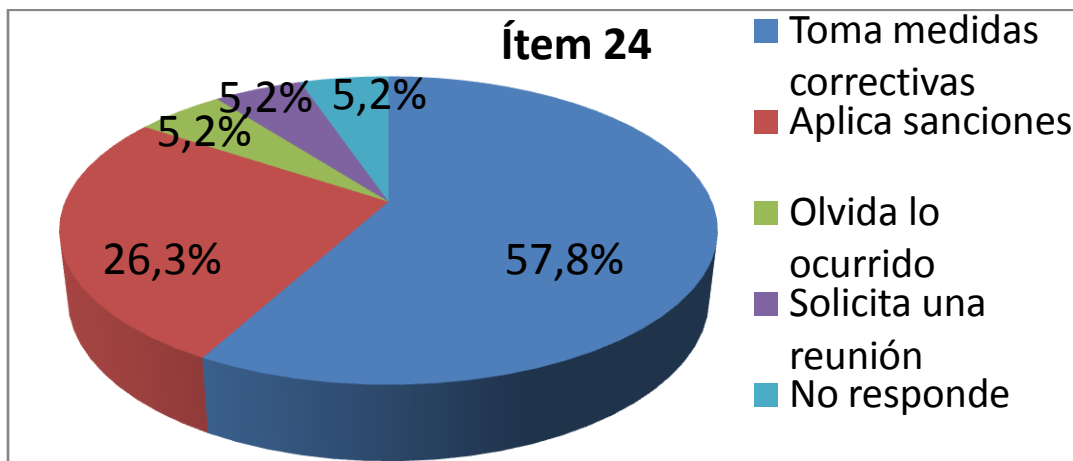


Gráfico 25. Aplicación de medidas correctivas, al momento de presentarse fallas en las labores de Medical Work.

Análisis

El gráfico nº25 deja en evidencia que el 57,8% de los encuestados consideran que al momento de presentarse fallas en Medical Work los supervisores o gerentes toman medidas correctivas como respuesta a dicha situación. Otro 26,3% difiere, sosteniendo que se aplican sanciones. Es decir, la gerencia (o los supervisores) demuestran una reacción favorable para contrarrestar equivocaciones al momento de ejecutar las tareas y/o actividades. Sin embargo, no se puede descartar a un 26,3% de los encuestados que representan a 5 trabajadores, que sostienen que la empresa aplica sanciones, lo que puede disminuir la motivación y crear un clima tenso y hostil.

Ítem 25

El desempeño en sus actividades y tareas las evalúa:

Cuadro 31

Evaluación del desempeño dentro de Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La gerencia	10	52,6%
Su jefe inmediato	9	47,3%
Sus compañeros	0	0%
Todos	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

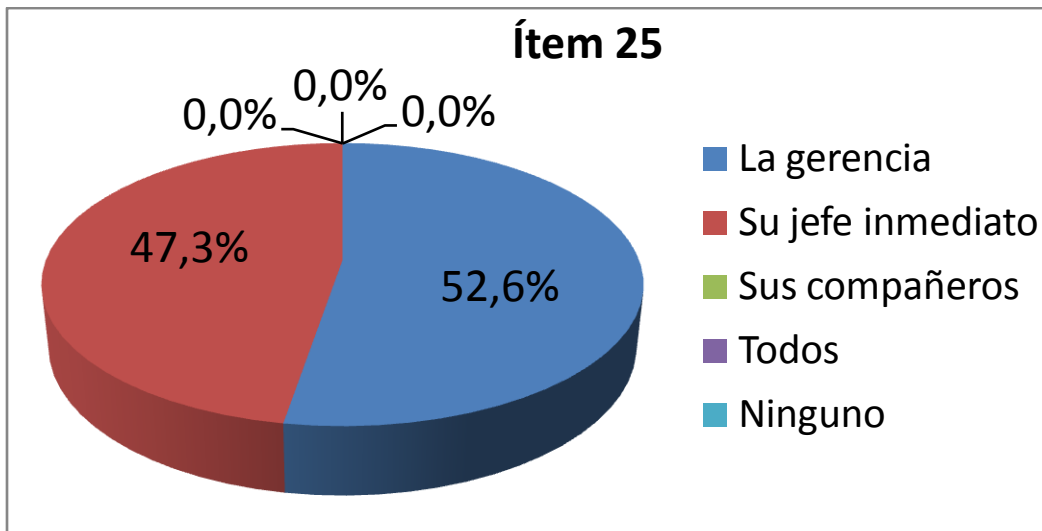


Gráfico 26. Evaluación del desempeño dentro de Medical Work.

Análisis

Como se evidencia en el gráfico n°26, los trabajadores de Medical Work consideran que el desempeño en las tareas y actividades que realizan las evalúa en primer lugar, la gerencia (53%), mientras otro 47% sostiene que ese proceso

lo lleva a cabo su jefe inmediato. Esto permite confirmar que en la empresa se realiza la evaluación del desempeño de sus empleados, sin embargo, este proceso se desprende desde el nivel alto y medio de la organización, esto implica que no existe una evaluación de iguales o pares (coevaluación) que proporcione información sobre la percepción que tienen los compañeros de trabajo.

Ítem 26

¿Con qué regularidad se realizan actividades de seguimiento y evaluación del desempeño?

Cuadro 32

Frecuencia de la evaluación del desempeño en Medical Work.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anual	10	52,6%
Semestral	4	21,0%
Trimestral	2	10,5%
Mensual	2	10,5%
No sabe / No responde	1	5,2%
Total	19	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Medical Work (2014)

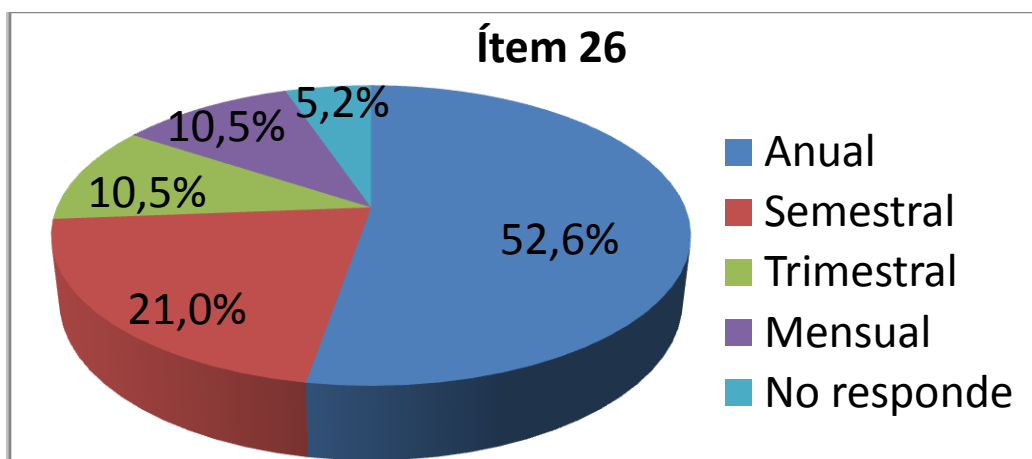


Gráfico 27. Frecuencia de la evaluación del desempeño en Medical Work.

Análisis

La información proporcionada por el gráfico 27 permite a los investigadores afirmar que un 53% de los encuestados sostiene que en Medical Work se evalúa el desempeño anualmente, otro 21% afirma que se lleva a cabo cada seis meses. Así mismo, un 10% y 11% respectivamente consideran que se realizan de manera trimestral y mensual. Estos datos confirman que en la empresa objeto de estudio los empleados cuentan con un proceso destinado a conocer y evaluar su desempeño, con la finalidad de garantizar un mejor rendimiento y el cumplimiento de las metas organizacionales. Sin embargo, este proceso no se lleva a cabo con tanta regularidad, ni se caracteriza por ser una evaluación continua y constante del desempeño de los empleados de la empresa.

Análisis General de los Resultados

El instrumento de recolección de datos denominado cuestionario fue aplicado a 19 trabajadores de Medical Work. Este constaba de 26 ítems con preguntas cerradas de múltiples opciones de respuesta y dos preguntas abiertas. Posteriormente, se procedió a organizar y distribuir los datos en gráficos de torta, lo que permitió a los investigadores obtener información sobre el estado actual de la empresa objeto de estudio.

Entre los aspectos más valiosos que se pueden destacar es, en primer lugar, el desconocimiento de los trabajadores de Medical Work de la filosofía que define y orienta las acciones y procesos de la empresa. Los gráficos arrojaron que un 57,7% y el 73,5%, respectivamente, contestó de manera incorrecta, o se limitó a no responder al consultarles sobre la misión y visión. A pesar, de que en los siguientes ítems, los encuestados afirman sentirse identificados e inspirados (73,6% misión y 57,8% visión) con la filosofía, es incongruente con los resultados anteriores, pues un grupo de empleados difícilmente pueden sentirse comprometidos con una filosofía que no conocen con exactitud.

En el caso de las preguntas relacionadas a los valores que definen a Medical Work, un 46,2% no sabe o no responde, es decir, un elevado número de trabajadores no logra conocer e identificarse con ellos. Sin embargo, a través del cuestionario, se obtuvo datos que permiten afirmar que para los empleados el compromiso, la responsabilidad, el respeto y la calidad de servicio son los cuatro valores que a su juicio orientan los procesos y actividades de la empresa. De igual forma, sostienen que el respeto, la responsabilidad y la honestidad son los valores que guían sus acciones y aptitudes en el ámbito personal.

En otro orden de ideas, la asignación y ejecución de tareas y actividades en la empresa, así como la planificación son considerados procesos que se desarrollan con frecuencia y que tienen una percepción favorable por parte de los encuestados.

Por su parte, el ítem 16 arroja que el 62,8% de los trabajadores considera que la gerencia siempre o casi siempre delega responsabilidades, sin embargo, a pesar de estos resultados, el 78,8% de los trabajadores consulta con sus compañeros, jefes o gerentes al momento de tomar decisiones relacionadas a las actividades o tareas que deben desarrollar, lo cual significa que para los empleados el proceso decisorio difícilmente es llevado a cabo por iniciativa o cuenta propia. Al momento de presentarse fallas o conflictos el 63% de los empleados, esperan o solicitan el apoyo de sus jefes o gerentes para dar respuesta a dicha situación, es por ello, que se infiere que las decisiones y la participación de los trabajadores, en su mayoría, quedan supeditadas a la intervención de los niveles más altos de la jerarquía de la empresa.

Así mismo, en los ítems del cuestionario se evidencia claramente que las tareas y actividades se desarrollan en Medical Work de manera conflictiva (78,9%), lo que podría afectar el ambiente de trabajo. En relación a cómo se sienten los trabajadores, un 57,8% sostiene que se encuentran satisfechos y a gusto,

mientras que un 41,9% están conformes, estresados, cansados o frustrados al desarrollar sus funciones en la organización.

Otros de los aspectos relevantes que arrojó el instrumento de recolección de datos fue que los trabajadores de Medical Work, en su mayoría, desarrollan sus actividades de manera individual (73,6%), y al llevarlas a cabo en equipo las realizan por sugerencia del jefe o porque necesitan ayuda (78,8%), siendo el trabajo colaborativo o cooperativo una actividad poco desarrollada en la empresa.

En relación al proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de los empleados, se puede constatar que éste efectivamente se lleva a cabo en la empresa. Sin embargo, según el 52,6% de los encuestados, dicho proceso se realiza anualmente, mientras que el 21% considera que cada seis meses, es decir, se ejecuta con poca regularidad, y además, es una actividad que se desprende únicamente desde la gerencia o por parte de los jefes (o supervisores).

Finalmente, se puede afirmar que cada uno de los ítems que se han descrito anteriormente resumen la percepción y opinión de los encuestados (trabajadores de Medical Work) con respecto a los procesos o aspectos considerados de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

CAPÍTULO IV
PROPUESTA

**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA
UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SALUD**

Tutor: Ron, Rodolfo

Autores:

Daboín, Ariana C.I. 20.676.327

Romero, Edson C.I. 20.482.558

Soto, Niscary C.I. 20.754.567

Ciudad Universitaria, Febrero de 2015

CONTENIDO

	pp.
Introducción.....	107
Justificación.....	108
Objetivos del Modelo.....	110
Representación Gráfica del Modelo de Gestión Organizacional propuesto.....	111
Fases del Modelo de Gestión Organizacional.....	112
Fase 1: Diagnóstico Inicial de la Empresa.....	113
Fase 2: Filosofía Organizacional.....	116
Fase 3: Procesos Administrativos.....	121
Fase 4: Evaluación del Modelo de Gestión Organizacional.....	133
Conclusiones.....	135

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están sujetas a los innumerables y constates cambios tanto del ambiente como de su propia dinámica, es por ello, que en la actualidad gestionar los procesos, actividades, recursos y personas se ha convertido en una ardua labor, por lo que mantenerse estables en el mercado ofreciendo servicios y productos de calidad es el principal propósito para asegurar la perdurabilidad y el éxito de la empresa.

Esta realidad exige a las organizaciones establecer un modelo de gestión claro y sólido que oriente su funcionamiento y que precise las acciones que deben llevarse a cabo para la consecución de sus metas. De acuerdo a lo antes mencionado, se llevó a cabo este estudio, que permitirá ofrecer a una empresa del sector salud denominada Medical Work una propuesta que consiste en construir un modelo de gestión organizacional estructurado en cuatro fases: diagnóstico inicial, establecimiento de la filosofía organizacional, definición de los procesos administrativos, y por último la evaluación o retroalimentación.

La propuesta que se presenta parte del conocimiento de la situación actual de la empresa pues su propósito es lograr satisfacer y dar respuesta a las necesidades y carencias de la empresa, además se busca afianzar y reforzar aquellos aspectos que ofrecen resultados satisfactorios.

Por su parte, la construcción de la propuesta contempla la definición de:

- ✓ Objetivos
- ✓ Representación gráfica del modelo
- ✓ Definición de cada una de las fases
- ✓ Conclusiones

JUSTIFICACIÓN

Para Medical Work, un modelo de gestión organizacional representa un aporte significativo, en tanto que les sirve como guía o referencia sobre la cual orientar y desarrollar todos los procesos, actividades y tareas, de una forma más armónica y eficiente, lo que les permitirá, a su vez, establecer líneas de acción estratégica para afianzar y potenciar todas aquellas funciones que ameriten una mejora en su ejecución.

Así mismo, la construcción de un modelo de gestión de esta índole, les proporcionará los insumos necesarios para dar a conocer la situación real de la empresa en cuanto a su entorno interno y externo, y a partir de allí, generar las soluciones pertinentes según sea el caso.

De igual forma, les permitirá diseminar por todos los estratos de la organización, una filosofía organizacional completa y acorde, construida a partir de la información suministrada por el personal en los instrumentos de recolección de datos y los resultados obtenidos de la matriz FODA.

En este sentido, se trata de un modelo de gestión organizacional destinado a cubrir las necesidades de Medical Work, por cuanto integra un conjunto de fases finamente adaptadas a sus características y procesos desarrollados o por desarrollar.

Fundamentos Teóricos:

En la vida organizacional existen, de manera implícita o explícita, innumerables modelos de gestión que han sido empleados con el paso del tiempo, a manera de establecer guías y describir las diferentes funciones que deben llevarse a cabo.

Para la formulación de un modelo de gestión para Medical Work, fue preciso analizar algunos de éstos, con el fin de extraer los aspectos que a la luz de esta

organización son los más relevantes. Así pues, la revisión teórica realizada, permitió utilizar como referencia, los siguientes modelos:

Por una parte, considerando que Medical Work está en proceso de reestructuraciones, se seleccionó el modelo de gestión del cambio propuesto por Mengibar, Del Rio y Terol (s/f), quienes afirman que cualquier cambio en las organizaciones, debe ir de la mano de tres aspectos fundamentales: el diagnóstico, el cambio y el refuerzo. Por tanto, de dicho modelo se extrajo la necesidad de un diagnóstico interno y externo de la organización como base para definir la situación actual y de esta forma dejar en evidencia todos los aspectos que deben mejorarse, así como los métodos, adaptados a dicho diagnóstico, que permitan generar cambios positivos de manera continua. De igual forma, se consideró la importancia de evaluar los resultados obtenidos del proceso, como parte de la etapa de refuerzo propuesta por los autores para finalizar el cambio.

Seguidamente se tomó como base algunos elementos del modelo de gestión por procesos de Aguilar, Aguirre, Morantes y Espinoza (2002), que inicia con el diagnóstico de la organización a través de la elaboración de una matriz FODA, y la construcción de una nueva filosofía de gestión. Posteriormente, los autores proponen la definición y descripción de los procesos que se desarrollan en la empresa utilizada para la investigación

En otro orden de ideas, para seleccionar y consolidar los procesos que debían integrar el modelo de gestión, se utilizó como referencia lo planteado por Chiavenato (2002) con respecto a los procesos administrativos, es por ello que la planificación, la organización, la dirección y el control forman parte integral y de gran valor para la propuesta.

Así pues, los aportes de estos autores, resultan ser una guía significativa que orienta y facilita la construcción de un modelo de gestión organizacional adaptado a las necesidades de Medical Work. Cada uno de los elementos extraídos permitió

establecer las diferentes fases sobre las cuales fue posible edificar el modelo que se propone a continuación.

OBJETIVOS Y PROPÓSITO DEL MODELO

Objetivo General

Definir una herramienta de gestión que oriente los procesos internos y la dinámica organizacional de Medical Work, a través de la construcción de un modelo.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Medical Work
2. Redefinir la filosofía organizacional, como marco de referencia para orientar los procesos, actividades y tareas en Medical Work.
3. Describir los procedimientos a través de los cuales deben llevarse a cabo los procesos organizacionales dentro de Medical Work.
4. Orientar el proceso de evaluación y control de la funcionalidad del modelo de gestión organizacional en Medical Work.

Propósito:

Proporcionar a Medical Work un modelo de gestión en el cual se faciliten elementos prácticos y metodológicos que guíen los procesos y la dinámica organizacional.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTO

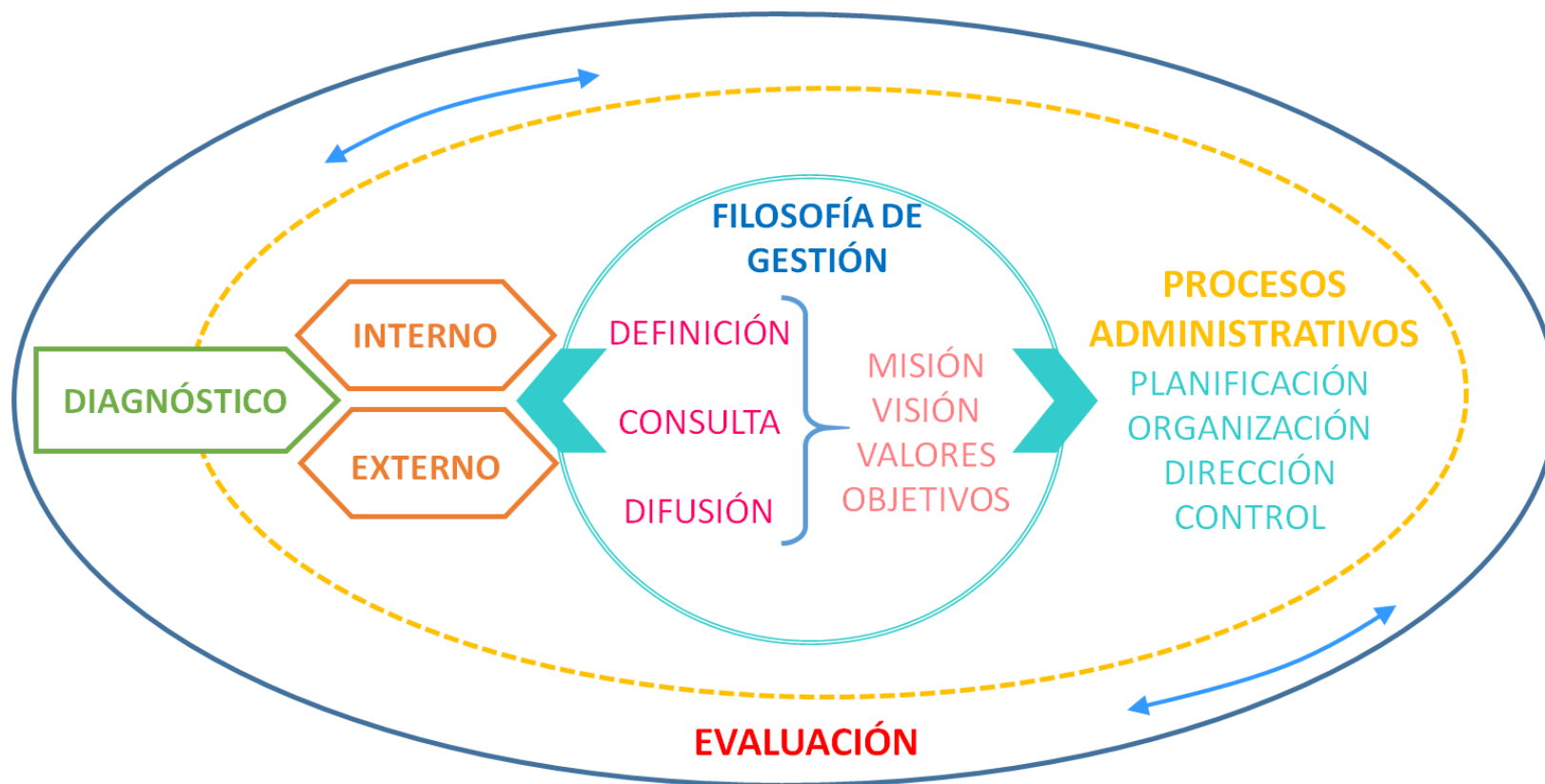


Gráfico 28. Representación Gráfica del Modelo de Gestión Organizacional propuesto. Fuente: Los autores (2014)

FASES DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La propuesta dirigida a Medical Work se traduce en la definición de un modelo de gestión organizacional que se estructura en cuatro fases:

1. Diagnóstico inicial de la empresa: Esta primera fase contempla una hoja de trabajo denominada matriz DOFA que reúne las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Medical Work, es decir, un análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Posteriormente se construye una segunda hoja de trabajo que establece las estrategias (FO, DO, FA, DA) que se deberían implementar.

2. Filosofía organizacional: La segunda fase del modelo tiene el propósito de definir y proponer la misión, visión, valores y objetivos de Medical Work, para que posteriormente la empresa los lleve a consulta y discusión con los trabajadores de los distintos niveles de la escala jerárquica. Luego, se recomienda un conjunto de acciones que se podrían desarrollar en la organización para difundir la filosofía y lograr que los empleados se sientan identificados y se apropien de ella.

3. Procesos administrativos: Para la tercera fase, se proponen líneas de acción para generar mejoras en los cuatro procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control) con la finalidad de definir una dinámica organizacional estable que asegure la calidad en los servicios que ofrece Medical Work.

4. Evaluación del modelo: Esta fase tiene el propósito de corroborar si se están logrando los objetivos de la propuesta, para ello se ofrece un mecanismo que permita conocer y evaluar los resultados del modelo. Sin embargo, esta no es una fase final o de cierre, pues desde el mismo momento que se comienza a implementar la propuesta se lleva a cabo un proceso de retroalimentación.

FASE 1: DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA

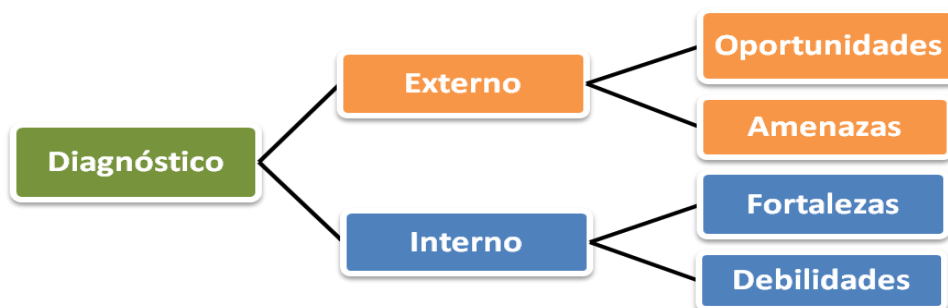


Gráfico 29. Diagnóstico Inicial de la empresa. Fuente: Los autores (2014)

Cuadro33
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo de respuesta. ✓ Capacidad para ampliar servicios y tecnologías. ✓ Capacidad para atender nuevos clientes. ✓ Atención al cliente de manera oportuna. ✓ Suficientes recursos para atender la demanda. ✓ Se proyectan como una empresa con potencial de crecimiento. ✓ Cuentan con personal especializado. ✓ Procesos de cambio y modificaciones posiblemente favorables. ✓ Apoyo en la formación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del mercado y de la demanda del público. ✓ Posibilidad de incorporarse en nuevos sectores del país. ✓ Reconocimiento por parte del INPSASEL. ✓ Relación satisfactoria con sus proveedores. ✓ Medical Work se apega a las normativas jurídicas y legales vigentes en el país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio físico reducido. ✓ Los servicios de Medical Work no están disponible en todo el país. ✓ Necesidad de redefinir tareas y actividades en el nivel operativo. ✓ Medical Work cuenta con pocos medios de promoción y difusión. ✓ Resistencia al cambio por parte de los empleados. ✓ Necesidad de redefinir y difundir la filosofía organizacional. ✓ Medical Work posee una comunicación vertical y utiliza medios poco actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuentan con los servicios de divisas. ✓ Situación económica y política inestable en el país. ✓ Retrasos en pagos como consecuencia de la inestabilidad económica. ✓ Los proveedores limitan el acceso a los insumos. ✓ Dificultad para los proveedores de adquirir divisas y materia prima. ✓ Inestabilidad en el control de precios.

Fuente. Datos tomados de la entrevista (ver Anexo C) realizada por los autores a la Gerencia de Medical Work (2014)

Cuadro 34

Análisis matricial

<p style="text-align: center;">FACTORES</p> <p style="text-align: center;">FACTORES</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</p> <p>F1: Tiempo de respuesta. F2: Capacidad para ampliar servicios y tecnologías. F3: Capacidad para atender nuevos clientes. F4: Atención al cliente. F5: Suficientes recursos para atender la demanda. F6: Se proyectan como una empresa con potencial de crecimiento. F7: Cuentan con personal especializado. F8: Procesos de cambio y modificaciones posiblemente favorables. F9: Apoyo en la formación del personal.</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <p>D1: Espacio físico reducido. D2: Los servicios de Medical Work no están disponibles en todo el país. D3: Necesidad de redefinir tareas y actividades en el nivel operativo. D4: Medical Work cuenta con pocos medios de promoción y difusión. D5: Resistencia al cambio por parte de los empleados. D6: Necesidad de redefinir y difundir la filosofía organizacional. D7: Medical Work posee una comunicación vertical y utiliza medios poco actualizados.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p> <p>O1: Crecimiento del mercado y de la demanda del público. O2: Posibilidad de incorporarse en nuevos sectores del país. O3: Reconocimiento por parte del INPSASEL. O4: Relación satisfactoria con sus proveedores. O5: Medical Work se apega a las normativas vigentes en el país.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi- Maxi)</p> <p>1-Consolidar métodos de reconocimiento para los empleados, asegurando a través de estos mecanismos que ellos puedan mantener y fortalecer el nivel de satisfacción de los clientes y la atención inmediata de sus requerimientos. Igualmente se debe evaluar y fortalecer el proceso de reclutamiento en la empresa, asegurando la contratación de personal especializado. También se debe seguir trabajando a través de la normativa que regula la seguridad laboral, para continuar contando con el reconocimiento de INPSASEL.</p> <p>2- Fomentar encuentros en los cuales se discuta de qué manera se van a usar los recursos con</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>1-Buscar un lugar más amplio donde ubicar la empresa. Con un espacio físico más grande, podrán atender un mayor número de clientes abarcando la creciente demanda y logrando incorporarse a nuevos sectores económicos del país. Igualmente podrán ampliar su lista de empleados y de servicios que presta.</p> <p>2- Garantizar reuniones con todos los empleados de la organización para revisar y rediseñar su filosofía organizacional. Este procedimiento puede servir igualmente para redefinir las tareas</p>

	<p>los que cuenta la empresa y de cómo aprovechar los procesos de cambio, para optimizar y fortalecer la capacidad que tienen de ampliar sus servicios y tecnologías y de atender nuevos clientes. Aprovechando así las posibilidades de crecimiento del mercado y la demanda, creando medios para alcanzar nuevos sectores económicos en los cuales desarrollarse.</p>	<p>y actividades de los cargos operativos y para restablecer los medios de comunicación internos de la organización y los métodos de promoción y difusión de la misma. Todo esto siguiendo los lineamientos y regulaciones de la normativa legal del país y continuar con el reconocimiento de INPSASEL</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1: No cuentan con los servicios de divisas. A2: Situación económica y política inestable en el país. A3: Retrasos en pagos como consecuencia de la inestabilidad económica. A4: Los proveedores limitan el acceso a los insumos. A5: Dificultad para los proveedores de adquirir divisas y materia prima. A6: Inestabilidad en el control de precios.</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>1- Crear mecanismos en los cuales se fomente en los empleados el reconocimiento e identificación con la empresa, para así posicionarse en el país como una organización de prestigio a través del fortalecimiento de la atención a los clientes, el tiempo de respuesta inmediata de sus requerimientos y la existencia de personal especializado dentro de la empresa. Igualmente es necesario realizar los procedimientos y trámites necesarios para obtenerlas divisas.</p> <p>2- Fomentar reuniones periódicas en las cuales se discuta, evalúe y si es necesario se reduzca el uso de los recursos dentro de la organización, logrando así prever el alcance de los mismos en un tiempo estipulado. Garantizando que la organización no se vea afectada por la situación económica y política del país y que el dinero para el pago de los proveedores no se vea afectado, considerando igualmente la inconsistencia de los precios.</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>1-Ubicarse en un lugar más amplio que les permita optimizar y ampliar los servicios que presta, de esta forma podrá aumentar sus ganancias y ubicarse en otras zonas de país. Ganándose además el reconocimiento de los entes encargados de otorgar las divisas.</p> <p>2-Definir de manera clara nuevos procesos de cambio, que incluyan el establecimiento de una filosofía organizacional, y la especificación de las tareas y actividades en todas las áreas de la organización. Contando con una planificación flexible que permita a la empresa responder a la situación del país, y disponer de otras fuentes que provean de los insumos necesarios para su funcionamiento.</p>

Fuente. Datos tomados de la entrevista (ver Anexo C) realizada por los autores a la Gerencia de Medical Work (2014)

FASE 2: FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

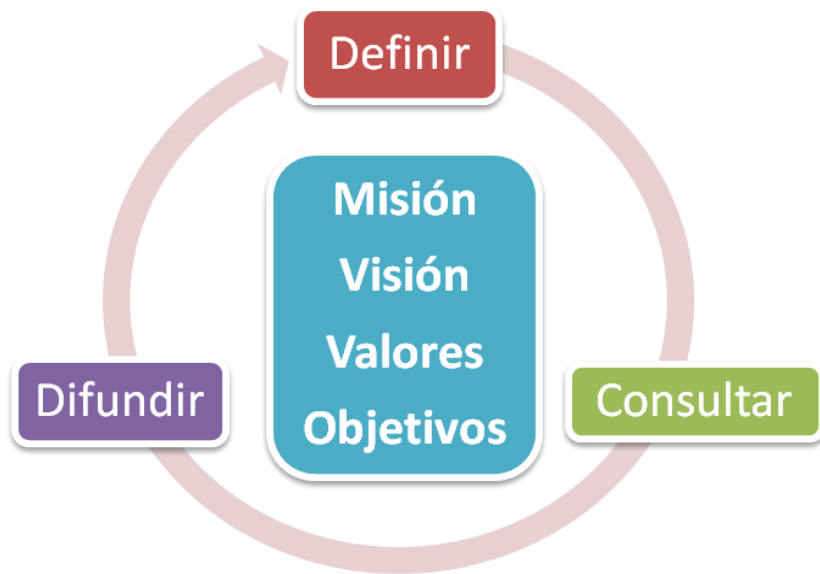


Gráfico 30. Filosofía Organizacional. Fuente. Los autores (2014)

(a) Definición de la Filosofía Organizacional

Misión: Somos una empresa del sector salud con potencial de crecimiento, destinada a satisfacer las necesidades de empresas y trabajadores, a través de servicios médicos con un alto estándar de calidad, excelente atención, la mejor relación precio/valor y un tiempo de respuesta oportuno, para garantizar bienestar ocupacional y salud laboral, apoyados en un equipo humano y profesional con sólidos principios de respeto, responsabilidad y compromiso.

Visión: Liderar la industria nacional de bienestar laboral y ocupacional como una empresa del sector salud de prestigio que asegure la satisfacción de sus clientes, a través de la optimización de procesos, productos y

servicios médicos, y el fortalecimiento de la atención al cliente y el tiempo de respuesta inmediato.

Valores:

- COMPROMISO.

“Estamos Comprometidos”: Sentimos que las metas y los objetivos de la organización son nuestros, por lo tanto trabajamos arduamente para cumplirlos.

- RESPONSABILIDAD.

“Somos Responsables”: Cumplimos nuestras tareas y garantizamos la satisfacción de los clientes.

- RESPETO.

“Trabajamos con Respeto”: Cultivamos excelentes relaciones interpersonales entre nuestros compañeros y clientes.

- CALIDAD DE SERVICIO

“Brindamos Calidad”: Ofrecemos diariamente servicios con el más alto estándar de calidad a nuestros clientes.

Objetivos: Medical Work establece cumplir con una serie de objetivos, dirigidos a las partes interesadas en el negocio:

- Con la organización:
 - ✓ Garantizar un mayor alcance a nivel nacional.
 - ✓ Reubicarse en un espacio físico más amplio y cómodo
 - ✓ Ampliar la lista de clientes y de servicios prestados.
- Con los clientes:
 - ✓ Ofrecer servicios de excelente calidad con un tiempo de respuesta mínimo.
 - ✓ Garantizarles un portafolio de servicios acorde a sus exigencias.
- Con los trabajadores:
 - ✓ Otorgarles un excelente clima laboral.

- ✓ Ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- ✓ Brindar un sistema de incentivos acorde a su desempeño y responsabilidades.

(b) Consulta de la Filosofía Organizacional

La idea de construir un marco de referencia organizacional en la nueva era, es que ésta surja de la unión entre las aspiraciones personales de los empleados y las aspiraciones de la empresa, es por ello que más allá de ser una filosofía de gestión declarativa (impuesta desde los niveles más altos) ésta debe ser el resultado del impulso colectivo, resumido en la misión, la visión, los valores y objetivos, que permita crear una identidad que defina a la organización como propia y a su vez establezca líneas de guía para su desarrollo presente y futuro.

Es importante considerar, que no siempre es posible, dada la dificultad de la dinámica laboral, que todos los empleados participen activamente en la elaboración de una filosofía de gestión, sin embargo, es viable que una vez construida se lleven a cabo reuniones para verificar con el personal si es preciso realizar alguna modificación, o si ésta concuerda con lo esperado y sirve de estímulo para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Así pues, la fase de revisión y consulta no es más que el momento destinado para compartir y consultar la filosofía de gestión con el resto de los empleados, con el fin de que ésta sea revisada y ajustada de acuerdo a las percepciones y necesidades del grupo de trabajo. Todo ello, si desde sus inicios la empresa no logró construir una filosofía considerando el aporte de todo el personal.

En este sentido, una de las mejores formas para realizar este proceso, es a través de una estrategia integrativa que permita sondear, examinar y

recabar las diferentes opiniones y sugerencias del personal con respecto a la filosofía de gestión existente.

En el caso de Medical Work, considerando el reducido horario de trabajo en el que deben desempeñarse y la falta de disponibilidad por parte de los directivos y el personal de recursos humanos por asuntos de reestructuración, no fue posible construir una filosofía de gestión con la participación del personal, sin embargo esta propuesta ofrece a la empresa una filosofía que se desprende de la aplicación de un cuestionario y la elaboración de una DOFA, para que posteriormente ésta se lleve a consulta y discusión por parte del grupo, es decir, que funcione como primer insumo para la construcción de una filosofía compartida. Es por ello, que se recomienda complementar con la siguiente estrategia, que consiste en planificar dos reuniones con el personal:

- La primera para dar a conocer la filosofía de gestión establecida, y abrir un espacio organizado para las discusiones, confrontaciones positivas, intercambios de ideas y reflexiones, cuyos resultados serán recabados por el moderador (preferiblemente algún representante de la gerencia) de manera visible, en pizarra, video beam o en hojas de rotafolio, como insumos para analizarla y modificarla en caso de que sea pertinente.
- La segunda para presentar los resultados obtenidos de la primera reunión, es decir, la nueva filosofía de gestión luego de ser discutida, compaginada y armonizada con los aportes de los empleados y de esa forma pueda ser aprobada y puesta en práctica por cada uno de ellos.

Estas reuniones pueden realizarse en sesiones programadas con una separación aproximada de una semana para no perder la sintonía, reservando un espacio entre cada una de ellas para la gerencia de la

organización, con el fin de que éstos, en función de los resultados obtenidos de la primera sesión, tengan la posibilidad de analizar, unificar y generar con detenimiento una nueva filosofía que será presentada posteriormente en la segunda sesión.

(c) Difusión de la Filosofía Organizacional

La difusión de la filosofía de gestión debe ser una actividad efectiva y constante en la organización, para ello, se pueden considerar las siguientes recomendaciones:

1.- Sensibilizar al personal sobre la importancia de la filosofía organizacional, como guía para conducir a la empresa hacia el logro de sus metas y para proyectarla hacia un futuro deseado y positivo.

2.- Plasmar en las paredes de todos los Departamentos, los elementos de la filosofía de gestión, de manera que las personas puedan verla a diario y así recordar cuál es la razón de ser de la empresa, su proyección a futuro, sus objetivos y sus principios, y al mismo tiempo apropiarse de cada uno de esos elementos al momento de ejecutar sus actividades y tareas diarias.

3.- Distribuir folletos informativos que incluyan toda la información relacionada con la filosofía organizacional, a todos los clientes, proveedores y personal asociado.

4.- Verificar con regularidad la efectividad de la difusión de la filosofía, para potenciarla, realizándole los ajustes pertinentes conforme sea la situación.

5.- Mantener plasmado en la página web de Medical Work la misión y visión de la empresa.

6.- Agregar a la página web los objetivos y valores establecidos por la organización y sus miembros

FASE 3: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

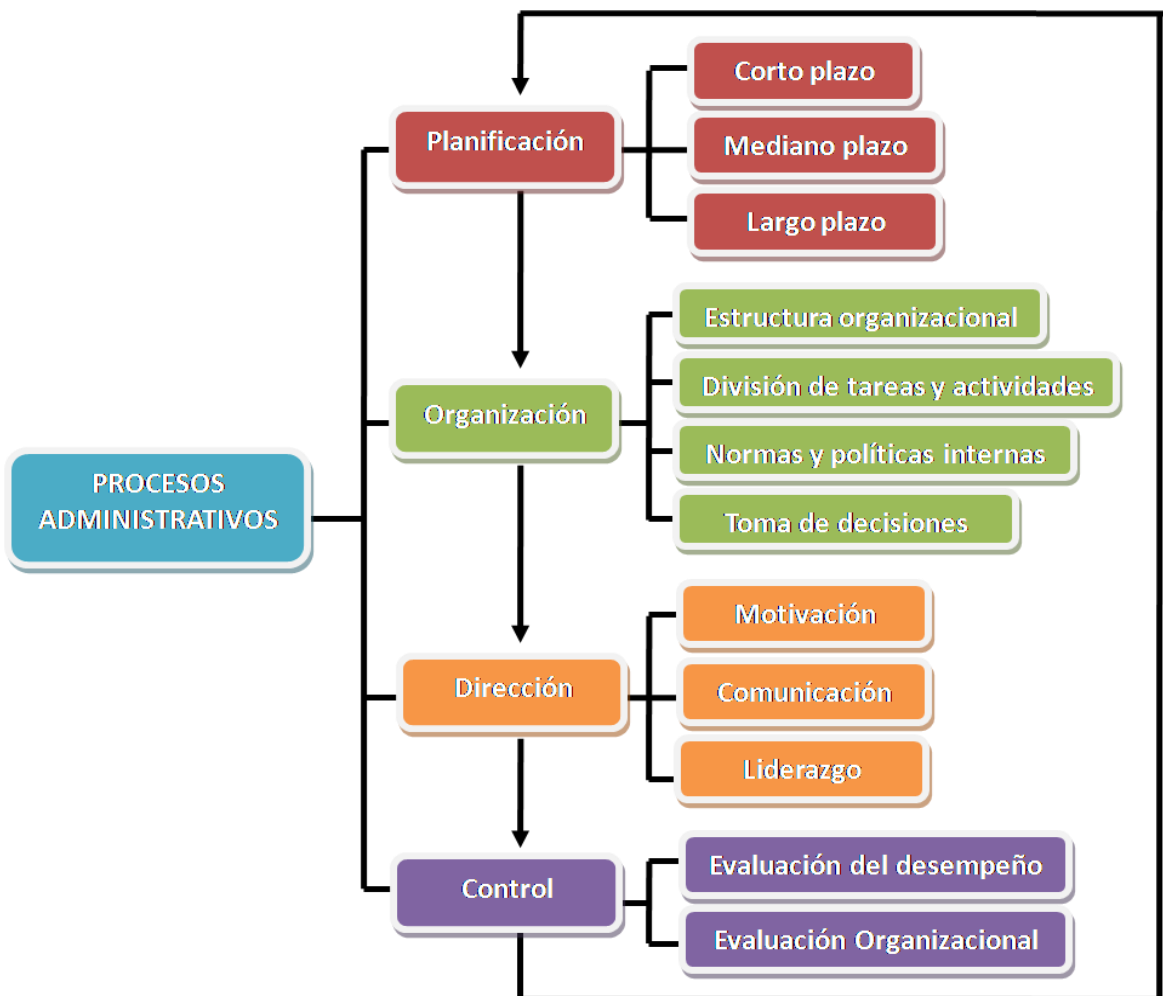


Gráfico 31. Procesos Administrativos. Fuente. Los autores (2014)

(a) Planificación

Situación Actual: Medical Work hoy por hoy realiza un proceso de planificación a mediano plazo (planeación táctica), dicha planeación es de carácter flexible, atendiendo propiamente el entorno cambiante en el cual se desarrolla la actividad empresarial dentro del país. El proceso de planificación de la organización se lleva a cabo desde la alta gerencia,

atendiendo la opinión de los empleados solo en actividades operativas, considerando las competencias y funciones de los involucrados.

Acciones a implementar: Considerando la importancia del proceso de planificación como un eje transversal, para prever el alcance de los objetivos y de los recursos necesarios para cumplir con las funciones organizacionales. Se propone:

- ✓ Realizar un proceso de planificación que atienda los objetivos de la organización a largo, mediano y corto plazo. Largo plazo (anualmente), mediano plazo (trimestralmente) y corto plazo (mensualmente).

- ✓ Durante el primer trimestre de cada año se debe realizar una reunión general con todos los empleados, en dicho encuentro se expondrá por parte de la alta gerencia (luego de un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa) los objetivos y metas que se tiene planeado alcance la organización durante el año en curso (planeación estratégica), estos objetivos serán llevados a discusión por departamento o división a fin de consolidar un acuerdo de cumplimiento por medio de todas las partes involucradas.

- ✓ Durante ese mismo periodo de tiempo se deberá realizar un encuentro por área o departamento en el cual se expondrán y discutirán las acciones y procedimientos que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos por parte de la división (planeación táctica). Allí se dará a conocer lo que se espera de todos y cada uno de los empleados del departamento correspondiente. Luego de cada tres meses (trimestralmente) se debe realizar otra reunión a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos y realizar los ajustes necesarios. Es importante resaltar que si el líder de área observa alguna situación desfavorable que afecte el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, debe actuar inmediatamente y realizar los arreglos necesarios. (Estos encuentros deben ser estructurados, monitoreados y evaluados por el gerente del área, igualmente se deberá realizar un documento en el cual

quede registrado todos los acuerdos con la firma de cada uno de los empleados).

✓ Mensualmente el gerente deberá reunirse por lo menos 10 minutos con todos y cada de los empleados a su cargo (planeación operativa), a fin de realizar una entrevista en la cual se determinen y afiancen las acciones y tareas inmediatas que debe cumplir la persona para consolidar los objetivos del departamento por ende los de la organización.

✓ Cada encuentro debe ir acompañado de técnicas que favorezcan la identificación de los empleados con la organización. Lo importante es lograr que ellos se sientan a gusto y tomados en consideración al momento de planificar, sintiéndose protagonistas de dicho procedimiento.

✓ Es importante resaltar y dejar claro que se tiene planeado una serie de objetivos y que se debe trabajar para alcanzarlos, pero que todo lo dicho puede tener un carácter cambiante y flexible debido a las circunstancias económicas, políticas y sociales a través de las cuales se desarrolla la sociedad venezolana.

✓ Igualmente se recomienda en la medida de lo posible, realizar un proceso de reconocimiento monetario anual en el cual se reconozca la participación de los empleados en el proceso de planificación y en alcance de los objetivos planteados.

Situación deseada: Con el proceso de planificación descrito en el apartado anterior se busca en Medical Work:

✓ La reducción de la incertidumbre: al tener objetivos claros y mecanismos de acción bien definidos la organización estará orientada por el camino del éxito.

✓ El compromiso y motivación por parte de los empleados: al tomar en consideración las opiniones y aportes de los empleados en el proceso de planificación, estos se sentirán comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales y trabajaran para alcanzarlos.

✓ Contar con una herramienta que guie las acciones: la planificación servirá de orientación para todos los miembros y departamentos de la organización al momento de cumplir con sus funciones.

✓ Trabajar a través de un proceso factible: antes de llevar a cabo el proceso de planificación es necesario realizar un análisis interno y externo de la organización, lo que garantiza la consideración de los recursos y la verdadera capacidad de la organización.

✓ Flexibilidad en las acciones: de acuerdo al carácter cambiante de la sociedad, es permitido realizar cambio y correcciones cuando sean necesarios.

✓ Permanencia del trabajo: al momento de consolidar los objetivos organizacionales establecidos, es necesario proponer nuevas metas.

(b) Organización

Situación actual: La organización en Medical Work es un proceso de gran relevancia que surge de la alta gerencia y se disemina con el apoyo de los supervisores cercanos. Éste tiene cabida en los diferentes estratos de la empresa, y para su ejecución, requiere de la actuación de todo el personal.

En cuanto a la estructura organizativa, Medical Work se distribuye de forma vertical, por tanto, la toma de decisiones es centralizada y se desprende desde los niveles más elevados de la escala jerárquica, hasta los más bajos de la empresa.

Por su parte, el diseño organizacional y la especialización del trabajo (división de tareas y actividades) surgen de la alta gerencia, y se establecen de acuerdo a los cargos asignados al personal. Sin embargo, debido a que esta división también se establece de acuerdo a las necesidades emergentes de la empresa, el cumplimiento de las actividades, no siempre coincide con el perfil de las personas a quienes les fueron asignadas.

Finalmente, al momento de ejecutar las actividades diarias, no todas las personas utilizan el manual interno con las normativas y las políticas de Medical Work, como guía u orientación para verificar cómo se deben llevar a cabo los procesos y cuáles son las conductas adecuadas y permitidas.

Acciones a implementar: Partiendo de que la organización es una función administrativa esencial e integral para el desarrollo de esta empresa, se propone:

- ✓ Rediseñar la estructura organizativa que poseen, para que permita mantener una relación más directa y efectiva entre las diferentes áreas de la empresa. Dicha estructura debe ser el resultado de un estudio previo que verifique las necesidades internas, los cargos existentes y requeridos, y todos los aspectos que contribuyan a un mejor funcionamiento.

- ✓ Una vez rediseñada la estructura, es importante que pueda ser llevada a discusión para verificar en qué medida las personas están de acuerdo y cuáles son los ajustes y/o las modificaciones que deban realizarse para su posterior aprobación y puesta en funcionamiento. Todo ello a través de una reunión efectuada en la empresa, con al menos un integrante de cada área de trabajo.

- ✓ Describir todas direcciones, áreas, unidades y departamentos que puedan estar presentes en la estructura organizativa, junto con los cargos que la integran, el perfil deseado para éstos y las competencias requeridas para un buen desempeño.

- ✓ Evaluar el perfil del personal y su desempeño, con el fin de verificar qué tareas son más adecuadas y que cargos tienen correspondencia con sus cualidades, para así distribuir el trabajo de una manera más eficiente y acorde a las necesidades de la empresa y del personal.

- ✓ Realizar un seguimiento constante a todo el proceso administrativo, desde el momento en el que se define la estructura y se delegan las tareas,

hasta el momento en el que son llevadas a cabo. Todo ello con el fin de garantizar una retroalimentación y por ende una mejora continua.

- ✓ Emplear algunos mecanismos para descentralizar la toma de decisiones, los cuales se resumen en la delegación de responsabilidades a otros miembros de la organización, en la realización de reuniones periódicas para conocer las opiniones e impresiones del personal y en la capacitación del mismo, para fomentar la apropiación de las herramientas requeridas para tomar de decisiones adecuadas.

- ✓ Analizar y actualizar el manual interno de Medical Work con las normativas y reglamentos vigentes, e implementar algunos mecanismos para difundir y fomentar su uso entre aquellas personas que aún no lo emplean.

Situación deseada: Se espera que Medical Work obtenga:

- ✓ Una estructura organizativa horizontal que facilite la interrelación entre los departamentos, en la medida en que logra integrar funciones, actividades y decisiones con una comunicación más rápida y eficaz y con un abanico de gestión más amplio.

- ✓ Un proceso decisorio descentralizado que le otorgue la potestad a su personal de desplegar sus capacidades en la toma de decisiones individuales inmediatas y de acuerdo a lo previsto.

- ✓ Una división del trabajo más eficiente y acorde a las necesidades de la empresa y del personal que la integra.

- ✓ Un diseño organizacional más eficiente y equilibrado conforme a los cargos que existentes en la empresa y el personal del que dispone para realizar las tareas.

- ✓ Un personal que conozca sus funciones y a su vez se sienta comprometido e identificado con las tareas que les fueron asignadas de acuerdo a sus competencias y capacidades. Y que además pueda emplear el reglamento y las normativas del manual interno de Medical Work al momento de ejecutarlas.

(c) Dirección

Situación actual: Es a la dirección quien le compete las relaciones interpersonales que se establecen entre los niveles más elevados de la empresa y los estratos inferiores de la escala jerárquica. En Medical Work, empresa objeto de estudio, esta función administrativa se lleva a cabo de la siguiente manera: (a) el mayor porcentaje de trabajadores se siente a gusto y entusiasmado en su puesto de trabajo, sin embargo existe un grupo de empleados (36,7% de los encuestados) que manifiestan estar cansados, frustrados y estresados en el desarrollo de sus labores; (b) los medios que emplean para comunicarse son los correos electrónicos, comunicación oral y memorando, entre otros; (c) el estilo de liderazgo se caracteriza por estar centralizado en la alta Gerencia, permitiendo en ocasiones delegar responsabilidades a otros miembros de la empresa, sin embargo generalmente los trabajadores solicitan opinión o aprobación para la toma de decisiones. En relación a la ejecución de las tareas y actividades, estas con frecuencia se llevan a cabo de manera individual y conflictiva.

Acciones a implementar:

- ✓ Introducir un proceso o técnica de dirección denominado coaching organizacional con el propósito de incentivar y desarrollar el potencial de los trabajadores, así como su desempeño.

- ✓ Crear un programa de incentivos que incluya: aumentos salariales, bonos, ascensos, premios al mérito, reconocimiento público, actividades recreativas, asignación de nuevos retos y responsabilidades al personal para localizar posibles líderes, celebración de ocasiones especiales (navidad, aniversarios, día del niño, cumpleaños, etc.).

- ✓ Motivar al personal a través de: la integración de los nuevos empleados, ambiente de trabajo idóneo, establecimiento de objetivos a lograr, formación y desarrollo profesional, implementación de métodos de

evaluación del desempeño y herramientas para que las personas puedan identificar sus propias fortalezas y debilidades.

- ✓ Establecer una estrategia de comunicación que se adecue a la empresa, y que defina las barreras que impiden su desarrollo de manera efectiva y eficiente.

- ✓ Ampliar la campaña de publicidad para dar a conocer la empresa, a través de boletines, folletos, página web, redes sociales, anuncios, publicidad en medios impresos, radio o tv.

- ✓ Creación de un medio electrónico de intranet que permita optimizar la comunicación interna en Medical Work y fortalecer el sistema de información y comunicación utilizando medios informáticos.

- ✓ Reuniones periódicas (incluyendo todos los niveles de la organización) con el propósito de mantener informado al personal, y para incentivar el trabajo en equipo y dar respuesta a situaciones conflictivas.

- ✓ Programa de formación dirigido a los trabajadores que mantienen un contacto directo con los clientes para fortalecer sus habilidades comunicativas y así ofrecer un servicio de calidad.

- ✓ Planes de formación y desarrollo dirigidos a mejorar y potenciar aspectos como: comunicación, trabajo en equipo, motivación, resolución de conflictos, inteligencia emocional, etc. (estos deberán incluir estrategias y actividades que den respuesta a las necesidades de la empresa).

- ✓ Incentivar el trabajo en equipo en todos los estratos de la escala jerárquica a través de la definición de roles y funciones, establecimiento de objetivos comunes y consensuados, ambiente idóneo y de confianza, incorporación de líneas de comunicación efectivas y dinámicas de integración que permitan optimizar las relaciones interpersonales.

- ✓ Promover un estilo de liderazgo participativo o democrático que contemple: el aporte de los miembros de la organización, contribuya con la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, incentive las

capacidades de las personas, delegue responsabilidades, motive la creatividad e innovación y ofrezca un clima de confianza.

✓ Identificar y manejar los conflictos que surgen en la dinámica de Medical Work de manera inmediata a través de estrategias como: la negociación, mediación de un tercero (neutral), conciliación, escucha activa, etc. Este proceso debe involucrar a todos los sectores (supervisores, gerencia, trabajadores, compañeros) y concluir con el establecimiento de un acuerdo por escrito aceptado por todas las partes.

✓ Crear un manual de ética que guíe los comportamientos y actitudes de todo el personal y que contenga planes y esquemas de acción, puesto que Medical Work se constituye como una empresa en vías de crecimiento.

Situación deseada: Los cambios que se proponen a través de las líneas de acción descritas anteriormente ofrecerán a Medical Work otros mecanismos que les permitirán motivar e incentivar a sus trabajadores para garantizar que los objetivos personales de sus miembros coincidan con los objetivos de la organización. Así mismo, se espera mejoras significativas en el proceso de comunicación, pues Medical Work se proyecta como una empresa en vías de crecimiento que a mediano plazo necesitará de medios que faciliten el flujo de información y conocimiento entre sus miembros.

Por su parte, se aspira que las actividades y tareas se lleven a cabo de manera armónica y cordial, logrando que las personas trabajen en conjunto y cooperen entre ellas para el desarrollo de sus funciones, con el propósito de garantizar que el servicio y la atención del cliente sea con un alto de estándar de calidad. De igual forma, la propuesta tendrá un impacto en el estilo y manera de asumir el liderazgo en la empresa, pues se espera obtener una mayor participación del personal, a través de herramientas que promuevan que los trabajadores de Medical Work adquieran o refuercen habilidades

para tomar decisiones de forma asertiva, y así el proceso decisorio no sería una responsabilidad única y dependiente de la Gerencia.

(d) Control

Situación actual: La función administrativa denominada “control” es aquella que en líneas generales juzga o valora el progreso dentro de la organización, para asegurar el logro de los objetivos y metas. En Medical Work la evaluación de sus progresos se desarrolla en dos líneas: la primera se desprende desde la Gerencia, pues ellos realizan un estudio del mercado para conocer su situación actual, y así poder realizar las mejoras pertinentes. En segundo lugar, el desempeño de los empleados es juzgado y valorado únicamente por las personas que ocupan cargos en los niveles altos de la escala jerárquica, este proceso se lleva a cabo generalmente anual o semestralmente a través de un instrumento físico y escrito que es entregado a los trabajadores.

Acciones a implementar: Se propone un sistema de evaluación que consta de dos fases: (a) evaluación del desempeño de los empleados y (b) evaluación organizacional.

(a) Evaluación del desempeño: Con la finalidad de ofrecer un método integral que permita juzgar el desempeño de manera objetiva, se seleccionó la evaluación de 360° que consiste en brindar a los trabajadores un mecanismo de retroalimentación que recoge la valoración de diferentes actores (jefes, pares, subordinados, autoevaluación y hasta clientes o proveedores), con el propósito de obtener resultados sobre el desempeño, competencias, habilidades y comportamientos del personal, y así lograr concretar posibles mejoras.

Para implementar el método de 360° es necesario en primer lugar, identificar al grupo evaluador (aquellas personas responsables de guiar el

proceso y verificar sus resultados) y definir el propósito de la evaluación. Posteriormente se planifica, es decir, se coordina la cantidad de tiempo y recursos necesarios, de igual forma se establecen los factores, conductas o aspectos a evaluar para la formulación del instrumento. Luego, se prepara y capacita a todos los involucrados para lograr sensibilizarlos sobre el impacto y la importancia de valorar su desempeño.

La siguiente fase, es de ejecución, es decir, los evaluadores llenan los instrumentos (podría ser a través de un software online) y se procede a recoger y analizar la información, para posteriormente llevar a cabo el proceso de retroalimentación donde el evaluado deberá reflexionar sobre los resultados, con el propósito de establecer y definir acciones que conduzcan a mejoras significativas del desempeño. En síntesis, el desarrollo de este método dotará a la empresa de un mecanismo que exige esfuerzo, pero que brindará a ellos y a sus empleados una visión más amplia del proceso de evaluación.

(b) Evaluación organizacional: Es un procedimiento que suministra información útil para conocer si los procesos, actividades y tareas de la empresa están encaminadas al cumplimiento de los objetivos. Dada su importancia se propone que Medical Work desarrolle un mecanismo de control y seguimiento organizacional cada uno o dos años con el apoyo de un grupo de personas capacitadas, es decir, de consultores. Para la evaluación se pueden considerar los siguientes aspectos: financieros, satisfacción de clientes internos y externos, procesos de producción (o generación de servicios), entorno, procesos internos (estructura, estrategia, cultura, etc.), filosofía organizacional, potencial de crecimiento, entre otros.

Es por ello que se recomienda emplear como mecanismo de seguimiento y evaluación el cuadro de mando integral, que en líneas generales se constituye como un instrumento de control empresarial que reúne

información sobre la gestión empresarial y que permite medir las actividades y tareas de una organización en función de su visión y estrategia. Este se conforma por un conjunto de indicadores que ofrecen información para la evaluación y que facilita el proceso decisorio, con la finalidad de dar respuesta a las fallas o debilidades.

El cuadro de mando integral según Ponce, Medina y Medina (s/f) contempla un proceso de control desde cuatro perspectivas: (a) financiera, es decir, los aspectos de orden económico, (b) clientes, su satisfacción y expectativas, (c) procesos internos, considerados claves o críticos para el cumplimiento de los objetivos y (d) aprendizaje y crecimiento, como elementos que generan valor a la empresa, pues el talento humano se constituye como su principal activo. Se propone este instrumento como mecanismo de control puesto que integra diversos elementos considerados vitales para evaluar el desempeño y los resultados a nivel organizacional.

Situación deseada: Implementar la propuesta ofrecerá a Medical Work un proceso de control, es decir, de evaluación y seguimiento que brinde resultados que permitan realizar los cambios más idóneos. De igual forma, aumentar la frecuencia y la manera de evaluar el desempeño tendrá impactos valiosos en la ejecución de las tareas y actividades que desarrollan con regularidad en la empresa, por lo que incentivará la participación de los empleados en el proceso de evaluación de su desempeño y el de sus compañeros.

Por su parte, identificar los métodos para la valoración de los progresos de Medical Work como empresa, se convertirán en una forma de diagnosticar su situación actual para planificar y efectuar cambios basados en la realidad de la organización, todo en pro del cumplimiento de su filosofía de gestión.

FASE 4: EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

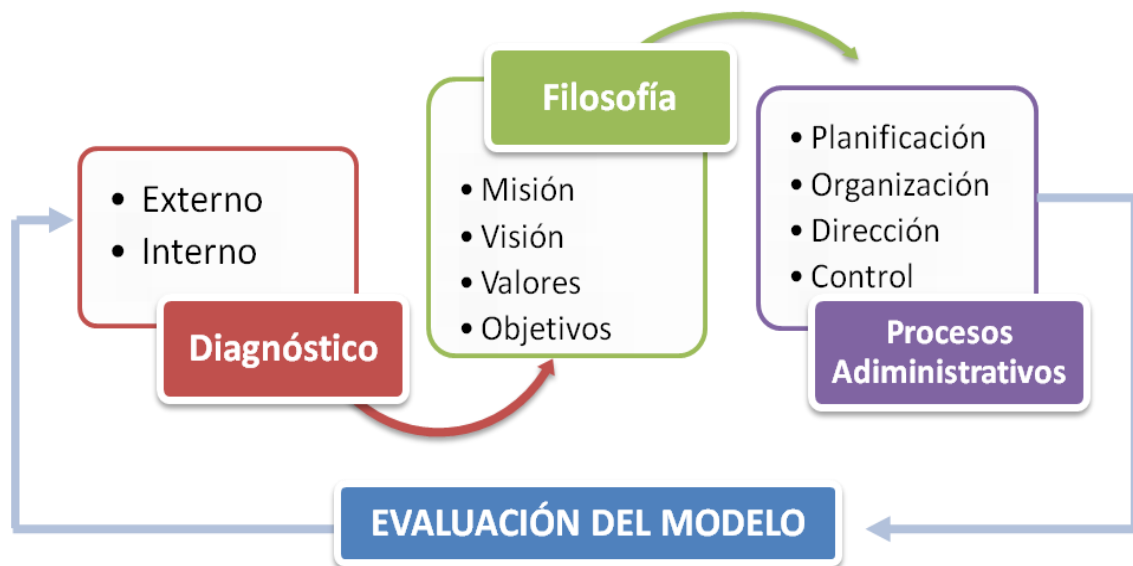


Gráfico 32. Evaluación del Modelo de Gestión Organizacional. Fuente. Los autores (2014)

La evaluación es considerada como un proceso sistemático que permite estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de lo que se está evaluando. Para efectos de la valoración del Modelo de Gestión Organizacional diseñado para la empresa Medical Work, la evaluación será considerada como el proceso técnico mediante el cual se acompañan y controlan las actividades, procesos y acciones descritas dentro de dicho modelo. El procedimiento se llevará a cabo mediante la comparación de lo que debe hacerse y lo que se hace dentro de la organización con respecto a lo descrito. Valorando igualmente el logro de las metas y objetivos organizacionales propuestos.

Durante la puesta en marcha del Modelo de Gestión, se evaluará su funcionalidad a través de los siguientes métodos:

- ✓ Evaluación grupal por indicadores de gestión
- ✓ Discusiones

Principalmente se hará uso de la evaluación grupal por parte de cada departamento o división. Se les entregará a los empleados de la organización un instrumento en el cual encontrarán una serie de indicadores de gestión relacionados con los procedimientos y procesos que pretende mejorar el modelo propuesto. Allí la persona deberá reflexionar si esos indicadores de mejora se han visto reflejados en el quehacer diario de la empresa. Dependiendo de su respuesta, habrá un apartado en el mismo instrumento en el cual el empleado deberá expresar cuales han sido sus aportes personales y grupales (área o división) para lograr esos indicadores. La idea es determinar la efectividad del modelo con las primeras consideraciones de los indicadores. Igualmente se pretende lograr que las personas tomen conciencia sobre su rol en el éxito o fracaso del modelo y que de cada uno de ellos dependa la buena funcionalidad del mismo. La información recabada en estos instrumentos será estudiada y analizada por parte del gerente de área, conjuntamente con sus empleados. El procedimiento se llevará a cabo mediante un proceso de discusión grupal, allí determinarán las conclusiones con respecto a la efectividad del modelo propuesto y darán a conocer sus posibles soluciones o ajustes, dependiendo de sus consideraciones.

Luego de haber trabajado en el análisis de los instrumentos se planificará una reunión entre los gerentes y la alta gerencia, allí se discutirán los resultados de los instrumentos y la efectividad de los procedimientos evaluados, igualmente se hará la comparación entre los objetivos y metas planteados con los resultados vistos hasta el momento. Si existe alguna incongruencia se realizarán los ajustes necesarios y se darán a conocer los resultados del encuentro a los empleados.

El procedimiento de evaluación de la funcionalidad del modelo se llevará a cabo cada 6 meses (semestralmente) y participarán todos y cada uno de los empleados de la organización.

CONCLUSIONES

El modelo de gestión propuesto busca aportar una herramienta útil, adaptable y eficaz para la organización en estudio. Es importante resaltar que el mismo se centra principalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y fortalecer los procedimientos organizacionales de la empresa. El éxito o fracaso dependerá principalmente de la voluntad y compromiso de las personas involucradas en su implementación.

Se pretende que a través de la puesta en marcha del modelo de gestión, la organización objeto de estudio (Medical Work) pueda optimizar y maximizar el servicio que presta a sus clientes y adquirir una mayor ventaja competitiva, puesto que:

- ✓ Tendrán presente y conocerán claramente cuales son todas y cada una de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- ✓ Contarán con una filosofía organizacional bien estructurada y completa, que además será discutida y definida por ellos mismos. Lo que permitirá el conocimiento, difusión y apropiación de la misión, visión, valores y objetivos de Medical Work.

- ✓ Dispondrán de un mecanismo orientado al beneficio futuro de la organización y diseñado de acuerdo a sus necesidades. Este orientará las decisiones y los procedimientos que forman parte de la dinámica organizacional y además guiará sus acciones para alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Gestionar en el ámbito organizacional con resultados satisfactorios implica definir y establecer un modelo que guíe y oriente los procesos y actividades internos, así como su relación con aquellos elementos del ambiente o entorno, para articular el trabajo y la dinámica operacional en todos los cimientos de la empresa.

Es por ello, que la investigación que se desarrolló ofrece a Medical Work, una empresa del sector salud que brinda servicios de bienestar y salud laboral, una propuesta destinada a satisfacer las necesidades y requerimientos de la organización, a través de un proceso investigativo que desde sus inicios estableció como objetivo general el diseño de un Modelo de Gestión Organizacional como referente para su funcionamiento.

Es así, como los investigadores para dar cumplimiento al objetivo mencionado anteriormente, llevaron a cabo una serie de pasos (objetivos específicos), de los cuales se desprenden las siguientes conclusiones:

En primer lugar, para poder analizar los factores internos y externos de la empresa, se aplicó a la alta gerencia de Medical Work una entrevista semi-estructurada que, en conjunto con una revisión documental exhaustiva, permitió la construcción de una matriz DOFA, como instrumento de apoyo y complemento significativo para la investigación.

Dicho diagnóstico dejó en evidencia un conjunto de elementos importantes que dieron lugar al próximo objetivo, entre éstos los asociados a la parte

interna de Medical Work, como las carencias en la definición de la filosofía organizacional, la estructura vertical que dificulta la comunicación, los problemas en el establecimiento de las tareas y actividades que desempeñan algunos los empleados, el espacio físico reducido, la creciente necesidad de expandir el negocio a nivel nacional, entre otros. Por su parte en el ámbito externo se desprendieron otros elementos relacionados con la realidad económica, política y social del país, especialmente los relativos a la dificultad para localizar y adquirir insumos, el retraso en algunos pagos y los inconvenientes para adquirir divisas por parte de la empresa y sus proveedores.

En segundo lugar, gracias al previo diagnóstico y la revisión documental, fue posible identificar los elementos que constituían la filosofía organizacional de la empresa, con lo cual se pudo determinar que ésta no estaba conformada en su totalidad y que además había ciertas carencias en cuanto a su difusión, y apropiación por parte del personal.

De allí la importancia de que los investigadores procedieran a completarla y redefinirla considerando los resultados obtenidos de la matriz DOFA y que al mismo tiempo desarrollaran el procedimiento para que la misma sea discutida y aprobada por los empleados, junto con las estrategias para que puedan diseminarla en todos los estratos de la organización promoviendo así el sentido de pertenencia. Todo ello, debido a que por falta de tiempo y disposición por parte de los encargados de la empresa, no fue posible que se llevara a cabo esos procesos directamente con los empleados.

En tercer lugar, para determinar los elementos que se deben considerar para el diseño de un modelo de ésta índole, fue preciso construir y aplicar un cuestionario a todos los integrantes de la empresa. En este sentido, luego de analizar los resultados obtenidos, se procedió a extraer detenidamente cada

uno de los elementos que a efectos de esta investigación, pueden servir de guía para la gestión de la empresa.

Así pues, fue posible alcanzar también el cuarto objetivo, en la medida en que dichos elementos se constituyeron como parte integral del modelo de gestión organizacional, que se formuló considerando las características de la empresa y las necesidades de quienes la integran.

La definición y construcción de un modelo de gestión organizacional adaptado a los requerimientos y la realidad de Medical Work, permitirá que la empresa conozca cuales son los elementos que afectan de manera directa o indirectamente en el desarrollo de sus actividades, y así contar con procesos administrativos claros y eficientes que estén orientados al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Para finalizar, este estudio ofrece un aporte significativo en la formación académica y profesional de los investigadores, puesto que afianza las capacidades y competencias necesarias para desarrollarse de manera satisfactoria en su rol como educadores en el ámbito organizacional. A su vez, que abre las posibilidades para que otros estudiantes, docentes, entre otros, se motiven a llevar a cabo trabajos de orden académico relacionados con la gestión organizacional.

Recomendaciones

Para Medical Work

-Considerando los recursos e insumos disponibles, se recomienda analizar las posibilidades de la organización para poner en funcionamiento el Modelo de Gestión desarrollado como resultado del trabajo de los investigadores.

-Valorar los beneficios y el impacto de la propuesta en el funcionamiento de la organización, y en el cumplimiento de sus metas y propósitos.

-Poner en marcha el modelo de gestión propuesto para generar cambios positivos en la organización, todos ello, considerando que es un modelo adaptado a sus necesidades, características y requerimientos.

-Promover la participación del personal en cada uno de los procesos que se lleven a cabo en las diferentes fases del Modelo de Gestión, para incentivar el sentido de pertenencia, el compromiso y la identificación con cada uno de ellas.

-Crear los mecanismos y herramientas para disminuir y manejar la resistencia al cambio, producto de la implementación de un Modelo de Gestión que implica modificaciones y transformaciones a nivel organizacional.

-Realizar procesos de evaluación constantes para verificar la eficiencia del Modelo de Gestión y el desempeño del personal.

Para los futuros tesis

-Ampliar las líneas de investigación con respecto al tema de los Modelos de Gestión.

-Un buen marco teórico les brindará los insumos necesarios para desarrollar la operacionalización de variables.

REFERENCIAS

- Aguirre, A., Castillo, A. y Tous, D. (1999). *Administración de Organizaciones: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Álvarez, A. y Chica, S. (2008). Gestión de las organizaciones públicas [Documento en línea]. Disponible:http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/APT2010/1_APT_CREDITOS/SEMESTRE%205%20APT%20CREDITOS/2%20GESTION%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20PUBLICAS.doc.pdf [Consulta: 2012, mayo 08]
- Álvarez, O. y Colmenares, R. (2010). Diseño de un modelo de gestión organizacional dirigido al área de pasaje preferencial estudiantil del “Metro de Caracas C.A”. Trabajo de grado de pregrado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Caldas, M.; Carrión, R. y Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. [Libro en línea]. Editex. Disponible: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6QSboR6_HPQC&oi=fnd&pg=PP8&dq=Caldas,+M.%3B+Carri%C3%B3n,+R.+y+Heras,+A.+&ots=yCB74zMECY&sig=sAP9rbyXfbhzoiXsdsVtQtA54w#v=onepage&q=Caldas%2C%20M.%3B%20Carri%C3%B3n%2C%20R.%20y%20Heras%2C%20A.&f=false [Consulta: 2014, marzo 10].
- Carreño, D. y Mendible M. (2008). Diseño de la filosofía organizacional de Con el Sol Diversión Marina C.A. Trabajo de grado de pregrado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Certo, S. y Peter, J. (1996). *Dirección estratégica* (3a. ed.). Madrid: Irwin

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y practica* (3a ed.). Bogotá: McGraw-Hil Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw-Hil.
- Del Castillo, C. y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos de Difusión*[Revista en línea], 14 (26). Disponible: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/26/DelCastillo-y-Vargas.pdf>[Consulta: 2014, febrero 05].
- Díaz, M., Mota J. y Tovar J. (2008). *Gestión y tecnología*. [Documento en línea]. Disponible:<http://johanatov.blogspot.es/> [Consulta: 2014, mayo 5]
- Escriche, I. y Doménech, E. (2005). *Los sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua de la industria agroalimentaria*. [Libro en línea]. Universidad Politécnica de Valencia. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=MrVqia4JpgMC&pg=PA7&dq=gestion+es&hl=es&sa=X&ei=K1kVU_OuDMidkAe48ICQDA&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=gestion%20es&f=false [Consulta: 2014, marzo 05].
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa* (1a. ed.). [Libro en línea]. Argentina: Granica. Disponible:<http://books.google.co.ve/books?id=qeij4773xlAC&pg=PA19&dq=FILOSOF%C3%8DA+DE+GESTI%C3%93N&hl=es&sa=X&ei=0FAzU4CIKuXj0QHno4DgDA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=FILOSOF%C3%8DA%20DE%20GESTI%C3%93N&f=false>[Consulta: 2014, marzo 27].

García, B. y Songel, G. (2004). Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero. [Libro en línea]. Universidad Politécnica de Valencia. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=wt2Zrz3A4UgC&pg=PA45&dq=filosofia+empresarial&hl=es&sa=X&ei=3GQiU6HQEZT6kQfowoDoAw&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=filosofia%20empresarial&f=false>[Consulta: 2014, marzo 13].

García, S. (1994). Introducción a la economía de la empresa. [Libro en línea]. Díaz de Santos, S.A. Disponible: http://books.google.com.mx/books?id=Lo10xtQ3D0kC&pg=PA202&lpg=PA202&dq=filosofia+empresaria&source=bl&ots=BMOPvkrMI&sig=ZokWZNzWajE_Ys9Pn0JQjDavluRk&hl=es&sa=X&ei=ZgGrTedHc_vggfrs7npAQ&sqi=2&ved=0CH8Q6AEwBg#v=onepage&q=filosofia%20empresarial&f=false [Consulta: 2014, marzo 13].

Gómez, A (2009). La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la Asociación Nacional de Música Sinfónica [Resumen en línea] Trabajo de grado de pregrado no publicado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Disponible:<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis227.pdf>[Consulta: 2014, marzo 15].

Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*[Revista en línea], 2(3). Disponible: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>[Consulta: 2014, marzo 15].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4a. ed.). México: McGraw-Hil.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8a. ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Politécnico Nacional, Secretaria técnica, Dirección de Planeación y Organización. (2002, Marzo). Metodología para el análisis FODA. México: Autor.

Lozano, C. (2006). ¿Qué es gestión? Revista "Entorno-Empresarial.Com" [Revista en línea]. Disponible: <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5> [Consulta, mayo de 2012]

Medical Work. (2014, Marzo 15). [Pagina web en línea]. Disponible: <http://www.medicalwork.com.ve/> [Consulta: 2014, marzo 15].

Meza, L. (2002). Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* [Revista en línea], 12(001), 1-13. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/166/16612113.pdf> [Consulta: 2014, marzo 30].

Molins, M. (2007). *Teoría de la Planificación*. (2ª. ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones de la Biblioteca.

Núñez, O. (2007). Informatización y gestión de información en la sociedad de la información. Fondo Editorial Ipasme

Paredes, E. (2011). Modelo de gestión de proyectos sociales basado en la gerencia del cambio para la Misión Doctor José Gregorio Hernández. Trabajo de grado de posgrado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4ta. ed.). [Libro en línea].ESIC. Disponible:http://books.google.co.ve/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA130&dq=gestion+es&hl=es&sa=X&ei=K1kVU_OuDMidkAe48ICQDA&ved=0CFMQ6AEwBw#v=onepage&q=gestion%20es&f=false [Consulta: 2014, marzo 05].

Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. (8va ed). [Libro en línea]. Madrid: Esic Editorial. Disponible: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=06ptFLzbjMC&oi=fnd&pg=PA142&dq=sistema+de+control+de+gesti%C3%B3n&ots=20sj-GdLVf&sig=ca2DsoJRtZFc4UQvLYrDkljZTc#v=onepage&q=sistema%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n&f=false> [Consulta: 2014, octubre 05].

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* [Revista en línea], 12 (1), 113-130. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108> [Consulta: 2014, marzo 10].

Ramírez, T. (2007). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8a. ed.). México: Pearson

Rojas, M. (2000). *Gerencia estratégica como modalidad de análisis organizacional*. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

Román, J. (s/f). *Diseño de un modelo de gestión integral del SNASP* [Documento en línea]. Disponible: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai239s/ai239s06.pdf> [Consulta: 2014, marzo 05].

Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*

[Revista en línea], 47, 34-45. Disponible:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604703> [Consulta: 2014, marzo 05].

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2a. ed.). México: LimusaWiley

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión- teoría y metodología* (6a. ed.). Bogotá: 3R.

Sifontes, D. (2012). *Modelo de gestión para una unidad administrativa bajo el enfoque de calidad de servicio*. Trabajo de grado de pregrado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Stoner, J.; Freeman E. y Gilbert, D. (1996) *Administración* (6ta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Tobar, F. (2002). Modelos de Gestión en salud. [Página web en línea].
Disponible: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-138.pdf>
[Consulta: 2014, marzo 05].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4a. ed.). Caracas: FEDUPEL.

ANEXOS

[Anexo A]



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones:

A continuación se presenta una matriz de evaluación, con el fin de que usted pueda validar el instrumento de recolección de datos que se empleará en la investigación titulada: *“Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional para una empresa de servicios médicos”*. Así pues, las categorías que serán consideradas para la evaluación son: congruencia de los ítems, amplitud del contenido, redacción de los ítems, claridad precisión y pertinencia.

Ítems	Criterio										Juicio del experto				Observaciones
	Congruencia de los ítems		Amplitud del contenido		Redacción de los ítems		Claridad y precisión		Pertinencia		Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															

Ítems	Criterio										Juicio del experto				Observaciones
	Congruencia de los ítems		Amplitud del contenido		Redacción de los ítems		Claridad y precisión		Pertinencia		Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															

[Anexo B]



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO

A continuación se presenta un cuestionario que tiene como propósito obtener de manera objetiva y confidencial las opiniones de todos los trabajadores de Medical Work, en relación con diferentes asuntos de trabajo y el ambiente interno. La información recabada servirá de insumo para la elaboración de un proyecto de tesis destinado a la construcción de un Modelo de Gestión Organizacional, todo ello con el fin de proponer acciones de mejoramiento sobre aquellos aspectos que lo requieran. El cuestionario será de carácter anónimo y con fines únicamente académicos. Se le agradece considerar las siguientes instrucciones:

- Por favor, lea atentamente las preguntas y responda con el mayor grado de sinceridad posible.
- Marque con una equis (x) la opción que usted considere adecuada.
- Este cuestionario no mide desempeño, por tanto, no se restrinja de responder de acuerdo con su percepción.

1. ¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a la Misión organizacional de Medical Work:

(A) Somos una empresa que ofrece servicios de bienestar ocupacional, medicina laboral y preventiva, a través de una logística eficiente, capaz de movilizarse hacia el entorno de nuestros clientes, con recursos humanos calificados y precios competitivos, respondiendo así a las necesidades de salud de nuestros clientes alrededor de todo el territorio venezolano.

(B) Somos una empresa proveedora de bienestar ocupacional, que ofrece servicios médicos, rápidos, efectivos y confiables, para todas aquellas empresas y empleados de todos los sectores nacionales. Ofrecemos exámenes de salud acordes a lo establecido por las regulaciones actuales, en materia de prevención laboral, apoyando a la empresa en su esfuerzo por dar cumplimiento a la ley, en el aumento de su productividad y las mejoras en el medio ambiente del trabajo.

(C) Somos una primera empresa especializada en la prestación de bienestar ocupacional en Venezuela, que ofrece un servicio de vanguardia, de constante innovación y de alta calidad, lo que nos hace ser asesores de nuestros clientes, siempre buscando exceder sus expectativas de servicio. Somos reconocidos por nuestro alto nivel tecnológico y por contar con el recurso humano más capacitado del mercado, comprometidos con la salud del ser humano.

Opción A () Opción B () Opción C ()

2. Al momento de leer la Misión organizacional de Medical Work ¿Cómo se siente usted?

Identificado () Inspirado () Confundido () Indiferente ()

3. ¿Considera usted que las acciones y actividades que se llevan a cabo diariamente en Medical Work están orientadas al cumplimiento de su Misión organizacional?

Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca ()

4. ¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a la Visión organizacional de Medical Work?:

(A) Ser la empresa líder del país, especializados en brindar salud y bienestar, movilizándonos al entorno de nuestros clientes, con el fin de mejorar su calidad de vida, para lograr el cumplimiento de las normativas y leyes vigentes en el país.

(B) Ser la empresa líder en la prestación de servicios de Salud Ocupacional en Venezuela, mejorando la calidad de vida de las personas en su ambiente laboral, y ofreciendo un servicio y atención única a nuestros clientes.

(C) Ser los líderes nacionales en la prestación de servicios de bienestar laboral y ocupacional, buscando la optimización de las empresas y generando calidad de vida a todos los empleados que en ellas trabajan, para lograr la armonía laboral, el cumplimiento de la ley y la satisfacción general de ser una empresa sana y confiable.

Opción A () Opción B () Opción C ()

5. Al momento de leer la Visión organizacional de Medical Work ¿Cómo se siente usted?

Identificado () Inspirado () Confundido () Indiferente ()

6. ¿Considera usted que las acciones y actividades que se llevan a cabo diariamente en Medical Work están orientadas al cumplimiento de su Visión organizacional?

Siempre () Casi siempre () Pocas Veces () Nunca ()

7. ¿Cuáles son los tres valores que considera usted orientan sus acciones y actitudes en el ámbito personal?

8. ¿Cuáles son los tres valores que considera usted definen a Medical Work?

9. Durante la planificación (de largo, mediano y corto plazo) en Medical Work usted

Participa activamente () Ofrece algunas ideas () Prefiere no opinar ()
No participa ()

10. Al momento de realizar la planificación (de largo, mediano y corto plazo) en Medical Work los jefes (o gerentes) solicitan la opinión de sus empleados:

Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

11. ¿La asignación de tareas y actividades es adecuada al cargo que le corresponde desempeñar?

Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

12. Usted desempeña las tareas y actividades que le corresponde dentro la organización:

Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

13. ¿Con qué frecuencia emplea usted las normativas o Reglamento Interno de Medical Work?

Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

14. Al momento de tomar decisiones con respecto a sus tareas y actividades en la organización usted:

Elige la alternativa que considera adecuada () Consulta con la gerencia ()
Consulta con su jefe inmediato () Solicita ayuda a sus compañeros () otro ()

15. ¿Las actividades y tareas en Medical Work se llevan a cabo de forma:

Armónica y Conjunta () Colaborativa () Conflictiva ()

16. ¿Considera usted que la Alta Gerencia delega responsabilidades a los miembros de la organización?

Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

17. De ser afirmativa su respuesta ¿cree usted que el proceso de delegación de responsabilidades se realiza de manera adecuada?

Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca () Nunca ()

18. En su puesto de trabajo y considerando las actividades y tareas que realiza, usted se siente:

Entusiasmado () Satisfecho y a gusto () Conforme ()
Estresado y cansado () Frustrado ()

19. Indique cuales canales de comunicación formal utiliza durante el desarrollo de sus actividades y tareas:

Intranet () Correos electrónicos () Llamadas telefónicas () comunicación oral () memorándum () otros ()

20. Las actividades y tareas asignadas las lleva a cabo:

De manera individual () Con todos sus compañeros () Con algunos compañeros () En compañía de su jefe ()

21. Si usted desarrolla actividades y tareas junto a sus compañeros los realiza por qué:

Su jefe lo sugirió () Prefiere apoyarse de sus compañeros () Necesita ayuda ()

22. Al surgir conflictos en Medical Work su jefe:

Espera que se resuelva () Interviene rápidamente () Pide apoyo su colaboración () Solicita una reunión ()

23. Al surgir conflictos en Medical Work usted:

Espera que se resuelva () Interviene rápidamente () Consulta con su jefe ()

24. Al momento de presentarse fallas o equivocaciones en la ejecución de tareas y/o actividades, el supervisor (o Gerente)

Toma medidas correctivas () Aplica sanciones () Olvida lo ocurrido () Solicita una reunión ()

25. El desempeño en sus actividades y tareas las evalúa:

La gerencia () Su jefe inmediato () Sus compañeros () Todos () Ninguno ()

26. ¿Con qué regularidad se realizan actividades de seguimiento y evaluación del desempeño?

Anual () Semestral () Trimestral () Mensual ()

¡Muchas gracias!

[Anexo D]



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

Guión de Entrevista semi-estructurada (1)

Destinada a dar sustento a la definición y formulación del problema.

- ✓ ¿Cuántas personas laboran en Medical Work?
- ✓ ¿Desde cuándo funciona la empresa?
- ✓ ¿Cuál es su principal función?
- ✓ ¿Cómo se dan los procesos de RRHH?
- ✓ ¿Cómo se da el reclutamiento y la sección del personal?
- ✓ ¿Hacen detección de necesidades?
- ✓ ¿Reciben algún tipo de formación por parte de la empresa?
- ✓ ¿Hacen evaluación del desempeño?
- ✓ ¿Cómo se proyectan en el futuro?
- ✓ ¿Tienen explícito algún plan de crecimiento?
- ✓ ¿Dónde podemos conseguir su filosofía de gestión?
- ✓ ¿Su filosofía de gestión solo está integrada por la misión y la visión?
- ✓ ¿Conocen los empleados la filosofía de gestión de Medical Work? De ser positiva la respuesta indique cómo se da ese proceso.
- ✓ ¿Alguna vez analizaron el entorno interno o externo de MEDICAL WORK C.A?
¿Cómo lo hicieron y qué resultados arrojó dicho análisis?
- ✓ ¿Tienen algún mecanismo que les permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas?
- ✓ ¿Tienen alguna descripción de cargo?
- ✓ ¿Posee esta empresa un modelo de gestión?
- ✓ ¿Cómo se proyectan en el futuro en todos los ámbitos?

[Anexo C]



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

Guión de Entrevista semi-estructurada (2)

- **Clientes y proveedores:**

- 1- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- 2- ¿Podrían ampliar su capacidad para atender a nuevos clientes?
- 3- ¿Cuáles son sus principales proveedores y como es su relación con ellos?
¿Considera que son adecuados?

- **Servicios y calidad:**

- 1- Además de los servicios que ofrecen en la actualidad ¿considera usted que podrían desarrollar nuevos servicios?
- 2- ¿Considera que la demanda de los servicios que ofrece Medical Work aumenta de acuerdo con su mercado?
- 3- ¿Cómo definiría usted la calidad en el servicio que ofrece a sus clientes?
- 4- ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar para ofrecer servicios con un alto estándar de calidad?

- **Competencia:**

- 1- Con respecto a la competencia ¿Cómo consideran que están posicionados? y ¿qué aspectos creen que podrían mejorar para optimizar sus servicios?
- 2- ¿Qué considera usted que diferencia a Medical Work de la competencia?

- **Aspectos políticos:**

1. ¿Cuáles son las principales leyes, decretos o gacetas que orientan los procesos y actividades de Medical Work? y ¿Cuál es la influencia en su funcionamiento?

- **Aspectos económicos:**

1- Según su perspectiva ¿Cómo considera usted que se encuentra el mercado en el área de la salud con respecto a: demanda, servicios, costos, etc.?

2- En lo económico ¿cómo se encuentra Medical Work en cuanto a: adquisición de insumos, divisas y recursos, inflación y presupuesto?

3- ¿La rentabilidad de Medical Wok es la esperada?

- **Innovación:**

1. ¿Considera que para mejorar sus servicios podrían desarrollar nuevas tecnologías y técnicas?

2. ¿Considera usted que Medica Work es una empresa innovadora? ¿Por qué?

3. ¿Ha definido Medical Work una estrategia de negocio? De ser afirmativo: ¿Cuál estrategia?

- **Recursos:**

1. ¿Medical Work cuenta con los recursos tecnológicos, financieros y materiales para satisfacer las necesidades de sus clientes con un alto estándar de calidad?

2. ¿Considera usted que Medical Work cuenta con el espacio físico adecuado y suficiente para que sus empleados cumplan sus labores y satisfagan las exigencias de los clientes?

- **Empleados:**

1. ¿Considera que las tareas y el número de actividades que se le asigna al personal son equitativos y acorde a su perfil y cargo?

2. ¿El personal que dispone Medical Work es especializado? Si, en el área médica y ocupacional.

3. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales?

4. ¿Medical Work realiza algún proceso de detección de necesidades de formación o capacitación dirigido a sus empleados?

- **Imagen:**

1. ¿Medical Work utiliza algún canal o medio de comunicación para promocionarse como empresa? De ser afirmativo ¿Cuáles utiliza?
2. ¿Considera usted que dichos canales (de promoción o difusión) son adecuados y cumplen su función?
3. ¿Cómo define usted la imagen que proyecta Medical Work en el mercado en el cual presta sus servicios?

- **Actitud frente al cambio:**

- 1- ¿Recientemente ha ocurrido algún cambio significativo en Medical Work? De ser afirmativo ¿Cómo maneja la organización la resistencia al cambio?
- 2- ¿Cuál es la actitud de los empleados en cuanto al cambio?
- 3- ¿Qué motivo a Medical Work a modificar su estructura organizacional (organigrama)? ¿Consideran adecuados esos cambios

- **Valores Compartidos:**

- 1- ¿Cuáles son los valores que orientan el funcionamiento de Medical Work?
- 2- ¿Sus empleados conocen y se sienten identificados con los valores que definen a Medical Work?

- **Debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas:**

1. ¿Medical Work emplea algún mecanismo para conocer los factores internos y externos que afectan su funcionamiento?
2. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y oportunidades que afectan a Medical Work?
3. ¿Cuáles considera usted son las debilidades y amenazas que afectan a Medical Work?

Complementarias:(Preguntas que surgieron durante el desarrollo de la entrevista, pero que no estaban inicialmente en el guión):

- ✓ ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación (a corto, mediano y largo plazo) en Medical Work? y ¿De qué forma participan los empleados?
- ✓ ¿Cuenta Medical Work con un manual de cargos en el cual se expresen las tareas y actividades que debe cumplir cada empleado en su puesto de trabajo?
- ✓ ¿Posee Medical Work algún reglamento interno a través del cual se regulen y orienten las acciones de las personas que forman parte de la organización?
- ✓ ¿Cómo definiría usted la relación con sus empleados, tomando en consideración aspectos como: liderazgo, motivación, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.?
- ✓ ¿Qué mecanismos utilizan para motivar a sus empleados? y ¿Cuál es su efectividad?
- ✓ ¿Quién es el encargado de delegar funciones, responsabilidades y tareas?
- ✓ ¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en Medical Work? ¿Se considera la opinión de los empleados?
- ✓ ¿Quién es el encargado de supervisar y evaluar las acciones y actividades de los empleados dentro de la organización?
- ✓ ¿Qué procedimientos realiza Medical Work para evaluar y supervisar a sus empleados? ¿Con qué regularidad se realiza dicho proceso?
- ✓ ¿Qué aportes podríamos proporcionar a Medical Work?
- ✓ ¿Podría mencionarnos una necesidad de Medical Work en la actualidad?
- ✓ ¿Cuánto tiempo tiene Medical Work en el mercado y cuántas personas la conformaban en sus inicios?
- ✓ ¿Los empleados conocen la filosofía organizacional de Medical Work?

- ✓ ¿Qué otras áreas del mercado les gustaría ampliar?
- ✓ ¿Cuántas personas se encargan de Recursos Humanos?
- ✓ ¿Qué aspectos considera puede mejorar en el área de capacitación?
- ✓ ¿Considera que el mercado se está estabilizando?
- ✓ ¿Medical Work trabaja con empresas de reclutamiento masivo?
- ✓ ¿Medical Work toma en consideración la Ley de personas con Discapacidad?
- ✓ ¿Medical Work cuenta con un flujogramas de procesos?
- ✓ ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación en Medical Work? ¿Es una comunicación vertical u horizontal?
- ✓ ¿Cuáles canales de comunicación utiliza Medical Work?
- ✓ ¿Poseen intranet? ¿Considera que podría ser una herramienta que proporcione beneficios para Medical Work?
- ✓ ¿Considera que en Medical Work existe una comunicación efectiva?
- ✓ ¿Cómo considera usted que se proyecta Medical Work a largo plazo?
- ✓ ¿Medical Work está trabajando para lograr una estructura más amplia?
- ✓ ¿Cómo podría definir la esencia de Medical Work?
- ✓ ¿En el espacio físico de Medical Work la empresa cuenta con algún mecanismo (visual o auditivo) para conocer y recordar su filosofía organizacional?
- ✓ ¿Se comenzó en Medical Work el proceso para redefinir la filosofía organizacional?