

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS
DE EMERGENCIAS MÉDICAS**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad De Ciencias Económicas

POR:

ESWIN ESTUARDO PINEDA GÓMEZ

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2006.

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Decano
Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra	Secretario
Lic. Cantón Lee Villela	Vocal 1º.
Lic. Albaro Joel Girón Barahona	Vocal 2º.
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3º.
P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez	Vocal 4º.
P.C. José Abraham González Lemus	Vocal 5º.

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado según acta 41-2001 con fecha veintiséis de noviembre de dos mil uno.

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta: Licenciada Lorena Ileana Hernández García

Secretario: Licenciado Mario Baudilio Morales Duarte

Examinador: Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE MAYO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, Subinciso 7.1.1 del Acta 15-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de mayo de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 010-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de febrero de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS DE EMERGENCIAS MEDICAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ESWIN ESTUARDO PINEDA GOMEZ**, autorizandose su impresión

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES



Smp.

Acto que dedico

A Dios

Por su gran bondad hacia mí, por ser mi fiel amigo en todo momento y darme la fortaleza para continuar cuando las fuerzas me abandonaban. “Tu debes seguir creyendo en lo que aprendiste, y que sabes que es la verdad. Después de todo, sabes bien quienes te lo han enseñado. Recuerda que desde niño has leído la Biblia y sus enseñanzas pueden hacerte sabio, para que aprendas a confiar más en Jesucristo y así seas salvo”.

A mi familia

Por el amor y la paciencia, por la comprensión y el apoyo, muchas gracias por todo este tiempo, les amo en el Amor del Señor. “El principio de la sabiduría es el temor a Jehová”.

A mis amigos

No tengo palabras para expresar la gratitud que siento por todas las personas que me apoyaron en este trabajo, por su cariño, generosidad, su fe en mi y su desinteresada ayuda, Dios les devolverá con muchas bendiciones todo ese cariño.

Gracias, mi amor y mi respeto siempre para todos.

Dios les bendiga.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1. EMERGENCIAS MÉDICAS	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición de emergencia	7
1.3. Definición de emergencia médica	7
1.4. Tipos de emergencia	7
1.5. Importancia	8
1.6. Ventajas de tener acceso a la seguridad médica privada	8
1.7. Emergencias más comunes que afectan la seguridad personal	10
1.8. Diferencia entre servicio público de emergencia médica y servicio privado de emergencia médica	12
1.9. Empresas que prestan servicio de emergencias médicas en Guatemala	12
2. DISEÑO ORGANIZACIONAL	13
2.1. Definición	13
2.2. Enfoques de diseño organizacional	13
2.3. Enfoque clásico	14
2.4. Enfoque tecnológico de las tareas	15
2.5 Enfoque ambiental	16

2.6. Las cuatro piedras angulares del diseño organizacional	18
2.6.1. División del trabajo	18
2.6.2. Departamentalización	19
2.6.3. Jerarquía	21
2.6.4. Coordinación	22
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
3.1. Definición	23
3.2. Tipos de estructuras organizacionales	24
3.3. Organización funcional	24
3.4. Organización por producto / mercado	25
3.5. Organización matricial	26
3.6. Estructura formal o informal de la organización	27
4. REDISEÑO ORGANIZACIONAL	28
4.1. Definición	28
4.2. Objetivos del rediseño	28
4.3. Prospectación	29
4.4. Preparación del rediseño	30
4.5 Alcances	32
4.6. Logros	33

CAPÍTULO II

CORPORACIÓN DE SERVICIOS Y ASISTENCIAS DE GUATEMALA S.A.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	34
1.1. Fundación de la empresa	34
1.2. Estructura inicial	35
1.3. Análisis de la situación administrativa de la empresa	39
1.4. División del trabajo	53
1.5. Departamentalización	55
1.6. Jerarquía	55
1.7. Coordinación	56
1.8. Marco legal	57

CAPÍTULO III:

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN DE SERVICIOS Y ASISTENCIAS DE GUATEMALA S.A.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	58
1.1. Objetivos	59
1.2. Propuesta	60
1.3. Organigrama general	62

2. VARIANTES PROPUESTAS	66
2.1. Recurso humano	66
2.2. División del trabajo	70
2.3. Departamentalización	71
2.4. Jerarquía	72
2.5. Coordinación	72
2.6. Conocimiento del servicio	73
2.7. Costo de implementación de estrategias	78
2.8. Implementación	81
2.9. Seguimiento	81
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1 Tabla comparativa de tiempo de asistencia de heridos durante las guerras	03
Cuadro No. 2 Recurso humano necesario para Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.	68
Cuadro No. 3 Horario laboral médicos de turno	69
Cuadro No. 4 Horario laboral médicos de noche	69
Cuadro No. 5 Ingreso – gasto actual y proyectado	69
Cuadro No. 6 Fortalezas y debilidades	75
Cuadro No. 7 Oportunidades y amenazas	75
Cuadro No. 8 Estrategias F/ A y D / O	76
Cuadro No. 9 Estrategia F / A y D / A	77
Cuadro No. 10 Estrategias administrativas	78
Cuadro No.11 Estrategia financieras	79
Cuadro No. 12 Estrategia de ventas	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica No. 1 Estadísticas del Sistema Integrado de Emergencias Médicas	11
Gráfica No. 2 Organigrama general actual	37
Gráfica No. 3 Organigrama nominal actual	38
Gráfica No. 4 Organigrama general propuesto	63
Gráfica No. 5 Organigrama de funciones propuesto	64
Gráfica No. 6 Organigrama nominal propuesto	65

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	Página
Esquema No. 1 Emergencias médicas prehospitalarias sector público sector privado	9
Esquema No. 2 Propuesta de factores que dan solidez a una empresa de emergencias médicas prehospitalarias	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Manual de organización

Anexo 2: Guía de entrevista

INTRODUCCION

Se torna difícil tratar de describir la situación de salud de cualquier agrupación humana, más difícil, cuando el entorno donde se desarrollan las actividades cotidianas y de trabajo no son las mas aptas.

Los grupos humanos están siempre expuestos a riesgos en situaciones comunes y no comunes, ya sea en el hogar o en el trabajo, tales como, riesgos biológicos, de violencia común o aquellos que dependen del desempeño en sus labores cotidianas, los trastornos de la salud se pueden presentar bajo diversas características.

En el contexto histórico, las emergencias no han sido definidas con claridad para el personal que labora en los servicios de salud con particularidades específicas, como son los servicios de atención ambulatoria de emergencias o de atención prehospitalaria.

Es innegable la importancia que tiene desde este punto de vista el hecho de conocer los riesgos a los que se exponen las personas en su diario vivir, esto con el fin de poder diseñar los programas de prevención de enfermedades y accidentes.

Para lograr esa meta es necesario definir un patrón inicial que sirva de punto de referencia para estudios posteriores, y para poder precisar el momento en el que una característica se desvía de la norma.

El presente estudio proporciona valores que ofrecen confiabilidad en los resultados obtenidos, y se espera que despierte inquietudes relacionadas a las condiciones sociales en que se desenvuelven los guatemaltecos.

Se considera que conocer al menos una parte de la situación de salud de la sociedad guatemalteca, siempre será mejor que desconocerla en su totalidad.

El documento se refiere al estudio de las empresas que se dedican a la prestación de servicios de emergencias médicas prehospitalarias, específicamente Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.

Consta de tres capítulos, en el primero se presenta toda la parte conceptual acerca de antecedentes, definición de emergencia, cuadros comparativos, definiciones de diseño organizacional y estructura, así como rediseño.

En el segundo capítulo se da una visión de la situación actual de la corporación por medio de un diagnóstico de la misma, en el cual se indican los antecedentes históricos, situación y estructura actual, así como la estructura inicial, se efectúa un análisis por área de la empresa, una referencia del marco legal y por último se presenta un cuadro de análisis FODA.

En el tercer capítulo se sugiere la nueva estructura de la empresa, los objetivos que se persiguen, organigramas propuestos, cuadro de costos, visión, misión y cuadro de la calidad del servicio.

Se exponen las conclusiones y se aportan recomendaciones para la búsqueda de soluciones a la problemática encontrada en Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.

Como ayuda adicional se proponen manuales administrativos como herramientas de soporte en el área administrativa de la empresa.

Por último, se espera que el presente estudio sirva de apoyo no solamente a Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., sino a empresas que se dedican a la misma actividad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. EMERGENCIAS MÉDICAS

1.1. Antecedentes

Los primeros antecedentes sobre atención médica prehospitalaria tienen origen remoto y es difícil saber realmente cuando se usó por primera vez un vehículo para transportar una persona enferma o lesionada.

Después de la invención de la rueda, el hombre antiguo, cansado de cargar sobre sus espaldas al camarada herido, construyó una tosca carreta para aliviar su trabajo.

“Aproximadamente en el año 1760, durante las guerras napoleónicas los franceses pensaron que resultaba menos riesgoso trasladar a los soldados heridos a la retaguardia que poner en peligro la vida de los escasos médicos del frente. En esos tiempos, ciertos tipos de carretas tiradas por caballo o por hombres, recibieron el nombre de ambulancias (de la raíz francesa “ambulant” que significa que “deambula o camina”). (18:12)

Así, los heridos eran retirados para ser atendidos en la retaguardia y no esperar el final de la batalla, para realizar la atención.

En la época de los zares en Rusia, un médico y un ayudante se trasladaban en una carreta tirada por caballos, reconocían en el campo a los enfermos más graves y les trasladaban a un centro asistencial.

Luego de la segunda guerra mundial, en vista de las pérdidas de vidas en las batallas, el ejército de EEUU, intenta el tratamiento primario de los heridos en el lugar, estabilizándolos para el posterior traslado a un centro de atención cercano, esto se practicó en la guerra de Corea y se perfeccionó en la de Vietnam.

Las ambulancias evolucionaron hasta convertirse, ya por el comienzo de nuestro siglo, en vehículos motorizados. Su uso se extendió y se hizo más común, pero todavía el concepto era trasladar al herido a algún centro asistencial sin contar con los elementos para tratarlo en el lugar donde se lo encontrara. Pasó mucho tiempo para que la medicina prehospitalaria llegara a formar un sistema de alta complejidad como se lo conoce hoy.

El concepto de cuidado médico de emergencia nació aproximadamente en 1940, a partir de los cuerpos de bomberos que fueron lo primeros en brindar cuidados médicos mientras el enfermo o accidentado era trasladado. En 1960 la Academia Nacional de Ciencias introdujo normas para el entrenamiento del personal de ambulancia y tratamiento del paciente en la escena durante el rescate, transporte y transferencia. En 1962 en EE.UU., se creó el primer servicio tal como se lo conoce en la actualidad y se programó el primer curso para la formación en técnicos de emergencias médicas.

Los primeros esfuerzos en el desarrollo de las emergencias médicas se volcaron al tratamiento de las arritmias graves y muertes súbitas como consecuencia de enfermedades coronarias. Así apareció la Unidad Coronaria

Móvil para revertir los casos de afecciones coronarias agudas que pueden derivar en muerte durante la primera hora a partir de la aparición del síntoma.

Con la experiencia bélica de Corea y Vietnam en el rescate de traumatizados graves, se lograron importantes avances en el tratamiento precoz de estos heridos.

Cuadro No. 1

Tabla comparativa de tiempo de asistencia de heridos durante las guerras

Acontecimiento	Periodo para asistir al herido	% de mortalidad
1a. Guerra Mundial	12-18 horas	8.50%
2a. Guerra Mundial	08-12 horas	3.30%
Corea	02-04 horas	2.40%
Vietnam	01-04 horas	1.90%

Fuente: S.E.M. EMERGENCIAS MEDICAS. Internet: <http://www.sem.com/info.pdf>

Como lo demuestra el ejemplo anterior, los avances de la medicina en la década del 70 fueron muy importantes en la sobre vivencia de los combatientes, pero se consideró que el factor principal que mejoró el pronóstico de los heridos fue la asistencia inmediata en el campo de batalla por personal especialmente entrenado que llegaba transportado en helicópteros.

A partir de esa experiencia los sistemas prehospitalarios civiles incorporaron los recursos que permiten asistir, en el menor tiempo, a todo tipo de traumatizados. Se considera que en los EE.UU. los traumatismos principalmente

por accidentes vehiculares o hechos de violencia son la causa principal de muerte entre la población menor de 30 años.

El entrenamiento y la capacitación de los paramédicos tuvieron una programación cada vez más exigente, mejoró su capacidad asistencial para cubrir un amplio aspecto de emergencias, y se denominó apropiadamente a este sistema Unidad de Terapia Intensiva Móvil UTIM.

En nuestro país la atención de emergencias médicas prehospitalarias, son parte cotidiana en la mayoría de las concentraciones urbanas importantes del país. Lo que le da relevancia al sistema de atención médica, es la manera en que se da el proceso de cobertura de la emergencia, ya que influye en el resultado final del paciente.

A su vez esta modalidad de atención tiene un reciente desarrollo, dado que comenzó a adquirir el carácter de servicio de atención médica de emergencias prehospitalarias, en años recientes, extendiéndose en algunas partes del país, y estando compuesto por servicios privados y públicos.

La inclusión de enfermedades no traumáticas dentro del grupo de emergencias a tratar fuera del hospital, comenzó a ser tema de interés médico a partir del reconocimiento de las posibilidades de revertir el paro cardiorrespiratorio, evento que era casi siempre fatal a pesar de los esfuerzos que se llevan a cabo para modificar ese sombrío pronóstico. Tal posibilidad de reversión sólo pudo demostrarse en la segunda mitad de este siglo.

Hasta la década de 1960 el paro cardiorrespiratorio PCR, era manejado exclusivamente en las salas de operaciones por los cirujanos y anestesistas, el tratamiento consistía en la ventilación asistida y el masaje cardiaco a cielo abierto. Por consiguiente se requería siempre la presencia del cirujano para efectuar una toracotomía y los casos recuperados eran muy escasos.

El manejo del PCR fuera de los quirófanos tiene como referentes fundamentales a la incorporación de dos técnicas notables: la desfibrinación eléctrica y las compresiones torácicas.

La desfibrinación eléctrica y las compresiones torácicas, sumadas a la ventilación asistida permitieron el tratamiento del paro fuera del quirófano y posteriormente fuera del hospital, nació así lo que hoy se conoce como reanimación cardiopulmonar RCP.

La primera experiencia de RCP extra hospitalaria que se conoce, data de 1966 en Belfast, Irlanda del Norte, como parte de un programa de atención prehospitalaria del infarto agudo de miocardio IAM, en sus primeras horas, momento en que tiene una mayor tasa de mortalidad, casi siempre por arritmias que llevan a la fibrilación ventricular FV.

Estos avances en la técnica de intervención en patologías cardiorrespiratorias, posibilitan en los últimos años de la década de 1960 la creación de los servicios de emergencias médicas prehospitalarias SEMP, que ampliaron su capacidad de resolución hasta incluir lo que aún hoy constituyen los tres grupos más importantes de eventos atendidos en emergencia:

politraumatismo, PCR y manejo del IAM en sus primeras horas. En la actualidad los SEMP asisten a todo tipo de emergencias.

En nuestro país, el surgimiento como servicios de emergencias, con fuerte impacto en la población es a través de empresas privadas, si bien existen servicios públicos de emergencias, la valoración deficitaria que tiene la población de ellos, es una de las razones de la instalación y expansión de los servicios privados, para los cuales, no existe legislación previa sobre la actividad. Así, los marcos legales de lineamientos para servicios privados de emergencias, su forma de financiamiento, los alcances del servicio y la infraestructura material y humana con la cual deben funcionar están vistos como empresa comercial.

Hasta la fecha, en nuestro país no se han publicado, resultados de investigaciones que puedan objetivizar el cumplimiento o no de la misión de estos servicios, como tampoco regular por medio de leyes específicas a este campo de actividad.

Se está a merced de lo que pueda pasar en caso de tener una emergencia, pues se desconoce a la persona quien en ese momento de crisis le brinda la atención profesional y cual será el resultado final tomando en cuenta que esto sucede en escenarios del servicio tanto público como privado por no contar con regulaciones legales en la prestación del servicio.

1.2. Definición de emergencia

Se considera como emergencia a cualquier evento que perturbe la tranquilidad física o emocional de una persona o grupo de personas de manera natural, ambiental o por causas ajenas a su voluntad.

1.3. Definición de emergencias médica

“Es una ocurrencia o accidente que sobreviene repentinamente y que puede perturbar el estado físico de una persona”. (3:95)

“Es toda crisis aguda que ponga en peligro la vida del afiliado. Por ejemplo dolor de cabeza incapacitante, convulsiones, mareos, etc.” (23:3)

1.4. Tipos de emergencias

“Como emergencias se considera solamente los siguientes casos:

- Accidentes
- Convulsiones
- Hemorragias
- Crisis súbita del sistema circulatorio, respiratorio, gastrointestinal o urológico.
- Deshidratación severa.
- Pérdida del conocimiento.
- Intoxicación severa.
- Reacciones severas en estado severo”. (23:18)

1.5. Importancia

A lo largo de la historia de la humanidad, para los seres humanos su mayor preocupación ha sido la seguridad personal y de sus seres queridos, lo que hace que este rubro sea de importancia permanente y mayúscula dentro sociedad, en la actualidad ha cobrado mayor interés por el crecimiento poblacional que trae consigo beneficios pero de igual manera peligros.

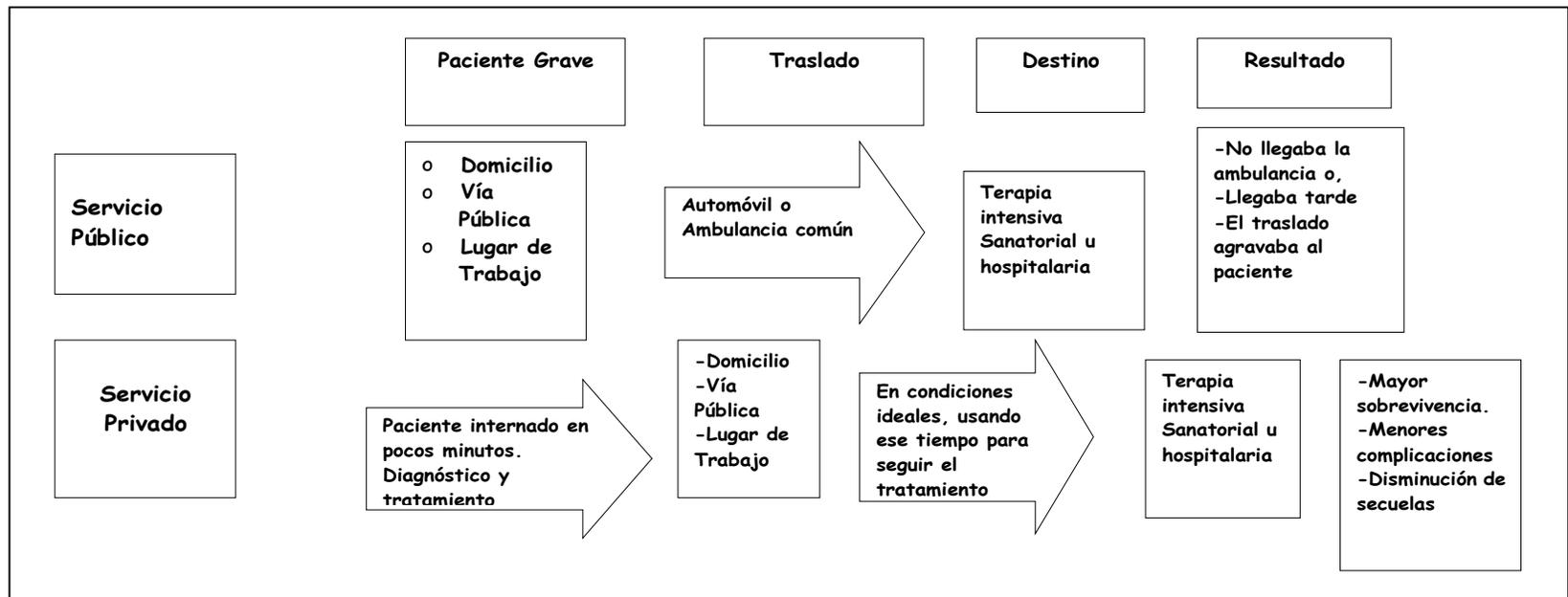
Contar con un servicio de seguridad médica confiable, que garantice la tranquilidad, se ha convertido en el icono que ofrecen varias empresas en el medio comercial guatemalteco, aparte de ser uno de los servicios públicos con más déficit.

Lo anteriormente descrito resalta la importancia de la seguridad médica como respaldo en caso de emergencia personal así como familiar, pues el estado no puede satisfacer esta necesidad de manera eficiente, poniendo muchas veces la vida humana en peligro por no contar con la infraestructura adecuada y el personal capacitado.

1.6. Ventajas de tener acceso a la seguridad médica privada

El diagrama que se presenta a continuación, explica claramente las ventajas de contar con un servicio privado de emergencias médicas, ya que en la realidad esto es lo que pasa cuando se esta en una situación de emergencias.

Esquema No. 1
Emergencias médicas prehospitalarias
Servicio público y privado



Fuente: S.E.M. EMERGENCIAS MEDICAS. Internet: <http://www.sem.com/info.pdf> . Año 1,990.

Antes de contar con un servicio de emergencias médicas privado:

- El accidente sucedía en el domicilio, la vía pública o el trabajo
- El traslado a un centro asistencial era realizado en automóvil o en ambulancia común
- El destino directo es la sala de terapia intensiva
- El resultado será que la ambulancia llegue tarde o no llegue y lo que es peor el traslado agrava al paciente por no tener las condiciones de infraestructura adecuadas para brindar la atención médica prehospitalaria.

Las ventajas del servicio de emergencias médicas se originan porque no todas las personas cuentan con recursos para pagar este servicio, se presentan las siguientes:

- Minimiza el tiempo de respuesta
- El traslado del domicilio, vía pública o lugar de trabajo se realiza en condiciones ideales usando ese tiempo para seguir el tratamiento
- Mayor porcentaje de sobre vivencia
- Menores complicaciones
- Disminución de secuelas

1.7. Emergencias mas comunes que afectan la seguridad personal

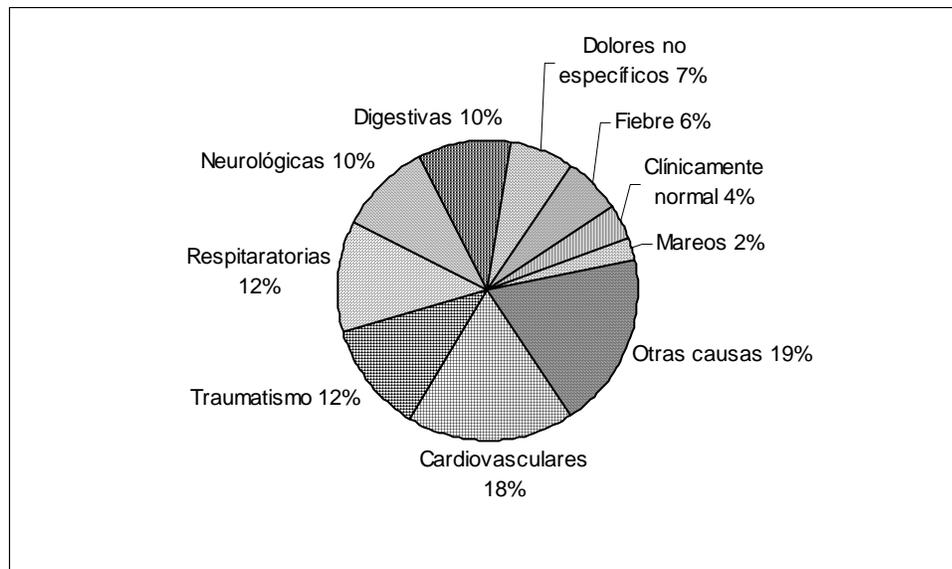
Dentro los problemas más comunes que presentan las personas en los momentos de emergencias están:

- Cardiovasculares 18%
- Traumatismos 12%

- Respiratorias 12%
- Neurológicas 10%
- Digestivas 10%
- Dolores no específicos 7%
- Fiebre 6%
- Clínicamente Normal 4%
- Mareos 2%
- Otras causas 19%

Gráfica No. 1

Estadísticas del Sistema Integrado de Emergencias Médicas



Fuente: S.I.E.M. (Sistema Integrado de Emergencias Médicas). alertamd@amauta.rcp.net.pe

1.8. Diferencia entre servicio público de emergencia médica y servicio privado de emergencia médica

Servicio público de emergencia médica: es aquel que presta el estado para cubrir la necesidad de salud y seguridad de los habitantes de un país, por las condiciones económicas de los países como el nuestro, éste llega a ser deficiente y con poca capacidad para poder ofrecer las condiciones adecuadas de servicio que minimicen los riesgos de complicaciones o secuelas en caso de extrema emergencia.

Servicio privado de emergencia médica: por tener la limitante de que el estado no puede cubrir las necesidades mínimas de seguridad de la población en el área de salud, surge la empresa privada como auxiliar para prestar el servicio de emergencias médicas, que ayuda a determinado sector de la sociedad en beneficio de la salud y seguridad de las personas con infraestructura adecuada para poder satisfacer los requerimientos de dicho sector.

1.9. Empresas que prestan servicio de emergencias médicas en Guatemala

El estado presta este servicio a través de los cuerpos de auxilio para emergencias, bomberos municipales y voluntarios, Cruz Roja de Guatemala, además del seguro social (IGSS) que cubre cierta parte de la población.

En el sector privado existen tres empresas que prestan el servicio de emergencias médicas: *Alerta Médica 1711* que es la pionera en Guatemala de este servicio con mas de 10 años de funcionar; *Rescate 911*, y la última en salir

al mercado en diciembre del 2001, *Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.*

Existen otras empresas, que únicamente se dedican al traslado programado de pacientes con el equipo necesario para esta actividad pero no están preparadas específicamente al momento de crisis que se presentan en una emergencia.

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.1. Definición

“Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización”. (22:539)

2.2. Enfoques del diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual sus miembros la ponen en práctica, lo que hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior y el exterior de la organización.

Los conocimientos sobre el diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del tiempo, al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco la parte del mundo exterior de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

Los enfoques que a lo largo de la historia han ido evolucionando de acuerdo a las condiciones que se viven en el momento histórico de la humanidad, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, las modificaciones a la estructura suelen implicar el proceso prueba y error.

2.3. Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban el mejor camino, es decir, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado Enfoque Clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Max Weber “cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, le dio el nombre de burocracia que se define como una influencia excesiva de los empleados públicos y la plaga de los estados modernos, así como la clase social que forman estos empleados. (22:40)

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. De igual manera, admiraba, que la burocracia especificaba con claridad, la autoridad y la responsabilidad, lo cual en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Esta época se caracterizó porque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. Ante lo cual el término burocracia no siempre tuvo una perspectiva negativa, es decir un marco de actividad lento, ineficiente, sin imaginación que detuviera el crecimiento en las organizaciones.

2.4. Enfoque tecnológico de las tareas

Surge en los años sesenta, “se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción, esto implica la producción de diferentes tipos de productos”.
(22:43)

De aquí se desprenden tres ramas de tecnologías de tareas que son:

- a) *“Producción unitaria:* se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente, por ejemplo, la ropa hecha a la medida.
- b) *Producción de partidas pequeñas y grandes:* se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblaran. La

producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (por ejemplo los chips de computadoras).

- c) *Producción en procesos*: se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas.” (22:357)

La tecnología como herramienta en la producción propuso una manera de trabajo que impactó significativamente en la misma, llevándola a niveles productivos insospechados hasta hace algún tiempo y hoy por hoy el desarrollo de los países depende en toda su plenitud a la tecnología, un grupo de personas trabajando puede ser supervisada por un solo gerente, disminuyendo costos y aumentando productividad.

2.5. Enfoque ambiental

Luego de estudios posteriores para diseñar organizaciones mejores se incorpora un elemento más a este desarrollo el ambiente de la organización considerando esencialmente el diseño.

Los estudiosos del área lo dividen en dos:

- a) “*Sistema mecanicista*: según Burns y Stalker es aquel que se caracteriza por una organización burocrática, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda

precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

- b) *Sistema orgánico*: Según Burns y Stalker aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta, aquí las personas trabajan de mejor forma en grupo que solas, se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de aceptar órdenes de empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.” (22:59)

Lo importante radica en el hecho de que en organizaciones con un ambiente sano, las personas realizarán las tareas de mejor forma buscando la estabilidad en la organización y especializarse en lo que hacen. Por el contrario, en organizaciones con ambiente turbulento las personas buscaran salir de ese ambiente o se cambiaran de puesto de trabajo, lo cual provoca poca especialización en las actividades, en detrimento de las organizaciones por la estabilidad laboral y emocional de las personas.

Hoy en día las organizaciones han buscado alternativas para lograr la eficiencia por medio de estructuras más planas y flexibles que respondan con más agilidad a los cambios de los mercados mundiales, esta reestructuración suele ser una disminución de la organización, esto con el fin de lograr una reducción del tamaño, pero esto no ha sido sencillo, el costo, millones de personas han perdido el empleo.

Todo cambio organizacional trae consigo sus propias coyunturas, beneficios enormes para la organización y alta competitividad en el mercado. Por el contrario, de los empleados exige más, como grado académico de alto nivel, capacidad laboral y adaptación total a las organizaciones, lo que reduce el selecto grupo de personas que califican a este rubro.

2.6. Las cuatro piedras angulares del diseño organizacional

Ya sea que estemos en presencia de la creación de una organización nueva o una ya existente, los gerentes deben dar cuatro pasos básicos para tomar una decisión para organizar.

2.6.1. División del trabajo

Significa “descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea general, en ocasiones llamada división de la mano de obra” (22:347)

Otra definición, “es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.” (13:50)

La ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden

aprender y realizar con relativa velocidad, por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta.

2.6.2. Departamentalización

Es “agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (22:348)

“Se le llama a la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en la similitud”. (13:117)

El objetivo primordial de la Departamentalización es lograr la división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, esto para seguir una compleja maraña de relaciones formales de la organización, lo que logran conseguir por medio de la preparación de un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En el organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos.

Para lograr la Departamentalización es necesario seguir una secuencia lógica:

- Listar todas las funciones de la empresa
- Clasificarlas
- Agruparlas según un orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos

- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

En cada empresa de acuerdo a la situación específica, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización:

- a) *Funcional*: es agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización, y con ello una mayor eficiencia del personal.
- b) *Por productos*: para empresas dedicadas a la producción, por las diversas líneas de productos, esta se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre si.
- c) *Geográfica o por territorios*: proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y esta disperso en áreas muy grandes. Es muy usada para el departamento de ventas.
- d) *Clientes*: consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes, por lo general aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes.

- e) *Por proceso o equipo*: en empresas cuyos procesos dependen de otros, o sea para continuar la producción es necesario que intervenga otro departamento para darle continuidad.
- f) *Secuencia*: se usa para empresas que por largo y extenso de su línea de productos o clientes es necesario segmentarlo de tal manera que no se pare el proceso productivo, por ejemplo el departamento de cobros de tarjetas de crédito que manejan infinidad de números de tarjetas, se establece varias secciones de acuerdo con la numeración o bien con apellidos.

Para el presente estudio se utilizó el tipo de departamentalización funcional colocando los demás tipos como referencia.

2.6.3 Jerarquía

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos mas bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización”. (22:348)

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”. (13:117)

La preocupación más grande de los gerentes es saber cual es la cantidad de personas y departamentos que se pueden manejar con eficacia, de esto surgen conceptos que van íntimamente ligados como:

- *Tramo de control administrativo*: es el número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de control o tramo de administración.
- *Cadena de mando*: es el plan que especifica quien depende de quien en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen, la jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión, pero esencialmente, los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables y se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

2.6.4 Coordinación

“Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos”. (13:124)

Otra definición: “es integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización”. (22:350)

La coordinación tiene sus inicios en la necesidad de sincronizar y lograr la armonía en los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La importancia de la coordinación se fundamenta en que de nada sirve tener un buen grupo de trabajo si en este no existe la sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre sus integrantes en el momento de desarrollar sus actividades, pero lo básico de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo.

La eficacia de cualquier organización estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de diversas unidades que la realizan.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Definición

“Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”. (22:345)

Estructura: “implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos”. (13:108)

3.2. Tipos de estructuras organizacionales

Aquí se refiere a la forma en la cual se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se puede estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

3.3. Organización funcional

Su creador fue Frederick Taylor, propuso que el trabajo de supervisores que fueran especialistas, uno por cada actividad principal, y que los supervisores tuvieran autoridad sobre la totalidad del personal que realizaba las labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste: “en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones”. (13:125)

Organización funcional es: “la forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad”: (22:362)

En la organización funcional se reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, para que ellos realicen estas funciones de manera independiente una de otra, pero con la comunicación necesaria de tal manera que se logre que las actividades organizacionales tengan una

finalización, una organización por funciones puede tener departamentos de producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Este tipo de organización es la forma más lógica y básica de departamentalización, se usa primordialmente en las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovechan con eficiencia los recursos especializados, sin contar con el hecho que facilitan la supervisión, ya que el gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.

3.4. Organización por producto / mercado

En esta parte Stoner lo divide en dos partes, organización por producto: “organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto”, y organización por mercado: “organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado”. (22:362)

En este tipo de organización lo que se busca es reunir en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto, o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. Da la impresión de un negocio independiente, el director se concentra en su unidad, y va a ser responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa.

3.5. Organización matricial

Consiste en: “combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones, de esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobre posición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando a favor del sistema de mando múltiple o de dos jefes”. (13:131)

Estructura matricial es: “aquella en la cual cada empleado depende tanto de gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo”. (22:365)

Esta forma de organización también se conoce como de matriz de parrilla, de proyecto o administración de producto, la organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en lo que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos, los especialistas reportan al jefe del proyecto para el desarrollo del proyecto y el jefe funcional para las labores inherentes a su departamento.

Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho, dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de las funciones o divisiones, y la otra es una disposición horizontal que combina al personal en diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un

equipo de proyecto o negocio, encabezado por el gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de la especialización asignado al equipo. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los jefes.

3.6. Estructura formal o informal de la organización

Las organizaciones son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de ciertas tareas, sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

“Estructura informal de la organización son las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente de las necesidades personales y grupales de los empleados”. (22:366)

En una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información, además, cualquiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama.

La importancia de las relaciones informales dentro de la organización radica en que los mismos empleados logran mayor eficiencia en el

desenvolvimiento de sus actividades con estas, que con estructuras formales al lograr reducir tiempos para la resolución de conflictos.

Para el presente estudio se utilizó el tipo de organización funcional colocando los demás como referencia.

4. REDISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1. Definición

Cuando nos referimos a rediseño hablamos de dejar sin efecto la estructura actual y proponer una nueva; es decir, rediseño organizacional es dejar por un lado la antigua estructura administrativa y adecuar una nueva.

El rediseño ya sea parcial o total de la estructura organizacional, tendrá impacto directo en la organización, esto por la creación de nuevas unidades de negocios o, la implementación de nuevos procesos. Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre y verá sus consecuencias directas en el desempeño y la motivación del personal afectado.

4.2. Objetivos del rediseño

General

- Ofrecer un diseño organizacional que sirva de guía a la empresa para el desempeño de sus labores, buscando mantener la identidad anterior con la nueva estructura y que facilite la adaptación a los cambios y exigencias de los agentes que intervendrán.

Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para determinar la posible problemática, y en base a esto dar una propuesta con soluciones para el nuevo diseño que se adapte a las necesidades de la organización.
- Proporcionar los elementos conceptuales necesarios que validen el nuevo diseño y que sea aplicable a la organización.
- Redefinir aspectos importantes como: visión, misión, objetivos, metas y planes estratégicos, que puedan contribuir a la eficiencia en el desempeño de las funciones organizacionales.

4.3. Prospectación

Los lugares de trabajo actuales buscan calidad, mejoras continuas, crear más productos con menos recursos. En medio de ese caos, un gerente o equipo de trabajo necesita buscar sus propias repuestas a los cambios alrededor de ellos. El grupo de trabajo forma una barrera protectora trabajando juntos para responder a los cambios y protegiéndose entre sí de la atención que éste causa.

Sus metas tienen dos caminos, el primero es llenar las necesidades operacionales y el segundo, es encontrar el tiempo para analizar la forma como el grupo está alcanzando sus metas.

No es un trabajo de un solo procedimiento sino un proceso continuo, sin embargo este proceso de rediseño puede ser algunas veces bastante cerrado.

Por lo tanto, algo importante en el rediseño es que desde la conceptualización y caracterización se busca mejorar, donde se abran espacios a las personas y responsables de la organización, a través del establecimiento de condiciones que aseguren el aprendizaje individual y organizacional para el cambio en busca de la viabilidad. Se busca que el cambio sea efectivo, aunque puede ser muy doloroso, tedioso y difícil para los responsables de la organización, por eso se deben evaluar los procesos o forma de enfrentar los ciclos de regulación o problemas no solucionados.

4.4. Preparación del rediseño

El cambio trae inmerso confrontación, debate y cierto tipo de discusiones para poder realizar los ajustes necesarios, dentro de un contexto y dominio establecido como acuerdo en torno a la problemática organizacional y su complejidad. Luego, para que pueda ocurrir tiene que lograrse una actitud positiva en las personas, en el diagnóstico y plan de rediseño, y esto puede provocar confianza y desconfianza respecto de las observaciones y distinciones que se han hecho de la organización para establecer un rediseño en base al aprendizaje. Por ésta razón, es que el rediseño debe considerar estos aspectos, determinando qué mecanismo es necesario para lograr introducir el aprendizaje como base todo el tiempo para lograr la viabilidad y establecer la identidad organizacional.

El principal dilema que se observa para establecer un ajuste organizacional, es lograr un acuerdo acerca de la identidad de la organización,

es decir, qué es la organización o las características que la distinguen en el entorno; y también de su misión o propósito, por lo que se debe considerar un proceso que constantemente se preocupe de mantener una identidad clara para los integrantes de la organización.

En relación a la identidad y misión de la organización, hay que mostrar la caracterización y condiciones que deben manejar los responsables en este aspecto, determinando las políticas que se deben seguir para el cuidado de la viabilidad de la organización.

La preparación inicia con el diagnóstico administrativo en el cual se detectará las posibles problemáticas, causas y efectos. Aquí se elabora la propuesta del nuevo diseño organizacional.

El rediseño afecta directamente a toda la organización, sin importar posición dentro de la organización.

Durante el diagnóstico, existe cierto acoplamiento estructural entre el diagnosticador, observados y actores principales de la organización, porque existe la creencia de que se deben transformar en un solo observador de la organización en la intervención donde se profundiza el aprendizaje del diagnóstico.

Pero, la situación anterior se presta para la confusión en la elaboración del diagnóstico y del rediseño organizacional, entonces es posible que no se realice un trabajo estructurado y sistemático, como se debiera para enfrentar la problemática, la organización y sus personas. Luego, lo que debe ocurrir como

resultado del diagnóstico es un acoplamiento estructural entre observador y sistemas de observadores, en cuanto al cambio que se debe realizar y el plan de rediseño necesario para la viabilidad.

El estudio genera inconvenientes profesionales porque al conocerse los resultados puede decir cosas malas de la organización y sus personas, lo cual no les gusta escuchar a los individuos de la organización como consecuencia se genera la inminente confrontación, debate y discusión.

Esto puede provocar desconfianza respecto de las observaciones y distinciones que se han hecho de la organización para establecer el rediseño o proceso de cambio. Por esta razón en el proceso de rediseño se debe considerar estos aspectos determinando el mecanismo necesario para lograr el aprendizaje como base del cambio.

Es necesario identificar y describir algunas condiciones básicas de los que el observador debe establecer y caracterizar en el diagnóstico para justificar el rediseño, y dejar en claro que todo es por el bien y cuidado de la organización y los negocios.

4.5. Alcances

Los elementos fundamentales del cambio son el factor humano y el aprendizaje organizacional, en este orden de ideas el aprendizaje, se relaciona directamente con el diseño organizacional empleado, el cual es utilizado como herramienta óptima para el desarrollo de la organización.

Un diseño organizacional adecuado creará una organización sana que realice sus actividades diarias de una manera sencilla y eficiente.

4.6. Logros

El rediseño organizacional en sí, no es la solución a la problemática de las organizaciones, es solamente el medio por el cual la organización a través de la implementación de la nueva estructura, logre, por un lado satisfacer al cliente, dominio de mercado y alta rentabilidad, que en esencia es el ideal de cualquier organización.

Solamente de esta manera el rediseño organizacional logrará efectivamente el propósito para el que dio inicio el proceso de reestructuración, lograr hacer entender que el cambio es necesario y no caer en el paradigma de la resistencia al cambio, excusa que es utilizada para justificar los fracasos; la reacción al cambio es natural, predecible y humana, si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio, la resistencia adecuadamente canalizada, siempre es positiva.

CAPÍTULO II

SITUACION ACTUAL DE CORPORACION DE SERVICIOS Y ASISTENCIAS DE GUATEMALA, S.A.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Fundación de la empresa

La idea de fundar la empresa *Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.*, surge cuando sus fundadores pensaron en brindar un servicio agregado al usuario de telefonía celular, ya que en sus inicios la empresa se denominaba Cellmar, S.A. y se dedicaba a la venta de teléfonos celulares.

Su propósito era la expansión del mercado por medio de la venta de teléfonos para brindar un servicio adicional de cobertura de emergencias médicas prehospitalarias.

Luego se cambió la idea original, a una empresa que solamente ofreciera servicio corporativo de emergencias médicas prehospitalarias, además de otros servicios adicionales tales como:

- Traslado médico
- Referencia médica
- Asistencia automovilística
- Envío y pago de remolque
- Referencia de talleres mecánicos

La empresa surge con la visión de convertirse en líder en el servicio de emergencias médicas para la ciudad de Guatemala.

Se inaugura la empresa en diciembre de 2001, comenzando con unos pocos clientes para luego entrar con toda la fuerza necesaria al mercado y atacarlo para poder masificar el servicio en el menor tiempo posible.

1.2. Estructura inicial

Desde sus inicios, la empresa ha estado localizada en la 24 calle 15-22 de la zona 13 de la ciudad de Guatemala, su estructura estaba compuesta por la asamblea de accionistas, consejo de administración y gerente general, del cual dependían los departamentos de ventas, servicios varios, recursos humanos y el departamento médico.

El gerente de ventas tenía a su cargo dos vendedores, ya que como se mencionó anteriormente, la visión era crear una organización que atacara el mercado con contratos de grandes cantidades de usuarios.

El gerente de servicios varios tenía a su cargo contabilidad y un asistente de servicios varios, la farmacia dependía directamente de contabilidad por el manejo de inventarios, ésta para poder operar necesitaba la firma de un regente de farmacia que daba la asesoría necesaria.

El gerente del departamento médico contaba con un encargado de base que supervisaba a los médicos y paramédicos, quienes brindaban el servicio de atención a los usuarios en caso de emergencia.

Recursos humanos era el encargado del control de personal, en lo referente a ingreso, salida, control de vacaciones, atención al personal, mensajería y limpieza.

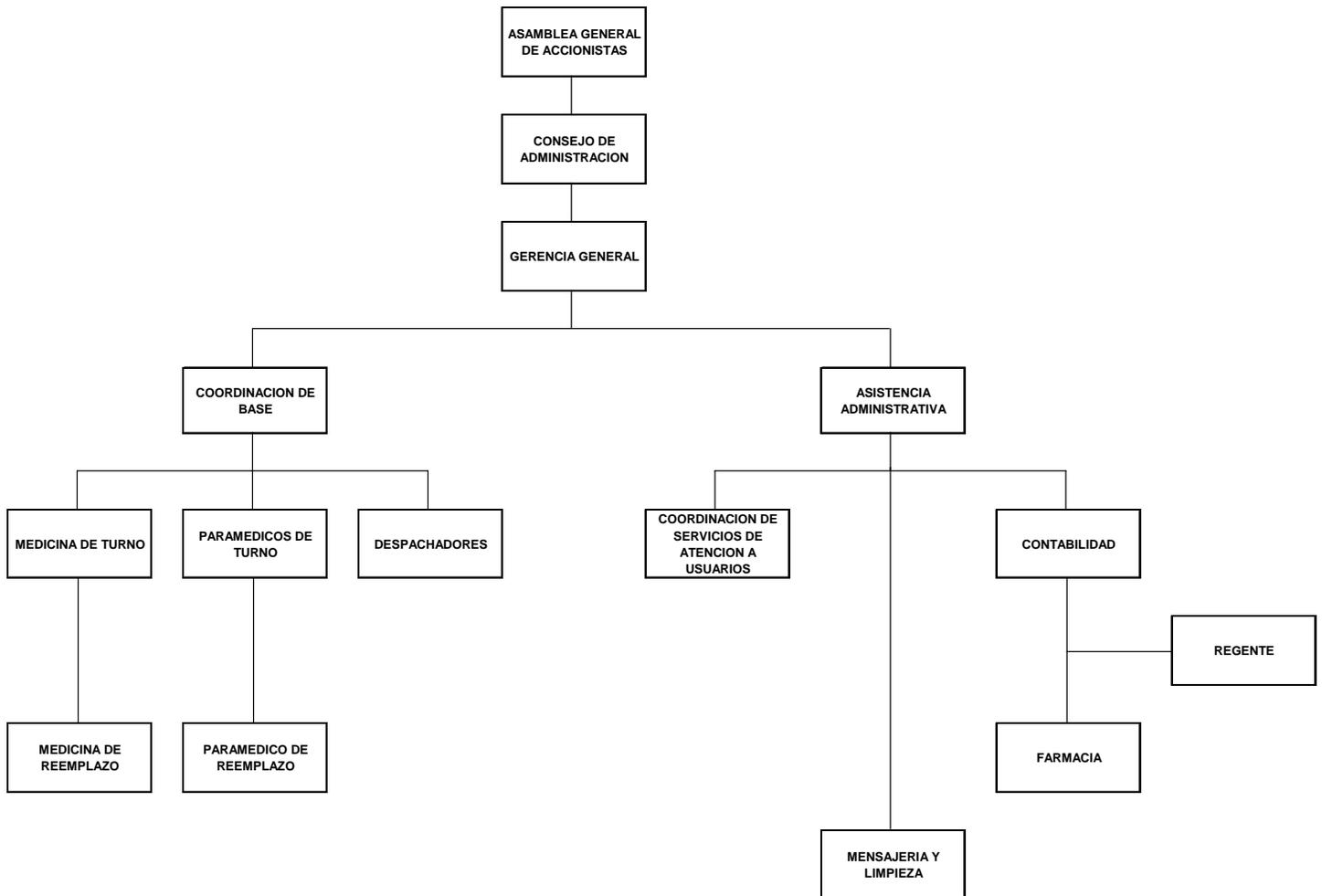
En la actualidad hay cambios, se cuenta con asamblea de accionistas, consejo de administración y gerente general, del cual dependen únicamente el encargado de base y un asistente administrativo, esto motivado por las coyunturas que se han presentado por las bajas ventas que deriva en pocos ingresos.

El encargado de base supervisa las actividades de los médicos y paramédicos, mientras el asistente administrativo tiene a su cargo contabilidad, servicio de atención a usuarios, farmacia, mensajería y limpieza.

A continuación se presenta el organigrama general y nominal actual de la empresa Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.

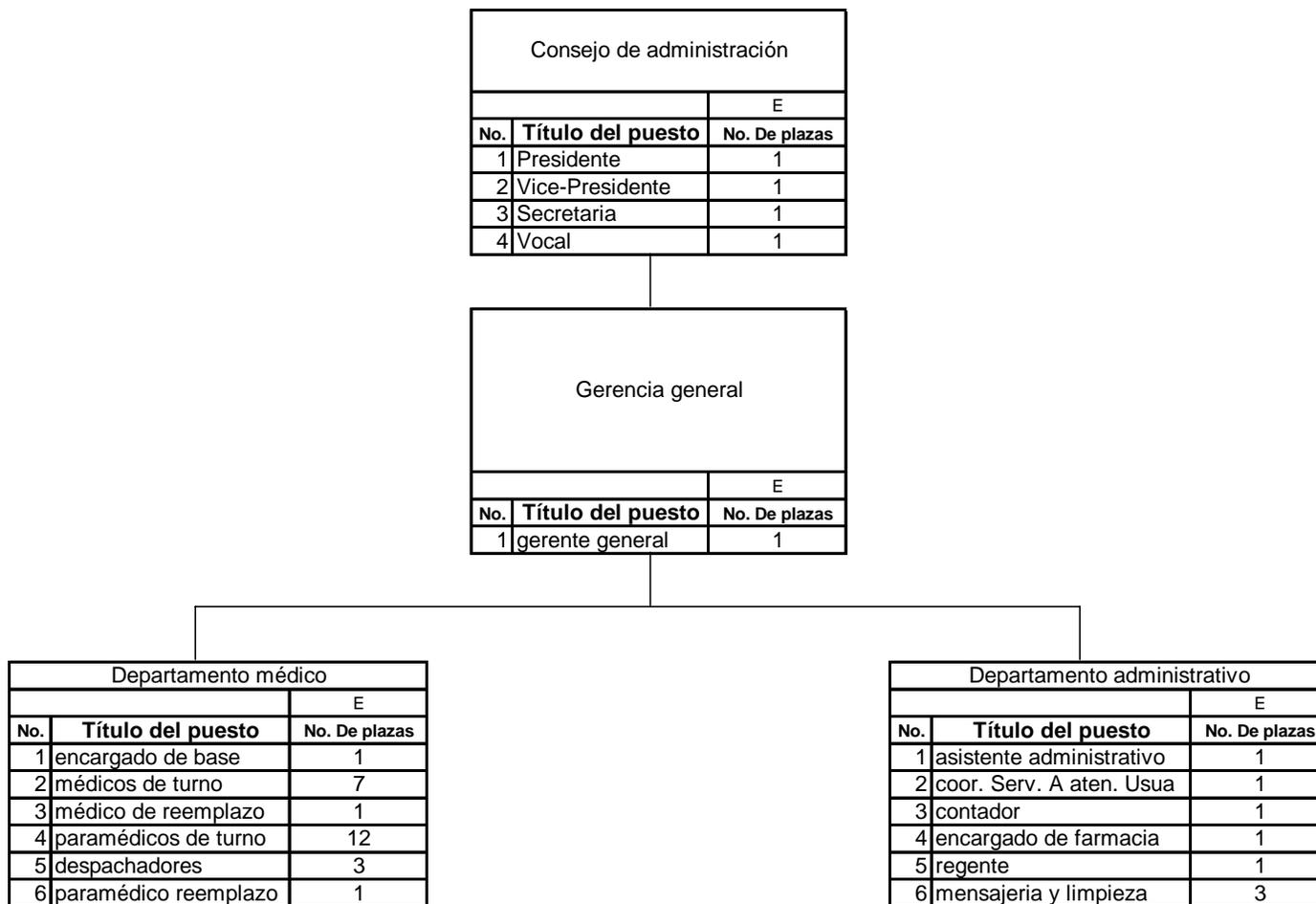
Grafica No. 2

Organigrama general actual
Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Grafica No. 3
Organigrama nominal actual
Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.



Total plazas 38

Fuente: elaboración propia. Año 2005

1.3. Análisis de la situación administrativa de la empresa

Para revelar la situación actual de la empresa de una manera integral y clara se realizó un análisis por área, el que se describe a continuación:

- **Área administrativa**

Planificación: cuando inició operaciones la empresa, estaba preparada para operar de manera que fuera autosuficiente, por medio de la consecución de contratos masivos de usuarios que derivaran en ingresos y por ende mejores utilidades.

En la actualidad, no existen planes que guíen el rumbo de la empresa, lo que genera que se trabaje separadamente entre las distintas áreas, incluso, entre la gerencia y las demás dependencias es poca la comunicación, al extremo, que no se conoce cuales son los objetivos y metas, solamente se trabaja para atender a los afiliados.

Ser una empresa líder en el ramo es conocido por los colaboradores, pero solamente de manera verbal, la misión y la visión han sido olvidadas por no hacerlas del conocimiento general.

A continuación se describen la visión y la misión actuales.

Visión: prestar a un vasto sector de usuarios la cobertura de emergencias médicas a un buen precio y alta calidad en el servicio.

Misión: hacer llegar el servicio de emergencias médicas de manera masiva, a través de organizaciones locales a grandes cantidades de usuarios al mejor precio y con la mejor calidad.

Por no contar con planificación establecida no se conocen los objetivos, existe estancamiento que no permite el desarrollo y sostenibilidad, lo que nos lleva a pensar que la empresa no esta enfocada hacia el rumbo que persigue.

Organización: se cuenta con manuales de organización e inducción, sin embargo, no se han hecho llegar a todos los miembros de la empresa, lo que provoca desconocimiento de la estructura y objetivos.

La estructura es la siguiente:

- Asamblea general de accionistas
- Consejo de administración
- Gerente general
- Asistente administrativo
- Encargado de base.

Consejo de Administración que tiene a su cargo el cumplimiento de los acuerdos planteados en la Asamblea de accionistas, la gestión y dirección de la empresa, supervisar la efectividad de las aportaciones de los socios, observar el buen funcionamiento de la empresa, que la contabilidad cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El gerente general tiene a su cargo el proceso administrativo de la empresa, reporta y recibe instrucciones del consejo de administración y las hace llegar a sus asistentes.

El problema que se presenta en la actualidad radica en hacer la tarea de gerente de ventas, lo cual implica que sus atribuciones originales no se cumplen, por aparte todavía se tiene en mente la generación de contratos masivos de usuarios, los cuales no se han concretizado, como consecuencia se generan problemas internos, por el descuido de la administración al realizar las tareas que deberían ser atribución de un gerente de ventas.

El encargado de base tiene a su cargo médicos de turno y médicos de noche, despachadores y paramédicos, además médico y paramédico de reemplazo.

La falta de supervisión del departamento médico es evidente por parte de la gerencia general, al dejar prácticamente que esta unidad tome la administración por su cuenta, lo que fomenta el compadrazgo cuando se dan coyunturas de cualquier tipo.

El asistente administrativo tiene a su cargo al coordinador de servicio de atención a usuarios, contador, encargado de farmacia, regente, mensajería y limpieza.

Realiza las siguientes tareas: atención al personal, vacaciones y descansos de los empleados, adicional de supervisión de contabilidad y

farmacia. De igual manera, supervisa el ingreso de nuevos afiliados para que se tenga control de ingreso-afiliaciones-emergencias cubiertas.

El coordinador de servicios de atención a usuarios es el encargado de mantener la base de datos de afiliados al día, bajas, altas y supervisar que los cobros que se hacen por el servicio prestado cuadre con el número de afiliaciones registradas en el sistema.

La problemática del puesto radica en la poca supervisión que recibe por parte del asistente administrativo, lo que puede generar problemas con usuarios e incluso de índole monetario para la empresa al descuidar la parte generadora de ingresos.

El contador se encarga de manejo de bancos, registro de operaciones contables, control de inventario, pago de nómina, impuestos, control fiscal.

Estar actualizado con los cambios que se dan en el sistema.

Es de hacer énfasis de nuevo en la poca supervisión de este departamento, en la actualidad no se cuenta con auditoría interna, pero se piensa en contratar auditoría externa que lleve control.

El encargado de farmacia tiene a su cargo el inventario de medicina, proveer al departamento médico de insumos para la cobertura de emergencias y supervisar el vencimiento de las existencias. Se observa que la empresa no le presta importancia a este departamento, inicialmente se pensó en venta de medicina al exterior, pero luego se noto que no se podía competir con farmacias del sistema y cambió el rumbo, se compró un inventario demasiado alto de

insumos al que no se le da uso frecuente lo que resta liquidez a la empresa teniendo recursos que bien podrían ser utilizados en otras áreas de importancia.

El mensajero realiza las actividades referentes a su puesto, y por último la persona que se encarga de la limpieza mantiene la asepsia de las oficinas.

Por su parte el encargado de base tiene a su cargo la supervisión de médicos y paramédicos, despachadores, control de entradas y salidas de unidades médicas, consumo de medicina, control y supervisión de equipo médico.

Los médicos brindan el servicio de atención a usuarios en caso de emergencias, asesoría telefónica y tienen a su cargo una unidad de emergencia siempre alerta por cualquier evento, el horario de trabajo es por turnos de 4 horas diarias, debido a esto en el organigrama general su posición es al mismo nivel que los paramédicos y despachadores, ya que en caso de emergencias, depende mucho de la importancia de la misma para que ellos intervengan directamente, caso contrario solamente brindan asesoría telefónica y guían a los paramédicos.

Los paramédicos son los primeros en presentarse a los lugares de emergencias, su labor específica radica en la atención del herido, su estabilización y de ser necesario el traslado a un centro asistencial para su total curación laboran en turnos de 12 horas.

Los despachadores tienen a su cargo la recepción de llamadas de emergencias, son el primer contacto con el usuario, mantienen abierta la

comunicación, dan asesoría a la persona que esta en línea de cómo proceder mientras llega la unidad de emergencia al lugar del acontecimiento, mantienen informada a la unidad de emergencia de cómo se van presentando los acontecimientos en el lugar de la emergencia y al llegar la unidad termina su labor, sus turnos son de 12 horas.

El manual de organización describe los puestos administrativos, no así los de la parte médica, por guiarse estos en base a protocolos de medicina ya existentes.

Integración: se observa como problemática que no hay políticas definidas en la contratación y selección del personal, sea administrativo o médico, se trabaja por medio de recomendaciones personales, sin contar con herramientas adecuadas llevar de mejor manera el proceso.

Se cuenta con un manual de inducción que no se utiliza, al nuevo empleado únicamente se le indican de manera verbal sus atribuciones, esto crea cierta incertidumbre en el nuevo trabajador, ya que se tiene que adaptar a las condiciones de trabajo que se van presentando, lo que redundaría en un bajo nivel de desarrollo laboral en perjuicio de la empresa.

Se realizan contratos de trabajo, pero estos son más un requisito que una verdadera herramienta administrativa, sirven para informar al personal que trabaja en la empresa.

El proceso de despido no se hace de la manera adecuada, cuando se entera la persona afectada, los rumores han circulado por toda la empresa, esto

provoca descontento del personal que se va y el que se queda por la mala experiencia que ellos tendrán que pasar posteriormente.

Dirección: se da en la empresa de manera formal y semi informal, las instrucciones formales se manejan casi exclusivamente en la parte administrativa, la parte médica maneja solamente la comunicación informal, se dan instrucciones verbales, que son efectivas tratándose de una unidad de emergencia, pero cuando las instrucciones vienen de la gerencia, estas no se pasan por escrito, lo que provoca comentarios, chismes y todo tipo de comunicación que no hacen bien a la empresa, por los malos entendidos duplicidad de actividades e incluso olvido de realizarlas por los encargados.

Control: está a cargo del gerente general, asistente administrativo y encargado de base. Se observa el problema que se ha limitado esta actividad solamente a control de consumo de combustible y medicina, no así del personal y su desempeño.

No se cuenta con indicadores que evalúen el crecimiento y desarrollo del personal, lo cual provoca desconocimiento de la capacidad real de cada individuo y total del grupo.

- **Área financiera**

Planificación: inicialmente el contador realizaba el presupuesto de ingresos y egresos para controlar mensualmente la ejecutoria real y lo

presupuestado, las diferencias encontradas y sobre esta base planificar el siguiente mes.

Actualmente esto es parte del pasado pues ya no se trabaja en base al presupuesto, lo que provoca desconocimiento total de las actividades financieras de la empresa.

Si aumentara la cantidad de usuarios no se sabría con exactitud la cantidad de recursos que serían necesarios para soportar el incremento, el crecimiento no está normalizado lo cual implicaría mal servicio y efectos negativos , siendo la finalidad de la empresa el buen servicio.

Organización: el cobro lo realiza el coordinador de servicios de atención a usuarios, tarea que realiza por tener a su cargo la base de datos de afiliados, se tiene poca supervisión sobre el puesto por parte de la gerencia de la empresa, lo que genera desconocimiento entre lo cobrado y la base de datos de usuarios de la empresa, no se realiza un cuadro de éste proceso.

Se manejan periodos fiscales a diciembre de cada año, los ejecuta el departamento de contabilidad donde cuentan con un sistema de software especial para el manejo de las operaciones contables.

Las oficinas son alquiladas, se paga una renta mensual de \$1,200.00 que no es alta si se considera el tamaño de las mismas, el problema radica en que por concepto de remodelaciones inicialmente se invirtió, casi un cuarto de millón quetzales, que siendo propiedad ajena se considera una inversión innecesaria

que bien se pudo haber empleado en el área de servicio para hacerla funcionar de mejor manera.

Lo anterior ocurre por no contar con una política clara de gasto que dictamine el uso de los fondos y su necesidad de empleo.

Integración: como se detectó anteriormente ya no se realizan presupuestos mensuales de las operaciones, lo cual es causa de problemas por no saber como se desenvuelven las finanzas de la empresa, es importante tener una persona que haga esta tarea porque de no ser así las decisiones financieras se toman sin bases reales.

Control: financieramente se lleva control de la empresa, por medio de los registros contables, están inscritos en La Superintendencia de Administración Tributaria, los libros registrados son: inventario, diario, mayor, balances, compras y ventas.

Se sabe que actualmente se inicia con el proyecto que los estados financieros de la empresa sean auditados por medio de auditoria externa, lo cual se ve beneficioso porque actualmente la contabilidad es el ente de control más importante y está bajo la supervisión del gerente.

- **Área mercadeo y ventas**

Planificación: en un principio toda la planificación tenía estrecha relación con los presupuestos que realizaban, ya que la planificación de ventas se realizaba en base a objetivos de ventas a conseguir. Se creo un grupo de ventas

para atacar el mercado meta que perseguía la empresa, pero no se planificaba las visitas a los clientes, el seguimiento era malo, el perfil de los vendedores era de bajo nivel, no se buscaba a personal profesional con experiencia en ventas, sino amigos o conocidos para ayudarse en el manejo del departamento. El gerente no tenía reuniones permanentes con los vendedores de tal manera que lo único que conseguían era perder el tiempo, pues no se transmitía el sentir de la gerencia general y los objetivos que se perseguían.

No había políticas y estrategias claras, y cuando se les informaba, no se hacía de manera escrita, por el contrario, la información llegaba solamente de manera verbal lo cual derivó en escasas ventas y que luego desapareciera este departamento. Actualmente no se cuenta con un gerente de ventas, es función del gerente general, lo que desvirtúa totalmente el giro del área de mercadeo.

Organización: por ser servicio el que presta la empresa, la organización de este departamento es de vital importancia, inicialmente se tenía tres ambulancias en orden de jerarquía dependiendo de la gravedad de la emergencia (de acuerdo a los protocolos médicos de emergencias), se brinda el servicio solamente en la capital y el radio de acción es de 25 Km.

Se comenzó con un gerente de ventas y tres vendedores que se les pagaba un sueldo base más comisiones, el gerente de ventas percibía un sueldo fijo lo cual no era incentivo para promover las ventas.

La meta inicial de ventas era alcanzar los 10 mil usuarios en un año, esto se lograría por medio de la consecución de unos tres contratos corporativos

importantes que rápidamente permitieran la expansión de usuarios y el crecimiento inmediato de los ingresos.

Integración: aquí en esta parte del proceso se presentó, el mayor problema, el procedimiento para la selección y contratación de la fuerza de ventas. El gerente de ventas contrato amigos y conocidos sin tener un perfil claro de las personas que ocuparían estos puestos, incluso el mismo gerente de ventas no tenía claro que era lo que se esperaba de este departamento.

La contratación se dio de manera verbal, no se realizó por escrito y no se establecieron metas de ventas, se manejaban bajo el concepto de que cada área se desenvuelve como mejor van saliendo las cosas y no con base a una clara planificación.

La gerencia de ventas duró poco, debido al reducido número de ventas, la función la tomó el gerente general quien es el que actualmente negocia los contratos importantes.

Dirección: la base de datos para el cobro de los usuarios está a cargo del coordinador de servicios de atención a usuarios , hay separación entre el cobro y la facturación pues no existe una buena comunicación que permita un mejor control entre contabilidad y el coordinador.

La supervisión está a cargo del gerente general, pero se ha perdido totalmente, ya que no se lleva a cabo, el coordinador de atención a usuarios tiene total independencia con las otras áreas, solamente informa de manera

escrita los resultados al gerente general sin un control mensual de lo cobrado y lo pendiente.

Control: la tarea de control esta a cargo del gerente general que tiene como parte importante la supervisión de las áreas de la empresa, no se hace corrientemente, las áreas se desempeñan con independencia una de la otra, no se lleva un reporte de cómo se incrementan las ventas, ni de los reclamos por mal servicio y si los clientes realmente fueron atendidos.

- **Área de operaciones**

Planificación: se tienen dos áreas la médica y la administrativa, la primera basa su planificación en protocolos médicos existentes para cualquier tipo de emergencia, de tal manera que cuando se presenta una, ya existe un procedimiento a seguir que tanto médicos como paramédicos conocen haciendo esta área de la empresa muy eficiente. La parte administrativa no opera con bases reales, ya que no tiene una guía que indique las actividades de cada persona, estas son transmitidas de manera verbal por el gerente general.

Organización: la empresa esta a cargo del gerente general, tiene un encargado de base en el departamento médico y el asistente administrativo.

El departamento médico esta a cargo del encargado de base que supervisa todas las operaciones que se dan, cuando la emergencia es de mucha gravedad el se hace cargo personalmente, caso contrario, los médicos de turno y los paramédicos de turno, cuando es solamente dudas telefónicas los

paramédicos que atienden las llamadas, son los encargados de brindar asesoría a los usuarios con el apoyo de los médicos de turno. La problemática de este departamento consiste en que el área administrativa desconoce los protocolos médicos, hay emergencias de las que no se tiene conocimiento que se hicieron, las ambulancias son usadas por la noche como forma de transporte para algunas personas que salen tarde.

El asistente administrativo reporta al gerente general, tiene a su cargo al coordinador de atención a usuarios, contabilidad y farmacia. Es aquí donde se surge el inconveniente por la independencia de las áreas, pues no se tiene claro que operaciones realiza la empresa y trae como consecuencia que no se conoce con exactitud que sucede dentro de la empresa.

Integración: el encargado de base supervisa la atención de emergencias médicas, maneja el inventario de medicinas, supervisa que las unidades cuenten con el equipo necesario para cubrir las emergencias, la medicina mínima, el combustible y el kilometraje para control de consumo de gasolina.

El asistente administrativo supervisa las operaciones contables, la base de datos para control de usuarios, pide reportes de consumo de medicina, control de consumo de combustible, pago de planillas en tiempo, atención del personal, control de vacaciones y descansos, finalmente reporta a la gerencia general para la toma de decisiones.

La dificultad radica en la poca colaboración entre áreas pues no se ven como una sola empresa sino separadas por un nombre, que trae como

consecuencia un divorcio total entre la parte médica y la administrativa, sin contar la ya existente en la parte administrativa.

Dirección: el gerente general es el encargado de supervisar los reportes que emite el encargado de base y el asistente administrativo.

La comunicación es en su mayoría verbal e incluso por medio de chismes y suposiciones lo que trae como consecuencia fuga de información y malos entendidos que impactan directamente en la atención de los usuarios y bajas ventas.

Control: el consumo de medicinas esta a cargo del encargado de base, pero quien tiene a su cargo la medicina es el encargado de farmacia, control de inventario, consumo del área médica para pasarlo a contabilidad para su registro.

El combustible se supervisa por dos vías, el encargado de base que pasa reportes de kilometraje y el asistente administrativo que supervisa los consumos de los combustibles por medio de reportes de hora de salida y entrada de unidades.

De todos los reportes que se emiten se detectó que solamente sirven como un procedimiento burocrático, realmente no se hace nada con ellos, los colaboradores solamente los emiten porque es su obligación y no como una herramienta administrativa de control.

Como complemento para el análisis de la empresa se tomó como base para el estudio, el uso de las 4 piedras angulares del diseño organizacional.

1.4. División del trabajo

De acuerdo a la labor de investigación y observación directa llevada a cabo dentro de la empresa, se detectó que la división del trabajo está determinada dentro de la empresa, el gerente general le reporta al Consejo de administración. Su labor es la de administrar la empresa y a la vez realizar la labor de ventas, para ello cuenta con un encargado de base y un asistente administrativo que son los que le proveen de información necesaria para la toma de decisiones empresariales.

El encargado de base tiene a su cargo la administración del departamento médico y su labor esta en supervisar y controlar las operaciones de médicos y paramédicos.

Los médicos atienden las emergencias que se presentan y a la vez brindan asesoría por telefónica cuando el usuario lo requiera, trabajan por medio de turnos y siempre existe un reemplazo que es le que queda cuando el de turno no se presenta a sus labores.

Los paramédicos son los primeros que se presentan a las emergencias, son los encargados de asistir a los usuarios, estabilizarlos para cuando se presente el médico ya tengan un diagnóstico inicial para proceder a su traslado a un centro asistencial en caso de ser necesario.

Los paramédicos despachadores son el primer contacto del usuario con la empresa y a la vez son el nexo de comunicación entre el usuario y la ambulancia mientras esta se presenta al lugar de la emergencia, su labor termina en el momento que el usuario comienza a ser atendido.

El asistente administrativo reporta al gerente general y su tarea es la supervisión y control de contabilidad, farmacia, coordinador de atención a usuarios, atención al personal, recursos humanos y mensajería. Pide reportes de usuarios, atención de emergencias, consumo de combustible, etc.

El coordinador de atención a usuarios lleva control de las afiliaciones existentes y las nuevas afiliaciones, control de cobro y reporte de emergencias para las estadísticas.

El contador se encarga de la parte contable y fiscal de la empresa, tiene a su cargo el registro de todas las operaciones contables, pago de impuestos y pago de planilla.

El encargado de farmacia tiene a su cargo el inventario de farmacia, control de existencia y nuevos pedidos, registro de consumos para luego reportar a contabilidad para rebajarlo del inventario de existencias.

El regente de farmacia es el encargado de la firma para que la farmacia pueda operar sin problemas legales.

Mensajería y limpieza encargado de limpieza de oficinas y trámites que se realicen fuera de la empresa.

1.5. Departamentalización

La empresa opera con dos departamentos que son: el departamento médico y departamento administrativo.

Las funciones de cada departamento están definidas: el departamento médico se encarga del servicio de atención de emergencias médicas, tiene un encargado de base que supervisa y controla las operaciones de médicos, despachadores y paramédicos en la atención de usuarios.

El departamento médico tiene a su cargo la supervisión de equipo médico, control de salida y entrada de unidades médicas, control de turnos de personal médico, control de combustible y kilometraje de unidades, servicios mecánicos de unidades.

El departamento administrativo tiene un encargado que supervisa y controla la parte administrativa-operativa, recursos humanos, supervisión de contabilidad y coordinador de atención a usuarios y farmacia.

El departamento administrativo da soporte al departamento médico para poder operar, este departamento tiene a su cargo el manejo administrativo de la empresa, cobro a usuarios del servicio, pago a proveedores y planilla, control de vacaciones, permisos, atención de todo el personal de la empresa, asepsia de oficinas.

1.6. Jerarquía

De acuerdo a la investigación realizada el tipo de jerarquización es lineal.

Se compone por la asamblea de accionistas, máximo ente de la empresa, consejo de administración y gerente general como la parte ejecutiva de la empresa.

Tiene un encargado de base que tiene a su cargo el departamento médico, un asistente administrativo que tiene a su cargo la parte administrativa de la empresa.

1.7. Coordinación

La coordinación en la empresa se ejemplifica de mejor manera en el departamento médico, opera en base a protocolos médicos existentes, se tiene un protocolo para cada evento que surja. Esto se verifica cuando hay una llamada de emergencia, atiende un despachador, recaba información sobre la emergencia, de inmediato suena el timbre para que salga la unidad médica, en el intermedio comunica o traslada la información a la unidad médica para que ésta tenga conocimiento de que tipo de emergencia se trata, ubicación del herido, que equipo necesitarán inicialmente en la emergencia de acuerdo a la información que se obtuvo, al llegar la unidad termina el trabajo del despachador e inician su labor los médicos y paramédicos de la unidad móvil, esto nos muestra la coordinación que se tiene dentro del departamento médico.

La parte administrativa tiene la problemática de cierta independencia entre unidades, lo cuál tiene como consecuencia que contabilidad no tenga conocimiento cuál será el ingreso del mes por concepto de afiliaciones nuevas y

existentes, cuál fue el consumo de medicina en el mes, qué nueva medicina se necesita, etc.

1.8. Marco legal

Según investigación realizada no existe un marco legal que identifique a este tipo de empresas, son tomadas de acuerdo al código de comercio como sociedades anónimas, pagan sus impuestos como cualquier empresa, se desarrollan y crecen sin un control específico por su actividad, se esta inmerso en la duda de no saber quien es realmente la persona que lo asiste en un momento de crisis, se esta a merced de un individuo sin saber si está capacitado para tal actividad, incluso esto se puede observar con los cuerpos de socorro que existen, con unos pequeños cursos en primeros auxilios son enviados a cubrir emergencias, esto se agrava aún más, cuando trasladan a un herido y este fallece camino al centro asistencial, siempre informan que fue al momento de ingresar, de esta manera se evitan problemas con el Ministerio Público, las investigaciones pertinentes solamente se envía reporte de la emergencia cubierta.

Actualmente se imparte una carrera en una universidad del sistema que se llama técnico en cuidados intensivos, con el fin de formar paramédicos no empíricos y se pueda revertir un poco este problema, pero es incipiente falta mucho por hacer, ya que la carrera esta vigente desde hace dos años y son muy pocos los egresados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN DE SERVICIOS Y ASISTENCIAS DE GUATEMALA, S.A.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa por medio de entrevista y la observación directa, se hacen imperativos cambios en la organización en algunos aspectos, definir claramente los ya existentes y proponer soluciones reales a la problemática que se observó.

Lo anterior no indica volver a crear la empresa, sino, presentar una propuesta que aumente la efectividad empresarial, creando nuevas plazas y redefiniendo las ya existentes, por medio de una estructura sencilla que busque alcanzar objetivos por medio de herramientas administrativas que indiquen claramente la división del trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación y sobre todo, que la misma empresa conozca el servicio que presta a través del planteamiento de una nueva misión y visión.

Para lograr lo anteriormente descrito se tienen que plantear objetivos claros y el tiempo de implementación real que será necesario para ponerlo en marcha.

1.1. Objetivos

Generales

- Presentación de nuevo diseño organizacional para alcanzar la eficiencia empresarial por medio de un funcionamiento sencillo de las operaciones de la empresa.
- Proponer un plan de acción para la implementación de la estructura propuesta con tiempos de aplicación.

Específicos

- Establecer la estructura organizacional que responda a las necesidades de la rama industrial en la cual la empresa está inmersa, o sea, servicios de emergencias médicas.
- Implementación del plan de acción para lograr que las funciones administrativas, división del trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación se alcancen sin desvirtuar el servicio que se presta.

Más adelante se presenta el plan de acción donde se establecen los tiempos de implementación y los encargados de cada actividad. (Ver cuadro 10, 11, 12).

1.2. Propuesta

El fin de la siguiente propuesta es el aprovechamiento de los recursos de la empresa, humano, material y financiero para lograr el desarrollo empresarial.

La organización propuesta es de tipo lineal, se pretende que cada parte de la estructura jerárquica conozca a quien reporta para facilitar las operaciones de la empresa.

La forma de lograr lo anterior, es que la empresa cuente con una estructura administrativa con: una asamblea de accionistas, consejo de administración, gerencia general, de ésta deberán depender la gerencia financiera, gerencia de ventas, recursos humanos y gerencia división médica.

La idea de formar gerencias es para darle más estatus a la empresa, adicional a contratar gente profesional que eleve el nivel de trabajo de la empresa.

El gerente de ventas tendrá a su cargo una secretaria para que le asista en las atribuciones referentes al puesto, la gerencia de recursos humanos deberá observar la atención del personal, mensajería y limpieza, control de vacaciones, permisos, ausencias y análisis individual por trabajador para incrementos de sueldo.

El gerente financiero tendrá a su cargo la planificación financiera, control de contabilidad, farmacia y coordinador de servicios varios.

La gerencia de división médica tendrá como atribución principal el manejo del departamento médico, supervisará las actividades de médicos y

paramédicos, control de salida y entrada de unidades, combustible, kilometraje y consumo de medicina. (Ver gráfica No. 5)

En la estructura propuesta se sugiere la creación de nuevas plazas, dos gerencias, gerencia de ventas, gerencia financiera, dos secretarias, de ventas y gerencia general, separar recursos humanos de contabilidad, farmacia y coordinador de servicios varios para que dependan directamente de la gerencia financiera, lo cual traerá beneficio a los procesos administrativos de la empresa, separando actividades que no corresponden y unir las que son afines.

Lo anterior tiene como beneficio más control de las operaciones de la empresa, conocimiento de ingresos-egresos, planificación anual y mensual de presupuesto, control de cobro de la base de datos existente, planificación de ventas anual, adicional si se presenta un crecimiento de la empresa se puede hacer más plana.

Por aparte al contar con un gerente de ventas la labor de la gerencia general se enfocará directamente a la administración de la empresa y delegar esa responsabilidad directamente a un experto en ventas, lo cual redundará en un incremento en las ventas y por ende más ingresos para la empresa.

La nueva estructura permitirá alcanzar el crecimiento económico de la empresa y que éste sea sostenible en el tiempo por los niveles de efectividad que se pueden alcanzar.

Las funciones de la empresa deben estar sustentadas en plazas de trabajo bien definidas y claramente delimitadas por medio de descripción de puestos, estos se detallan en el organigrama nominal. (Gráfica No. 6)

1.3. Organigrama general

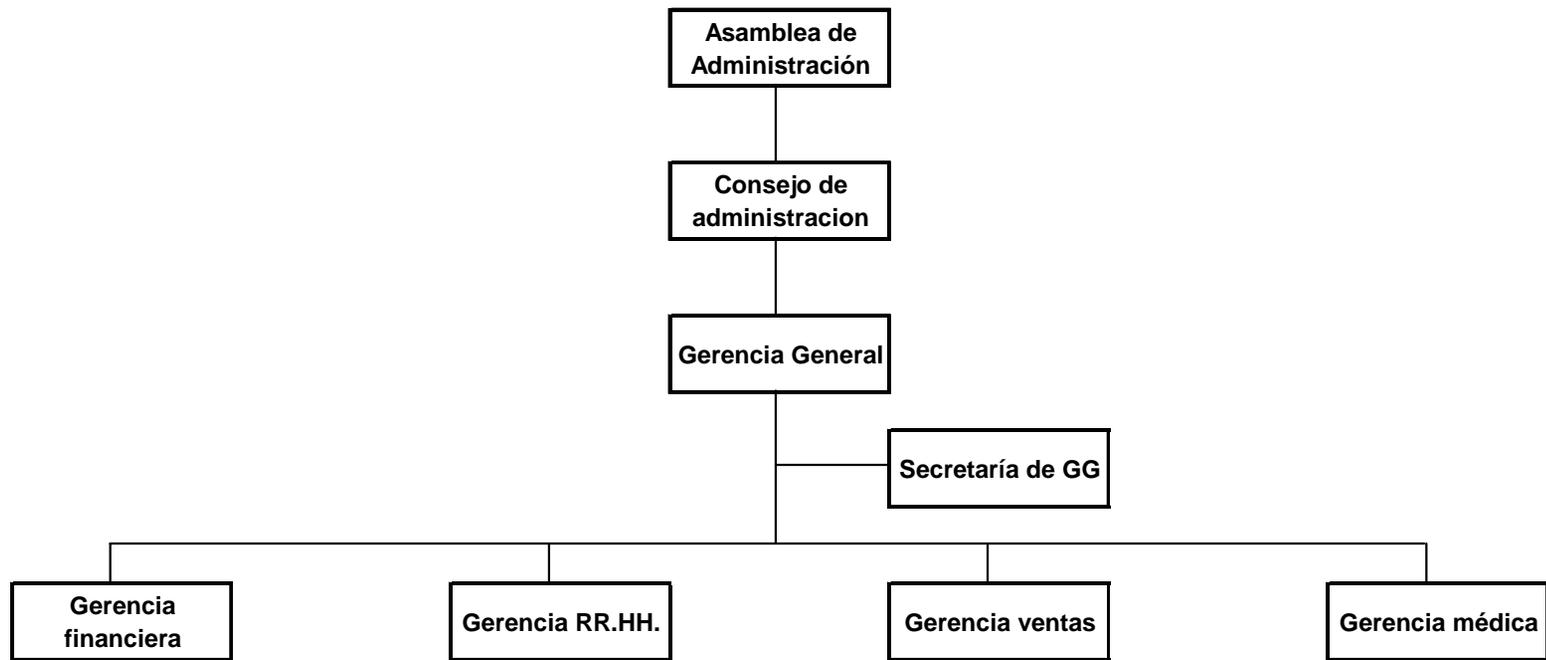
Es la forma gráfica de representar las áreas que componen una organización, sus interrelaciones, niveles de jerarquía y puestos que la componen.

En el logro de los objetivos empresariales la empresa debe contar con una estructura bien definida en la cual cada área conozca la interrelación que tendrá con las otras áreas y los niveles de jerarquía que se tienen, esto con el fin que cada individuo que compone la empresa conozca su lugar dentro de la estructura, la delimitación clara de sus funciones.

Para ilustrar mejor lo anteriormente descrito, se presenta el organigrama general propuesto para conocer las áreas que componen la empresa, organigrama de funciones que muestra las principales funciones que desempeñan cada órgano mostrado y el organigrama nominal para saber los distintos puestos necesarios para poder realizar las tareas de la empresa.

(Grafica No. 4)

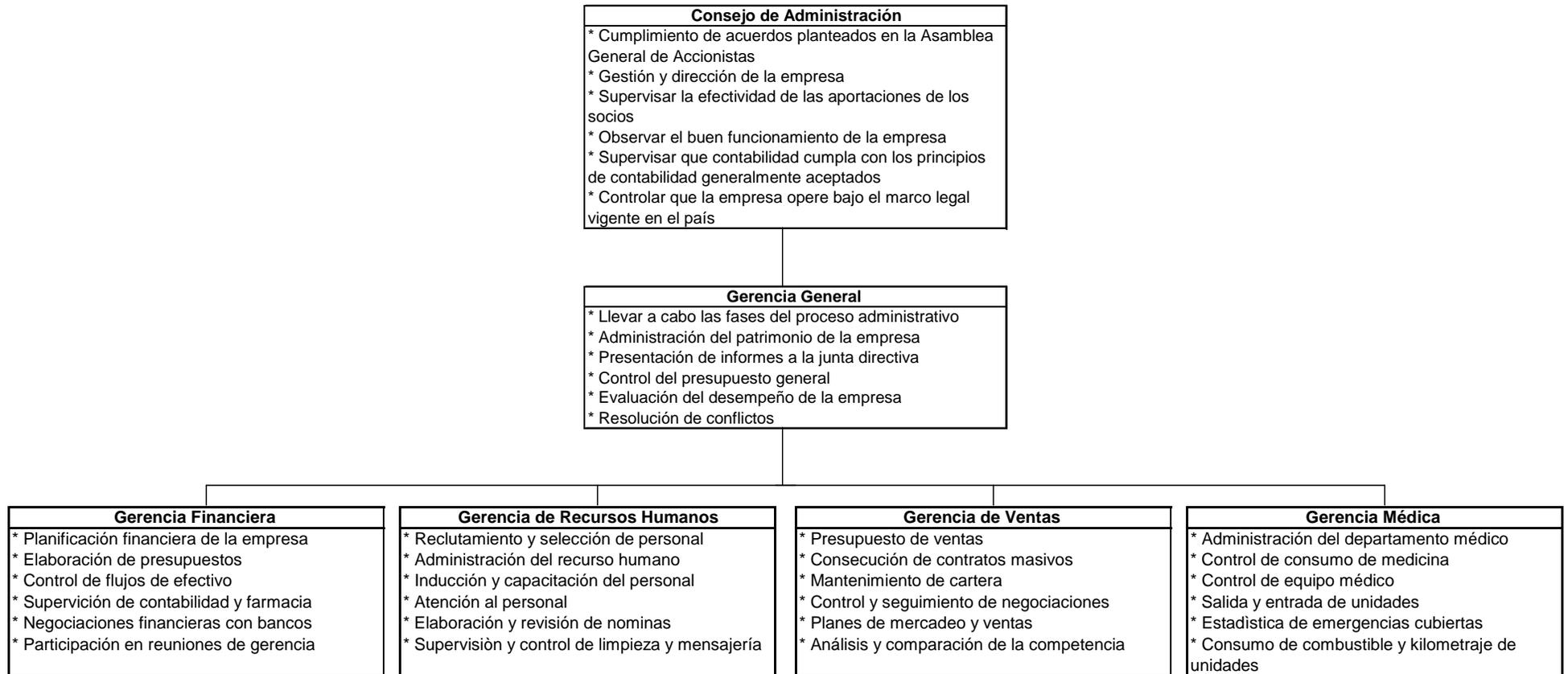
Gráfica No. 4
Organigrama general propuesto
Corporacion de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

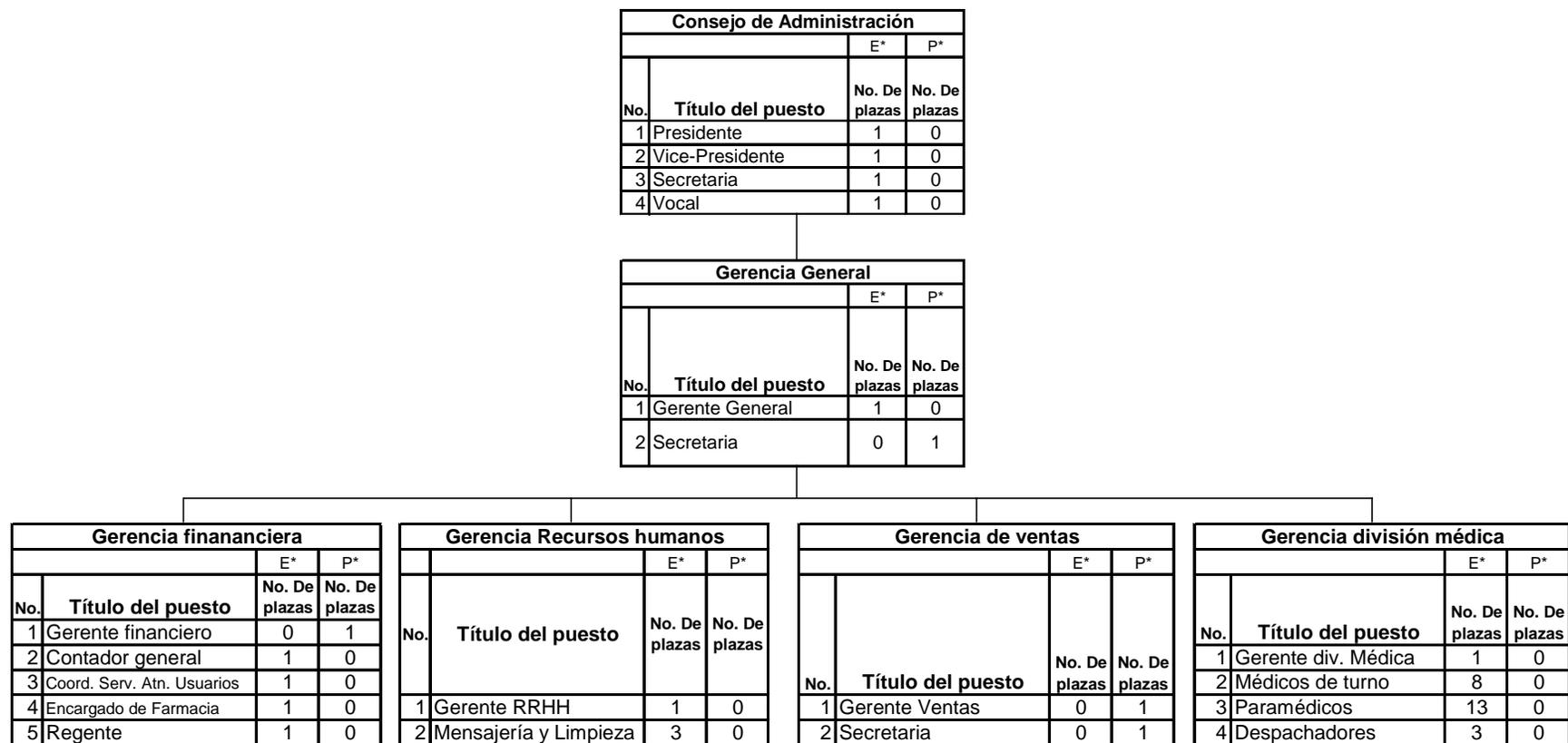
Gráfica No. 5

Organigrama de funciones propuesto
Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Gráfica No. 6
Organigrama nominal propuesto
Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.



Total de personas: 42

E*: Existentes

P*: Propuestos

2. VARIANTES PROPUESTAS

2.1. Recurso humano

El nuevo diseño organizacional únicamente tiene crecimiento en la parte administrativa para que cada puesto realice su rol en las diferentes actividades dentro de la empresa. La parte médica no tiene incrementos de plazas, debido a que éstas tienen relación directa con el crecimiento de usuarios del servicio, e inicialmente para ponerlo en marcha no se tienen previstos incrementos de personal.

En el organigrama general propuesto se tienen 18 puestos, ocupados por 42 personas. Ésta cantidad de colaboradores, es la que se considera necesaria para operar y poder realizar las tareas, debido al tamaño de la empresa y el número de usuarios que en la actualidad ascienden a 1,500.

En el consejo de administración se cuenta con los socios de la empresa y la participación del gerente general, por lo cual no hay incrementos.

Para ayuda de la gerencia general se propone la creación del puesto de secretaria de gerencia.

Para darle más estatus a la empresa se recomienda la creación de gerencias, que realmente realicen esta tarea y se eleve el nivel profesional de las mismas.

En la creación de la gerencia de ventas, se requiere un perfil de profesional altamente calificado y de reconocida trayectoria laboral, que posea

mucha presencia física, con el fin de lograr la consecución de contratos masivos con grandes empresas, en un inicio ese era el fin de la fundación de la empresa.

El cambio más significativo lo representa la gerencia de recursos humanos ya que actualmente es el asistente administrativo quien realiza esta función, pero de manera parcial, porque también se encarga de supervisar contabilidad, farmacia y al coordinador de servicios a usuarios.

Lo que se pretende con la gerencia de recursos humanos es que directamente se encargue de la administración del recurso humano, atención del personal, mensajería y limpieza.

Otra nueva unidad administrativa que se propone es la gerencia financiera, de igual manera con un perfil profesional alto, que tenga a su cargo la planeación financiera de la empresa y supervise contabilidad, farmacia, coordinador de servicios de atención a usuarios y regente.

Con esto se logrará que las operaciones financieras de la empresa sean planificadas de acuerdo a los recursos disponibles, pero de igual manera que el crecimiento en ventas, sea controlado y se tenga metas de ingresos y egresos reales para el desarrollo de la empresa.

En la unidad médica la variante solamente está en el nombre y pequeños cambios en las funciones, su nombre será gerencia médica, con el fin de que la persona a cargo, realice las actividades de un gerente y la administración del departamento médico sea más eficiente, no tenga influencia la parte administrativa de la empresa, supervise las operaciones médicas, tenga mejor

control de salidas y entradas de unidades, consumo de medicina, consumo de combustible y kilometraje de las unidades.

La estructura nueva contempla el incremento en 4 puestos para igual número de personas, 2 gerencias y 2 secretarías (gerencia de ventas, gerencia financiera, secretaría de gerencia y secretaría de ventas).

La puesta en marcha de la propuesta significa incrementar los costos de operación, a continuación se detalla cuantitativamente:

Cuadro No. 2
Recurso humano necesario para Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala S.A.

No. De puestos	Nombre del puesto	Salario mensual	Salario anual	Prestaciones laborales *	Total anual
1	Gerente general	Q20,000	Q240,000	Q70,008	Q310,008
1	Secretaria de Gerencia	Q1,800	Q21,600	Q6,301	Q27,901
1	Gerente de ventas *	Q10,000	Q120,000	Q35,004	Q155,004
1	Secretaria de ventas	Q1,800	Q21,600	Q6,301	Q27,901
1	Gerente de RR.HH	Q8,000	Q96,000	Q28,003	Q124,003
3	Mensajería y Limpieza	Q5,000	Q180,000	Q52,506	Q232,506
1	Gerente Financiero	Q15,000	Q180,000	Q52,506	Q232,506
1	Contador	Q4,000	Q48,000	Q14,002	Q62,002
1	Encargado de farmacia	Q4,000	Q48,000	Q14,002	Q62,002
1	Coordinador de Servicios de atención a usuarios	Q4,000	Q48,000	Q14,002	Q62,002
1	Regente *	Q1,000	Q12,000	Q0	Q12,000
1	Gerente división médica	Q8,000	Q96,000	Q28,003	Q124,003
13	Paramédicos	Q2,200	Q343,200	Q100,111	Q443,311
3	Despachadores	Q2,200	Q79,200	Q23,103	Q102,303
4	Médicos de noche*	Q2,200	Q105,600	Q30,804	Q136,404
4	Médicos de turno*	Q2,200	Q105,600	Q30,804	Q136,404
38		Q91,400	Q1,744,800	Q505,458	Q2,250,258

- *Nota:**
- Para el cálculo de prestaciones laborales se usó el porcentaje legal 29.17%.
 - El regente de farmacia no se le paga prestaciones laborales porque son servicios profesionales por responsabilidad de inventario y manejo de farmacia.
 - El gerente de ventas percibirá comisiones por contrato cerrado.
 - El sueldo de los médicos de turno y médicos de noche es por turnos de 4 horas.
 - El sueldo de paramédicos y despachadores es por turnos de 12 horas.

Cuadro No. 3
Horario laboral médicos de turno

06:00 A 09:00 HORAS	09:00 A 12:00 HORAS	12:00 A 15:00 HORAS	15:00 A 18:00 HORAS
MEDICO 1	MEDICO 2	MEDICO 3	MEDICO 4

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 4
Horario laboral médicos de noche

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
MEDICO 1	MEDICO 2	MEDICO 3	MEDICO 4	MEDICO 1	MEDICO 2	MEDICO 3

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 5
Ingreso-gasto actual y proyectado

	Actual	Propuesto
Ventas	1,560,000	4,056,000
(-) Gastos de operación	1,320,000	3,300,881
Saldo	240,000	755,119
Rendimiento sobre ventas	15%	19%

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Para ampliar la propuesta usando como base las 4 piedras angulares del diseño organizacional, a continuación se detallan.

2.2. División del trabajo

El consejo de administración tendrá por actividad el cumplimiento de acuerdos que se lleguen en la asamblea general de accionistas, gestión y dirección de la empresa, vigilar la efectividad de las aportaciones de los socios, observar el buen funcionamiento de la empresa, que la contabilidad cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados y la regulaciones específicas del país.

La gerencia general tendrá a su cargo la administración del patrimonio de la empresa, presentación de informes a la junta directiva, llevar a cabo las fases del proceso administrativo, control de presupuesto general, evaluación del desempeño.

La gerencia de ventas tendrá a su cargo, presupuesto de ventas, control y seguimiento de negociaciones, consecución de contratos masivos, mantenimiento de cartera, planes de mercadeo y ventas.

La gerencia financiera tendrá a su cargo la planeación financiera, elaboración de presupuesto de ingresos y egresos anual y mensual, control de flujos de efectivo, supervisión de contabilidad y farmacia, negociaciones financieras con bancos, participación de reuniones de gerentes.

La gerencia administrativa tendrá a su cargo la administración y gestión del recurso humano, reclutamiento selección y contratación de personal,

inducción y capacitación al personal, atención al personal, elaboración y revisión de nóminas, supervisión y control del servicio de limpieza y mensajería.

La gerencia de servicios médicos tiene a su cargo el departamento médico, control de consumo de medicina, equipo médico, salida y entrada de unidades, emergencias cubiertas, supervisión de personal, control de consumo de combustible y kilometraje de unidades y atención de emergencias rojas cuando sea necesario.

2.3. Departamentalización

El tipo de departamentalización que se utilizará será el funcional que consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.

Para el caso de Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., se contemplan 4 departamentos que representan las gerencias: financiera, ventas, Recursos Humanos y médica.

En ventas: una secretaria.

El recursos humanos: mensajería y limpieza.

Financiero: contabilidad, farmacia, regente, coordinador de servicios de atención a usuarios.

En medicina: médicos de turno y de noche, despachadores y paramédicos.

2.4. Jerarquía

Para Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., se sugiere trabajar bajo jerarquía lineal. Ya que los niveles de jerarquía se establecen de arriba hacia abajo, por ende, se evita la duplicidad de funciones y fugas de responsabilidad, cada persona tiene un solo jefe del cual recibe órdenes y es a quien reporta.

Esto se visualiza en el organigrama general propuesto, en el cual el máximo ente es la asamblea general de accionistas que solicita informes al consejo de administración, la gerencia general reporta al consejo y todas las gerencias dependen directamente de la gerencia general.

2.5. Coordinación

En el caso de Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., el ente coordinador es la gerencia general, pero cada departamento coordinará las actividades según sus necesidades, pero no olvidando que cada departamento busca el mismo fin, lograr sus objetivos y a la vez que la empresa logre sus objetivos empresariales.

Todo esto, se logrará si todos los miembros de la empresa cooperan respetando las líneas de autoridad y que el intercambio de información se formalice para lograr una comunicación eficiente.

2.6. Conocimiento del servicio

Para poder brindar un buen servicio y que éste sea de calidad se hace imperativo que cada individuo que integra la empresa, adquiera el compromiso de ser partícipe en el mismo, para esto se pone en marcha la redefinición de la misión y la visión.

- Misión

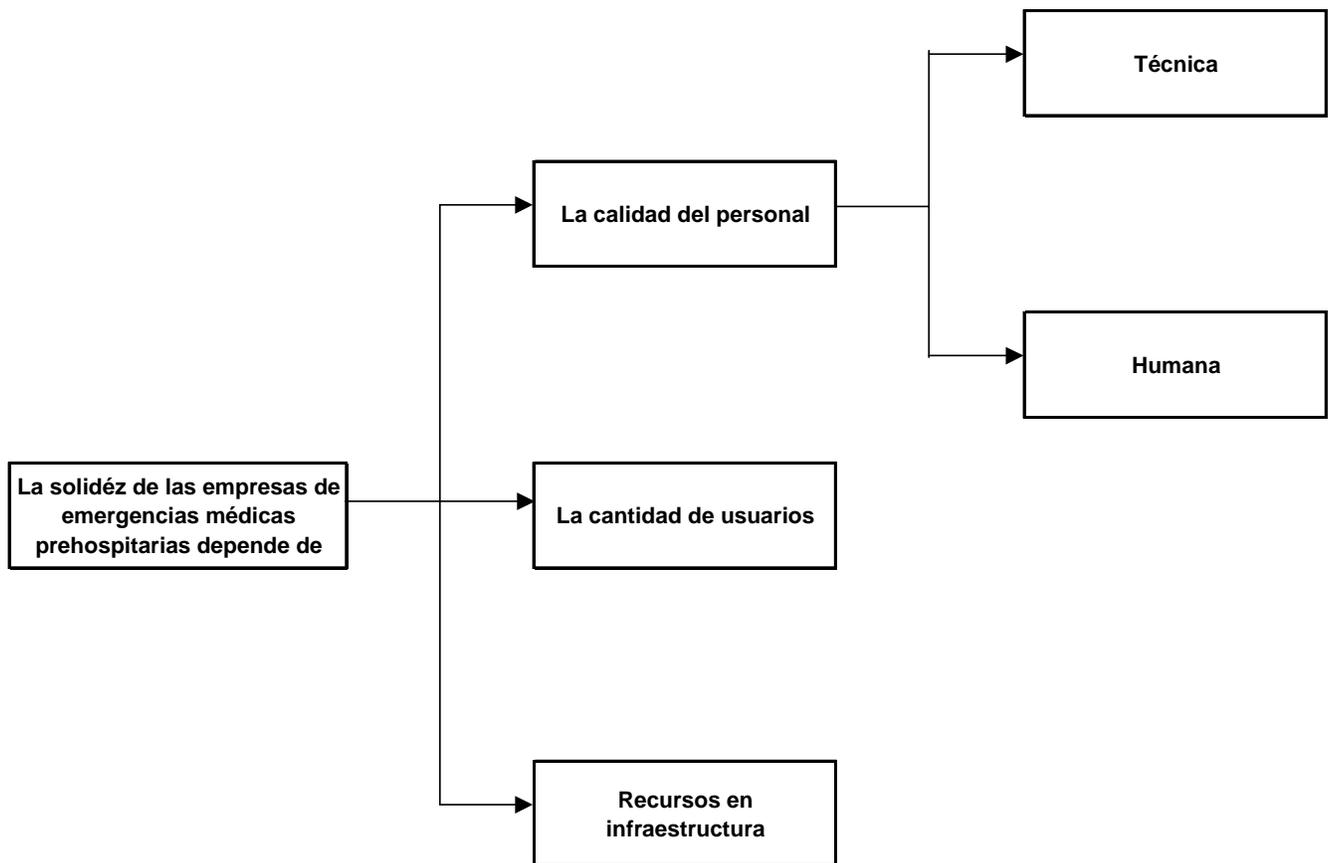
Introducir de manera masiva, a través de organizaciones comerciales con grandes cantidades de usuarios, el servicio de atención de emergencias médicas prehospitalarias, de excelente calidad y a un bajo costo.

- Visión

Brindar a un amplio sector socioeconómico de familias residentes en los principales centros urbanos del país, un servicio de atención de emergencias médicas prehospitalarias, con el mejor servicio, precio y calidad, en un ámbito empresarial de libre competencia comercial en los próximos cinco años.

Esquema No. 2

Propuesta de factores que dan solidez a una empresa de emergencias medicas prehospitalarias



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

ANALISIS FODA

Cuadro No. 6

Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con personería jurídica y estructura organizacional. 2. Capacidad humana, técnica y profesional de alto nivel. 3. Ubicación estratégica. 4. Grupo corporativo fuerte (Grupo Tetra Bco. Cuscatlan). 5. Sistema de software de punta. 6. Solvencia financiera. 7. Capacidad instalada. 8. Grupo de inversionistas fuerte. 9. Buen equipo de trabajo. 10. Experiencia médica en prestación de servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones alquiladas. 2. Poca comunicación entre departamento médico y departamento administrativo. 3. Pocos controles administrativos. 4. Total ausencia de publicidad. 5. Poca conocimiento de la población respecto al servicio. 6. Poca tiempo de funcionamiento en el mercado. 7. Poca planificación financiera.

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 7

Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado potencial amplio para ser explotado. 2. Aprovechamiento de la capacidad instalada. 3. Empresas con gran cantidad de potenciales usuarios para masificar el servicio. 4. Creación de un gremio que identifique a la rama industrial. 5. Creación y desarrollo de campañas publicitarias que den a conocer la empresa. 6. Apertura de nuevas bases de operación en la ciudad de Guatemala. 7. Posibilidad de expandir el servicio al interior de la república. 8. Amplio campo de acción por incursionar y desarrollar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de fondos de inversionistas. 2. Competencia. 3. No existe regulación legal para este tipo de empresas. 4. Desconocimiento total por parte de la población respecto al servicio. 5. Problemas por demandas laborales. 6. Riesgo de perder el apoyo financiero del grupo debido a las bajas ventas. 7. Inexistencia de gremio o grupo empresarial afín. 8. Fluctuaciones económicas del país.

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 8

Estrategias F/A y D/O

Emplear fortalezas para aprovechar oportunidades F/A	Eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades D/O
<ul style="list-style-type: none"> • Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A. cuenta con personería jurídica y un grupo de inversionistas fuerte que le abre amplias posibilidades de acceder a empresas con grandes cantidades de usuarios. (F1, F8, A4). • Al contar con solvencia financiera de un grupo fuerte, abre la posibilidad de crear un gremio que identifique al gremio por rama industrial, lo que lleve a expandir el servicio al interior de la república por medio de la apertura de nuevas bases de operación. (F6, A7, A2, A4). • Al contar con un grupo de trabajo con experiencia en la prestación del servicio y muy profesional, amplía la posibilidad de incursionar y desarrollar nuevos mercados. (A10, A4, A7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar que las instalaciones son alquiladas para ver la posibilidad de apertura de nuevas bases de operación, con una campaña publicitaria masiva incursionar en el mercado de empresas con grandes cantidades de usuarios. (D1, O6, D4, O3, O5, O8). • Realizar una planificación financiera para determinar cual sería la inversión necesaria en el caso del incremento de usuarios por la consecución de contratos masivos. (D7, O3, O7, O8). • Eliminar la percepción de que se tiene poco tiempo de operación por medio de una campaña publicitaria que de a conocer a la población la empresa y el servicio que presta para incursionar en el mercado y acceder a mas usuarios del servicio. (D5, D4, O5, O7, O3, O8).

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 9

Estrategias F/A y D/A

Emplear fortalezas para eliminar amenazas F/A	Eliminar las debilidades para evitar las amenazas D/A
<ul style="list-style-type: none"> • Al contar con buena capacidad instalada, grupo de trabajo con experiencia en el servicio y ubicación estratégica con publicidad, amplía las posibilidades de consecución de contratos masivos que eviten la perdida de soporte financiero del grupo. (F2, F3, F10, A1, A6, A2). • Con una campaña publicitaria fuerte que de a conocer a la población del servicio atacar a la competencia para ganar mercado. (F6, A2, A4) • Aprovechamiento de la capacidad instalada. (F6, A2, A8). • Aprovechar la personería jurídica para crear un gremio que identifique la rama industrial y en caso que se tenga una regulación legal estar preparados y poder continuar en el mercado. (A1, A3, A7, A6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una campaña publicitaria que permita hacer del conocimiento de toda la población el servicio que se brinda, y de esta manera conseguir contratos con grandes cantidades de usuarios y no perder el apoyo financiero del grupo. (D4, D5, A4, A6). • Realizar una planificación financiera adecuada a las necesidades de la empresa y de esta manera evitar las fluctuaciones económicas del país. (D7, A8). • Tener más controles administrativos que permitan reducir costos y solventar las demandas laborales que en la actualidad se tienen para evitar los problemas legales que benefician a la competencia. (D3, A5, A2).

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

2.7. Costo de implementación de estrategias

Cuadro No. 10
Estrategias administrativas

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PROMEDIO
▶ Proponer a la junta directiva de Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A. el nuevo diseño organizacional para su revisión.	Gerente General.	Enero 2006	Q1,000.00
▶ Actualización y cambio en políticas administrativas y de puestos.	Recursos Humaos	Enero 2006	Q10,000.00
▶ Dar a conocer la información a toda la organización de los cambios en las políticas administrativas, de puestos, manuales administrativos, organigramas, misión y visión.	Recursos Humanos	Febrero 2006	Q15,000.00
▶ Proceso de reclutamiento y selección para plazas nuevas.	Recursos Humanos.	Febrero 2006.	Q2,000.00
▶ Capacitación de todo el personal sobre nuevo diseño organizacional.	Recursos Humanos.	Marzo 2006.	Q5,000.00
▶ Control y seguimiento de implementación de cambios la estructura de la empresa.	Recursos Humanos.	Junio 2006.	Q0.00
▶ TOTAL			Q33,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 11
Estrategias financieras

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PROMEDIO
▶ Elaboración de presupuesto para el año 2006.	Gerente Financiero / Gerente General	Enero 2006	Q0.00
▶ Presentación y aprobación de presupuesto financiero 2006.	Gerente General / Junta Directiva.	Enero 2006	Q1,000.00
▶ Revisión de estados financieros de la empresa.	Gerente Financiero	Febrero 2006.	Q0.00
▶ Solicitud de inversión financiera a la junta directiva para implementación de nueva estructura administrativa.	Gerente General / Gerente Financiero	Febrero 2006	Q0.00
▶ Implementación de presupuesto financiero 2006.	Gerente Financiero	Febrero 2006.	Q0.00
▶ Supervisión y control de ventas por afiliaciones nuevas y existentes, farmacia y coordinador de atención a usuarios.	Gerente Financiero.	Febrero 2006.	Q0.00
▶ Ejecución control y seguimiento de presupuesto.	Gerente Financiero.	Enero-diciembre 2006	Q0.00
▶ TOTAL			Q.1,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Cuadro No. 12

Estrategias de ventas

ESTRATEGIAS DE VENTAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PROMEDIO
▶ Contratación de Gerente de ventas.	Gerente General / Recursos humanos.	Enero 2006	Q1,000.00
▶ Elaboración de presupuesto de ventas para año 2006.	Gerente General / Gerente de ventas.	Enero 2006.	Q0.00
▶ Elaboración de material informativo y promocional para presentación de servicio.	Gerente General Gerente de ventas	Febrero 2004	Q15,000.00
▶ Concertación de citas con empresas grandes de Guatemala para presentación de servicio y consecución de contratos.	Gerente General Gerente de ventas	Febrero 2006	Q0.00
▶ Control y seguimiento de citas	Gerente de ventas.	Febrero 2005	Q0.00
▶ Consecución de contratos masivos	Gerente de ventas	Marzo 2005	Q0.00
▶ Control y seguimiento post venta	Gerente de ventas	Enero-diciembre 2006	Q0.00
▶ TOTAL			Q.16,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

2.8. Implementación

La metodología para implementar el plan de acción será la siguiente:

Entrega del plan a la junta directiva para su respectivo análisis y ejecución.

El resultado que se espera del plan es crear una organización rentable y sostenible en el tiempo.

Las tareas específicas se detallan en el plan de acción, con los tiempos para iniciar la ejecución y los responsables de realizarlas.

2.9. Seguimiento, control y evaluación

El seguimiento, control y evaluación lo realizará gerencia general, por medio del cumplimiento de las estrategias planteadas, lo cual se llevará a cabo por medio de un monitoreo exhaustivo a las áreas implicadas, de tal manera que en seis meses (septiembre 2006) se rinda un informe a la junta directiva de los resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

1. No se comprobaron las hipótesis planteadas debido a que no se ha implementado la propuesta de diseño organizacional del estudio realizado en la empresa Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.
2. El personal de Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., desconoce totalmente la estructura organizacional y los objetivos que busca la empresa.
3. La función principal del Gerente General de la empresa es la administración del patrimonio, labor que no se cumple en la actualidad por dedicarse a la consecución de contratos de ventas, con lo cual se desvirtúa el fin del puesto, derivado de esta situación hay descontrol administrativo.
4. Las tareas financieras que realiza el Asistente Administrativo provocan descontrol por no ser el giro normal del puesto, lo que se constituye un problema por no tener control de las operaciones contables de la empresa; no se establece claramente cuanto ingresa por concepto de usuarios.
5. Se detectó la ausencia de presupuesto financiero para conocer el desenvolvimiento de la empresa, se desconoce como está financieramente la empresa.
6. Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., no cuenta con presupuesto de ventas, planes de venta y una persona que se encargue de este departamento, la labor la realiza el Gerente General, lo que trae como consecuencia pocas ventas y menores ingresos para la empresa.
7. Se observó poco control de aspectos importantes que generan gastos, poco control de unidades de servicio, kilometraje usado por emergencia, y consumo de medicina en las mismas.

8. La farmacia cuenta con un inventario de medicina que inicialmente se planificó que sería para venta al público, sin embargo posteriormente se detectó que esta tarea era difícil, debido a la competencia externa lo que generó como consecuencia un inventario sin mayores beneficios.
9. Existen dos departamentos independientes uno del otro, Administrativo y médico, ésta independencia provoca división de áreas y poca comunicación.

RECOMENDACIONES

1. Para poder comprobar las hipótesis planteadas se recomienda a Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., la implementación de la propuesta de diseño organizacional.
2. Informar al personal de Corporaciones de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., acerca de la nueva estructura organizacional y los objetivos que persigue la empresa, por medio de la implementación del manual de organización.
3. Se recomienda la contratación de un Gerente de Ventas cuyas responsabilidades sean específicamente enfocadas a la consecución de contratos masivos con gran cantidad de usuarios.
4. Se recomienda la contratación de un Gerente Financiero que lleve control del área financiera, que supervise a contabilidad general, farmacia y coordinador de servicios de atención a usuarios, aprovechando para ello de las herramientas de software con que cuenta la empresa.
5. Preparar el presupuesto de ingresos y egresos mensual y anual, y de esta manera llegar a conocer como esta en la actualidad la empresa y cual es el futuro de la misma.
6. Realizar el presupuesto de ventas que contenga metas claras de consecución de contratos masivos, dar seguimiento a los clientes actuales y los nuevos, lo que ayudará a obtener mayores ingresos y por ende mejores utilidades.
7. La Gerencia Médica debe asumir tareas como: control de combustible utilizado por emergencias, kilometraje generado por emergencia y consumo de medicina, lo que brindará mas control de estas operaciones y menores costos operativos.
8. La farmacia deberá renegociar con las casas médicas proveedoras, la medicina que no es empleada en la cobertura de emergencias medicas.

Estos fondos se emplearán para la compra de equipo o medicina más frecuentemente utilizados en el servicio.

9. Rediseñar la empresa por departamentos: médico, recursos humanos, financiero y ventas, lo que ayudará al Gerente General a tener más control de las actividades que realiza la empresa, facilitando la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. APOYO VITAL BÁSICO PARA PROFESIONALES DE LA SALUD. Ed. Fundación Interamericana del Corazón y American Heart Association, 1988. 45 p.
2. BOISEN, A. T. (1961) "La exploración del mundo interior". Nueva York, Harper Y Row. En Stone Howard, W. (1979) Asesoramiento En Situaciones De Crisis. Ediciones La Aurora, Buenos Aires. 200 p.
3. CHIAVENATO IDALBERTO. **Iniciación a la planeación y el control de la producción.** México, 1993, McGraw-Hill. 310 p.
4. DIAMOND LARRY. **Repensar la Sociedad Civil.** febrero 1995. 198 p.
5. DICCIONARIO INGLES ESPAÑOL OCEANO. Biblograf, S.A. ediciones Océano, S.A. paseo de gracia, Barcelona. 500 p.
6. E. KIRBY, WARREN. **Planeación a largo plazo.** Editorial Diana, México 1999. 300 p.
7. EVANS, JAMES R. **La administración y el control de la calidad.** 4ª edición México, D.F 2000; International Thomson. 368 p.
8. GUZMÁN, NERY. **Material de apoyo, curso Administración II.** Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1997. 188p.
9. KARL A. SLAKIEU (1989) Intervención En Crisis: Manual Para Práctica E Investigación. Manual Moderno. 158 p.

10. L. WILKINSON, ROBIN, Place Irene, Charles B. Hicks. **Organización de Oficinas**. 5ª edición renovada, Editorial Hispano Europea. Barcelona, España. 1998. 96 p.
11. MONEDA el periódico financiero. Centroamérica, viernes 14 de febrero de 2003. Número 88. 35 p.
12. MUNCH, GALINDO. **Fundamentos de Administración**. 5ª. Edición México: Editorial Trillas 1990. 67 p.
13. PINTO VILLATORO, ROBERTO. **Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio**. México, D.F., 2000. McGraw-Hill Interamericana. 235 p.
14. R. HAMPTON, DAVID. **Administración**. 3ª edición, (2ª en español) 1990, McGraw Hill. 394 p.
15. REANIMACIÓN CARDIOPULMONAR AVANZADA. Ed. Fundación Interamericana del Corazón y American Heart Association, 1997. 62 p.
16. SEGUROS EL ROBLE. Urgencia Médicas. Especificaciones Generales. 120 p.
17. SMITH, THEODORE A. **Estrategia dinámica en los negocios: el arte de planear para lograr el éxito**. México, D.F., 1999. McGraw-Hill. 176 p.
18. STEINER, GEORGE A. **Planeación estratégica: lo que todo director debe saber**. México, D.F., 1993, Compañía Editorial Continental. 357 p.

19. STEWAET, JIM. **Gerencia para el cambio: Planeación, entrenamiento y desarrollo.** año 1992, Colombia, editorial Legis. 152 p.
20. STONER, JAMES A.; FREEMAN, EDWARD. **Administración.** 5ª edición, México 1994, Prentice Hall hispanoamericana, S.A. 539 p.
21. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. **Compilación bibliográfica: técnicas de Investigación Documental.** Guatemala 1995, Cooperativa de Servicios Varios. 124 p.
22. ALERTA MEDICA ARGENTINA, Emergencias Médicas. Internet: fk911@dynamo.com.ar. 22 p.
23. S.E.M., EMERGENCIAS MEDICAS. Información sobre servicios de emergencias médicas. Internet: <http://www.sem.com/info.pdf> 49p.

ANEXO1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INDICE

Contenido	Página
⇒ Introducción	i
⇒ Elementos de la planificación Administrativa	1
⇒ Organigrama general propuesto	2
⇒ Organigrama de funciones propuesto	3
⇒ Organigrama nominal propuesto	4
⇒ Elementos de la planificación Operativa	5
⇒ Descripción de puestos: <ul style="list-style-type: none">○ Gerente general○ Gerente financiero○ Gerente de recursos humanos○ Gerente de ventas○ Gerente médico○ Contador general○ Coordinador de servicios y atención a usuarios○ Encargado de farmacia○ Secretaria de gerencia general○ Secretaria de ventas○ Médicos de turno○ Paramédicos de turno○ Despachadores○ Mensajería y limpieza	6
⇒ Consideraciones generales	35

INTRODUCCIÓN

Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., inició operaciones en el mes de diciembre de 2001, con 10 personas y la división de servicios médicos, se espera que en tan sólo cinco años se posicione como la empresa número uno en servicio de emergencias médicas. Sin embargo, nuestras raíces se remontan años atrás, tomando en consideración la experiencia de los ejecutivos que la conforman.

Por ser una empresa dedicada a la venta de servicios de emergencias médicas prehospitarias, nuestro activo más importante es el personal que la conforma. En este sentido la empresa crecerá a pasos agigantados, de tener 10 personas a por lo menos doscientas personas en el curso de mínimo cinco años, todo este personal tiene que tener conocimiento y experiencia en el campo de las emergencias médicas, pero a la vez identificados plenamente con la empresa y sus objetivos.

El propósito de la elaboración del presente manual de organización es para describir las diferentes actividades que deben realizar los miembros de la organización, así como la capacidad educativa, técnica y laboral que deben poseer las personas aptas para los distintos puestos.

Está compuesto en su parte primera, por los aspectos generales de la empresa para que los miembros de la unidad tengan una visión muy amplia de lo que busca alcanzar la organización.

La segunda parte presenta los elementos de planificación de la organización así como también la estructura y funciones de los diferentes puestos.

La tercera parte presenta la descripción del puesto, tomando el perfil del puesto, la descripción del puesto, esto para tener claras las actividades que deben realizar los miembros de la organización.

En su parte cuarta se toman las consideraciones generales para ver la metodología de implementación, y a quien corresponde hacerlo.

Su realización fue autorizada por la gerencia general.

Gerente general

I. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

- ❖ Acta de constitución: se crea la denominación social Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A. en el mes de mayo del 2001.

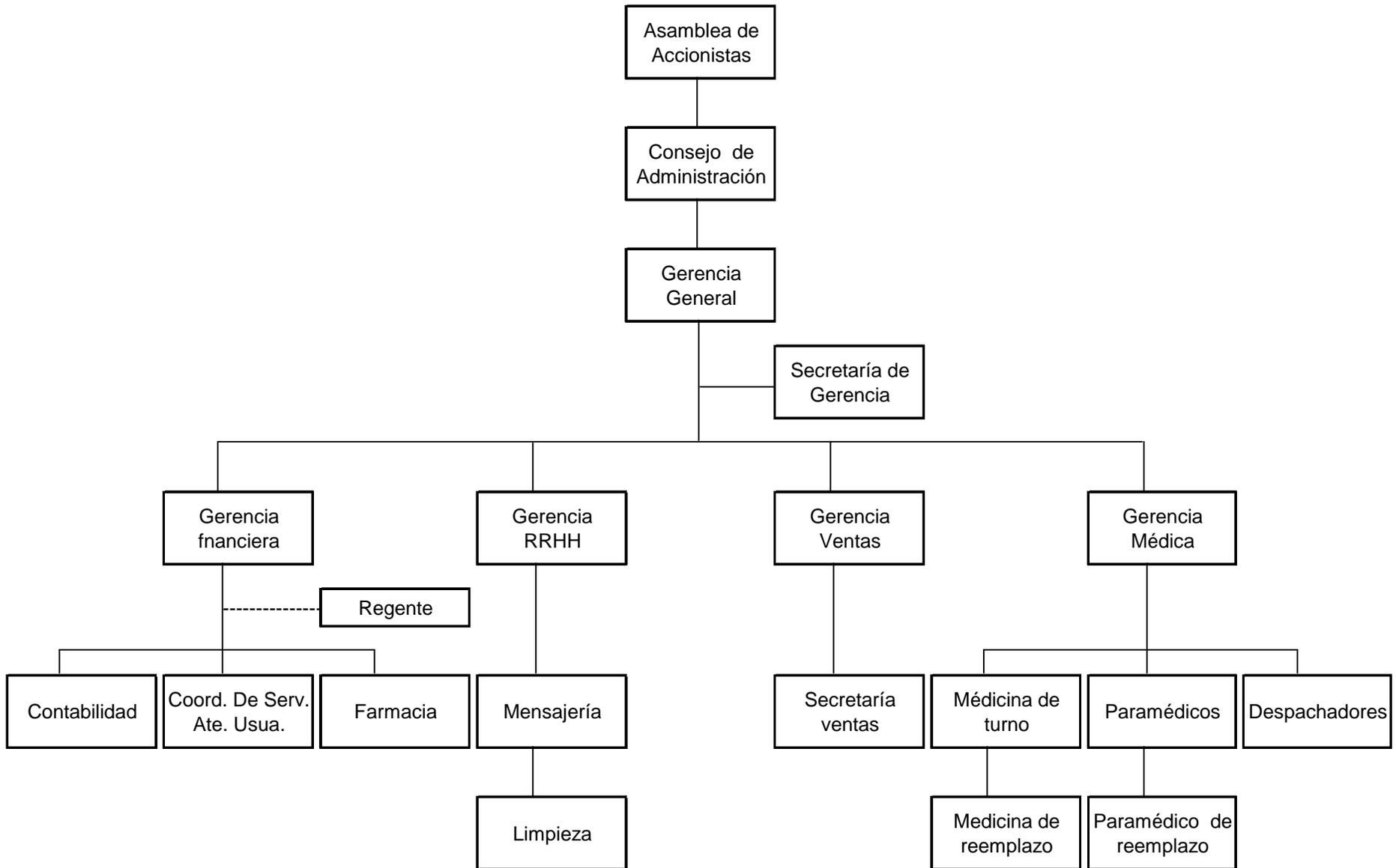
Objetivos:

- ❖ Somos una empresa de servicio dedicada a la cobertura de emergencias médicas prehospitarias
- ❖ Como profesionales en este campo, aceptamos el reto depositado por nuestros clientes externos al confiarnos sus vidas, comprometiéndonos a estar siempre a la vanguardia en el campo de las emergencias médicas y brindar un servicio rápido, eficiente y personalizado
- ❖ A cada colaborador que forma parte del personal de Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A., se le reconoce como un elemento clave en el logro de nuestra misión y visión, y nos comprometemos a brindarle un ambiente de trabajo cómodo y armonioso, promoviendo las condiciones para que puedan desarrollarse personal y profesionalmente
- ❖ Colaboramos con nuestra comunidad y nuestro país en aquello que coadyuve a mejorar sus condiciones de vida

Organigramas

Ver organigramas siguientes:

Gráfica No. 1
 Organigrama general propuesto
 Corporacion de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.

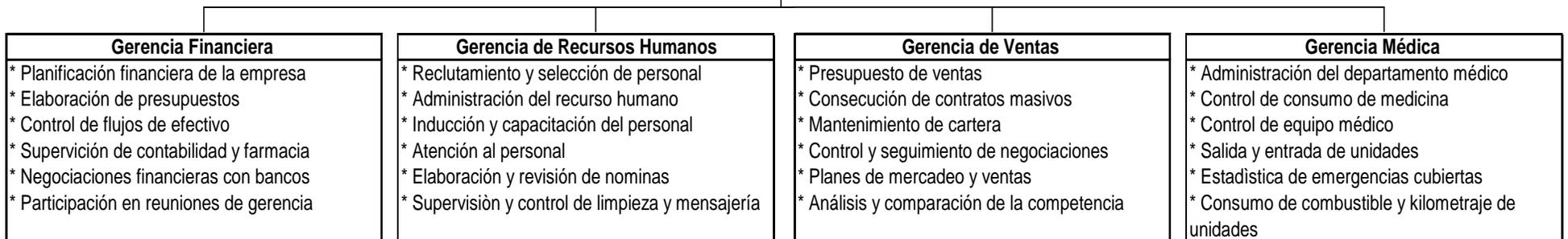


Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Gráfica No. 2
Organigrama de funciones propuesto
Corporación de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.

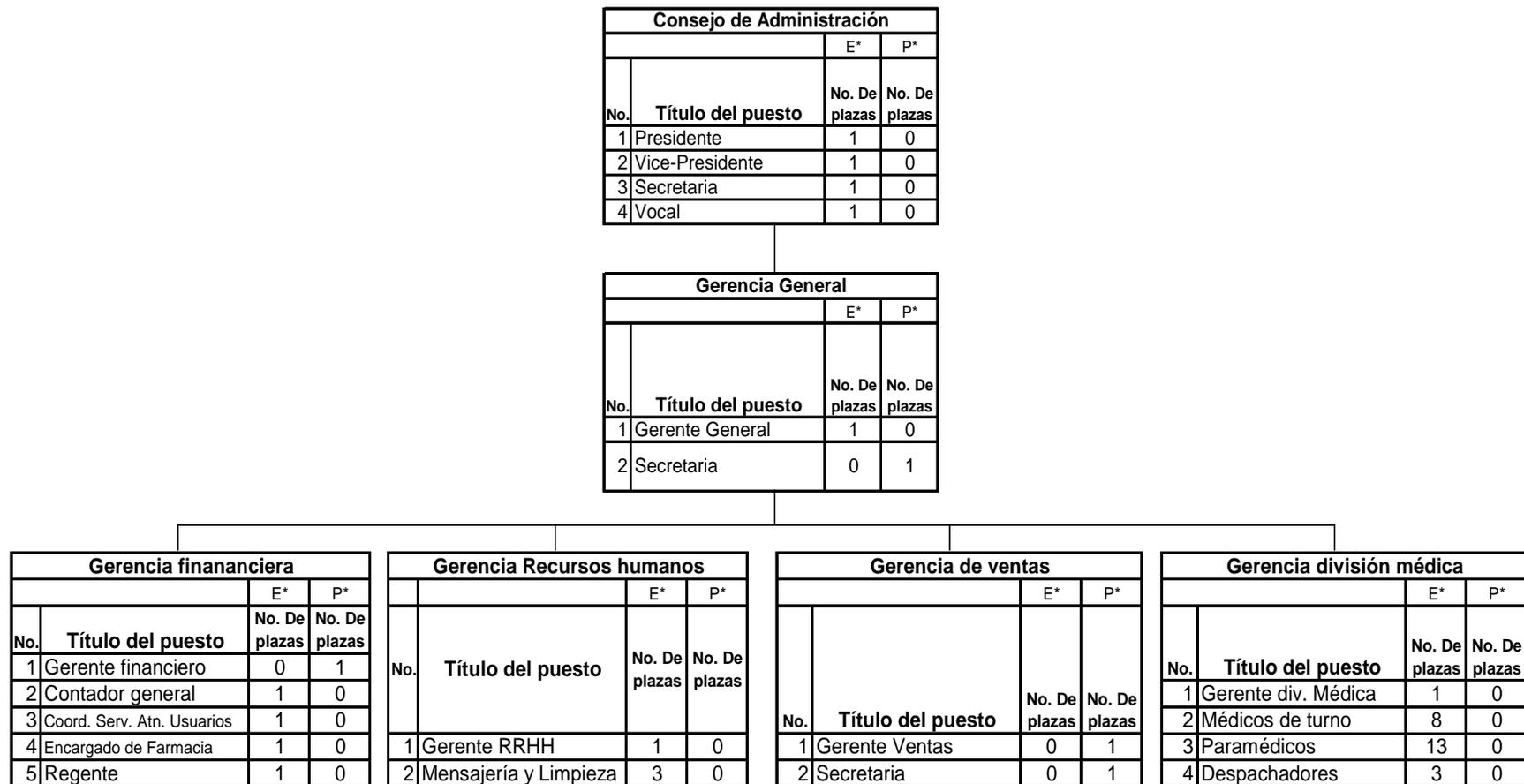
Consejo de Administración
<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento de acuerdos planteados en la Asamblea General de Accionistas * Gestión y dirección de la empresa * Supervisar la efectividad de las aportaciones de los socios * Observar el buen funcionamiento de la empresa * Supervisar que contabilidad cumpla con los principios de contabilidad generalmente aceptados * Controlar que la empresa opere bajo el marco legal vigente en el país

Gerencia General
<ul style="list-style-type: none"> * Llevar a cabo las fases del proceso administrativo * Administración del patrimonio de la empresa * Presentación de informes a la junta directiva * Control del presupuesto general * Evaluación del desempeño de la empresa * Resolución de conflictos



Fuente: elaboración propia. Año 2005.

Gráfica No. 3
Organigrama nominal propuesto
Corporacion de Servicios y Asistencias de Guatemala, S.A.



Total de personas: 42

E*: Existentes

P*: Propuestos

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

III. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivos:

- ❖ Brindar el mejor servicio de emergencias médicas prehospitalarias con la más alta calidad profesional y técnica
- ❖ Hacer de la excelencia y la integridad nuestra actividad más valiosa

En la organización atendemos a nuestros clientes sus emergencias médicas prehospitalarias en el menor tiempo posible, tratando de agilizar los procesos en beneficio de ellos.

Funciones de la empresa:

- a) atención inmediata de emergencias médicas prehospitalarias en donde estas ocurran
- b) atención de consultas telefónicas
- c) descuento en hospitales y centros de salud privados

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente general
Ubicación:	Gerencia general
Puesto inmediato superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Gerencias de área

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable de la planificación, dirección y control de todas las actividades de la organización, así como verificación de la prontitud y exactitud del servicio brindado, atención y asesoría personalizada de los clientes, apoyo a los ejecutivos de la organización y control de proveniencia y destino de fondos.

Atribuciones:

- Atender llamadas telefónicas
- Dirigir al personal de la organización
- Revisar papelería
- Visitar empresas
- Presentar reportes y resultados

Relaciones de trabajo:

Internas

- Junta directiva
- Gerencias de área

Externas

- Clientes
- Nuevas empresas
- Gobierno y prensa

Autoridad:

- Para la toma de decisiones en la administración de la empresa
- Gerencias de área dependen de la gerencia general para la toma de decisiones

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina
- b) equipo

- computadora
- impresora
- Sumadora
- Radio
- Aparato telefónico
 - c) información confidencial
- cartas
- documentos confidenciales de las empresas afiliadas
 - d) valores y efectivo
- encargado de los fondos de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título Universitario en Licenciatura en Administración de Empresas Ingeniería o afines.

Experiencia:

- Cinco años de experiencia en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Criterio para tomar decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad de negociación
- Habilidad numérica
- Capacidad de dirección de personal

Otros requisitos:

- Conocimiento básico del proceso de emergencias prehospitalarias
- Conocimiento básico en el área de servicio de atención al cliente
- Conocimientos de computación
- Conocimiento del idioma inglés (no indispensable)
- Conocimientos básicos de finanzas.

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente financiero
Ubicación:	Gerencia
Puesto inmediato superior:	Gerente general
subalternos:	Área de contabilidad

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable de la planificación, supervisión, dirección y control de todas las actividades financieras de la empresa, de igual manera de la elaboración del presupuesto de operaciones; verificación de la información contable de la empresa.

Atribuciones:

- Atender llamadas telefónicas
- Dirigir al personal a su cargo
- Revisar papelería
- Visitar empresas proveedoras
- Presentar reportes y resultados a la gerencia general

Relaciones de trabajo:

Internas

- Gerencia general
- Gerencias de área
- Contabilidad
- Asistentes y demás empleados de la empresa.

Externas

- Clientes
- Proveedores
- Otras empresas

Autoridad:

- Para la toma de decisiones financieras depende de la gerencia general
- A contabilidad solicita informes financieros para poder realizar el presupuesto de operaciones de la empresa
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina
- b) equipo

- computadora
- impresora
- Sumadora
- Radio
- Aparato telefónico
 - c) información confidencial
- cartas
- documentos confidenciales de las empresas afiliadas
 - d) valores y efectivo
- Manejo de bancos
- Cobros
- Pago de planilla
- Pago de proveedores

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título Universitario en Licenciatura en Contaduría Pública y Auditor.

Experiencia:

- De tres a cinco años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad números
- Criterio para toma de decisiones
- Capacidad de negociación
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad de dirección de personal

Otros requisitos:

- Conocimiento contable
- Conocimiento financiero
- Conocimientos de computación
- Conocimiento del idioma inglés

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente de recursos humanos
Ubicación:	Gerencia
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Mensajería y limpieza

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable del reclutamiento, selección y contratación de personal, supervisión, dirección y control de todas las actividades administrativas de la empresa, control de entradas, salidas, vacaciones, permisos, ausencias del personal y atención al personal.

Atribuciones:

- Atender llamadas telefónicas
- Dirigir al personal a su cargo
- Revisar papelería
- Visitar empresas proveedoras
- Presentar reportes y resultados a la gerencia general

Relaciones de trabajo:

Internas

- Gerencia general
- Gerencias de área
- Contabilidad
- Asistentes y demás empleados de la empresa.

Externas

- Clientes
- Proveedores
- Otras empresas

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia general
- A contabilidad solicita informes para pago de planilla y descuentos
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - impresora
 - Sumadora
 - Radio
 - Aparato telefónico
- c) información confidencial
 - cartas
 - documentos confidenciales de las empresas afiliadas
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título Universitario en Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.

Experiencia:

- De tres a cinco años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Capacidad para dirección de personal
- Criterio para la toma de decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Buenas relaciones humanas y públicas
- Buena presentación
- Liderazgo
- Dedicación
- Responsabilidad
- Orden

Otros requisitos:

- Conocimientos de computación
- Conocimiento del idioma inglés

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente de ventas
Ubicación:	Gerencia
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Secretaria de ventas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable de gerencia de ventas, contacto y seguimiento para la consecución de nuevos contratos, control y mantenimiento de cartera, creación de nuevos productos.

Atribuciones:

- Visitas a empresa
- Atender llamadas telefónicas
- Dirigir el personal a su cargo
- Revisar papelería
- Presentar reportes y resultados a la gerencia general

Relaciones de trabajo:

Internas

- Gerencia general
- Gerencias de área
- Contabilidad
- Coordinador de servicios de atención a usuarios
- Asistentes y demás empleados de la empresa.

Externas

- Clientes
- Usuarios del servicio
- Otras empresas

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia general
- Al coordinador de servicios de atención usuarios solicita informes de base de datos, nuevos usuarios, bajas.
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - impresora
 - Sumadora
 - Radio
 - Aparato telefónico
 - c) información confidencial
 - cartas
 - documentos confidenciales de las empresas afiliadas
 - d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título Universitario en Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadotecnia o carrera afín.

Experiencia:

- De tres a cinco años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Capacidad para ventas
- Criterio para la toma de decisiones
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad de negociación
- Habilidad numérica
- Buenas relaciones humanas y públicas
- Buena presentación
- Liderazgo
- Dedicación
- Responsabilidad
- Orden

Otros requisitos:

- Mercadeo y ventas
- Conocimientos de computación
- Conocimiento del idioma inglés

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente médico
Ubicación:	Gerencia
Puesto inmediato superior:	Gerente general
subalternos:	Departamento médico

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo operativo responsable de la administración del departamento médico, control de inventario y consumo de medicina, control de inventario de equipo médico, supervisión y control de entradas y salidas de unidades médicas, atención de emergencias médicas cuando se le requiera.

Atribuciones:

- Atender llamadas telefónicas
- Dirigir el personal a su cargo
- Revisar papelería
- Visitar empresas afiliadas
- Presentar reportes y resultados a la gerencia general

Relaciones de trabajo:

Internas

- Gerencia general
- Gerencias de área
- Médicos y paramédicos
- Farmacia
- Asistentes y demás empleados de la empresa.

Externas

- Clientes
- Usuarios del servicio
- Otras empresas

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia general
- El departamento médico depende directamente de la gerencia de división para la toma de decisiones
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - impresora
 - Radio
 - Aparato telefónico
 - Equipo médico
- c) información confidencial
 - cartas
 - documentos confidenciales de las empresas afiliadas
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título universitario de Médico y Cirujano colegiado activo

Experiencia:

- De cuatro a cinco años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Liderazgo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Criterio para la toma de decisiones
- Habilidad en emergencias medicas
- Ética profesional
- Buena presentación
- Organización
- Responsabilidad
- Orden
- Dedicación
- Buenas relaciones humanas y públicas

Otros requisitos:

- Conocimientos del idioma inglés
- Conocimientos de computación

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Contador general
Ubicación:	Gerencia financiera
Puesto inmediato superior:	Gerente financiero
subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable de la elaboración de estados financieros, control de cuentas por pagar y por cobrar, caja chica, pago de panillas, supervisión de inventario de farmacia y encargado de compras.

Atribuciones:

- Control de cuentas bancarias
- Control de cuentas por cobrar y por pagar
- Pago de planilla
- Compras de almacén
- Revisar documentación
- Elaboración de estados financieros
- Llamadas urgentes
- Revisar entrega de correspondencia

Relaciones de trabajo:

Internas

- Relación directa con todo el personal de la empresa por tener que hacerles efectivo el pago de sueldo y por las relaciones laborales de facturación y cobros que se dan dentro de la empresa

Externas

- Clientes
- Proveedores

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia financiera
- Solicita informes a farmacia de consumo de medicina
- Solicita informes sobre facturación de la base de datos de usuarios

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

b) equipo

- computadora
- impresora
- Sumadora
- Aparato telefónico
- c) información confidencial
- cartas
- facturas
- documentos confidenciales de las empresas afiliadas
- d) valores y efectivo
- Manejo de chequeras de cuentas empresa
- Realización de cheques de pago a proveedores
- Cobros a clientes de las empresas afiliadas
- Emisión de cheques de planilla

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título de nivel diversificado
- Cursando estudios universitarios de administración de empresas auditoria o leyes (no indispensable)

Experiencia:

- Mínimo de dos años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad numérica
- Capacidad de negociación
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Habilidad para seguir instrucciones
- Habilidad mecanográfica
- Buenas relaciones humanas
- Espíritu de servicio
- Ética
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Criterio para tomar decisiones
- Organización
- ordenado

Otros requisitos:

- Conocimiento financiero
- Conocimientos de computación
- Conocimiento de fianzas

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Coordinador de servicios y atención usuarios
Ubicación:	Gerencia financiera
Puesto inmediato superior:	Gerente financiero
subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable del control de afiliaciones de usuarios nuevos y existentes, control de cobros, atención al cliente, control de base de datos, estadísticas de emergencias, recepción de reclamos.

Atribuciones:

- Control de base de datos
- Resolver problemas
- Atender clientes
- Revisar documentos que ingresan a la empresa
- Apoyar a los asistentes
- Cobro
- Estadísticas de emergencias
- Recepción de reclamos

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tiene relación directa con todo el personal de la empresa por tener el control de base de datos de los usuarios y llevar el proceso de post servicio, cobro a las empresas afiliadas atención al público.
-

Externas

- Clientes
- Usuarios
- Proveedores

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia financiera

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - impresora
 - Sumadora
 - Aparato telefónico
 - c) información confidencial
 - cartas
 - facturas
 - documentos confidenciales de las empresas afiliadas
 - d) valores y efectivo
 - Directamente se da el manejo de cheques o efectivo por cobro de servicios
 - Cobros a clientes de la empresa

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título de nivel diversificado
- Cursando estudios universitarios de administración de empresas auditoria o leyes (no indispensable)

Experiencia:

- Mínimo de dos años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Relaciones humanas
- Habilidad numérica
- Capacidad de negociación
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Habilidad para seguir instrucciones
- Habilidad mecanográfica
- Espíritu de servicio
- Honradez
- Ética
- Puntualidad
- Responsabilidad

Otros requisitos:

- Conocimientos de computación
- Conocimiento de fianzas

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de farmacia
Ubicación:	Gerencia financiera
Puesto inmediato superior:	Gerente financiero
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo operativo responsable del control de inventario de farmacia, responsable de realizar los pedidos de suministros médicos, entrega de medicina a la gerencia médica, control de entradas y salidas de equipo médico, despacho de recetas.

Atribuciones:

- Control de inventario
- Requerimiento de medicina
- Despacho de recetas
- Atender llamadas telefónicas
- Revisar documentos
- Preparar reportes de control de farmacia

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tiene relación directa con todo el personal de la empresa, gerencia médica, gerente financiero, contador, coordinador de atención a usuarios

Externas

- Proveedores
- Usuarios en la entrega de medicinas

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia financiera

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - impresora
 - Sumadora
 - Aparato telefónico
 - Escáner
- c) información confidencial
 - cartas
 - documentos confidenciales
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título de nivel diversificado
- Cursando estudios universitarios (indispensablemente en farmacia)

Experiencia:

- Mínimo de uno a tres años en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad numérica
- Manejo de inventarios
- Capacidad de negociación
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Habilidad para seguir instrucciones
- Habilidad mecanográfica
- Espíritu de servicio
- Honradez
- Ética
- Puntualidad
- Responsabilidad

Otros requisitos:

- Conocimientos de computación
- Conocimientos básicos de farmacia

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Secretaria de gerencia general
Ubicación:	Gerencia general
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Puesto inmediato inferior:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable de la función secretarial y de asistencia al gerente general, llevar la agenda general de actividades, capacidad de seguir instrucciones y dar sugerencias.

Atribuciones:

- Preparar correspondencia
- Control y recepción de llamadas telefónicas
- Control de faxes
- Archivo
- Solicitud de proveeduría
- Atención al público

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tendrá que relacionarse con todo el personal de la empresa, especialmente con las siguientes dependencias: gerencia general; para el manejo de la agenda de este departamento y control de llamadas entrantes y salientes. Gerencias de departamentos; para el manejo de la información que estos deseen y sea necesarios para tener en archivos.

Externas

- Clientes
- Usuarios
- Proveedores

Autoridad:

- Depende de la gerencia general

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - planta telefónica
 - impresora
 - Sumadora
 - Aparato telefónico
- c) información confidencial
 - cartas
 - documentos confidenciales de empresas afiliadas
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título de secretaria comercial o bilingüe

Experiencia:

- Mínimo un año en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad mecanográfica
- Buena taquigrafía
- Excelente presentación
- Capacidad de dar buen servicio
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Buen tono de voz
- Honradez
- Discreción
- Ética
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Orden
- Organización

Otros requisitos:

- Conocimientos de computación

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Secretaria de ventas
Ubicación:	Gerencia de ventas
Puesto inmediato superior:	Gerente de ventas
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter administrativo responsable de la función secretarial y de asistencia al gerente de ventas, llevar la agenda general de actividades, capacidad de seguir instrucciones y dar sugerencias.

Atribuciones:

- Preparar correspondencia
- Control y recepción de llamadas telefónicas
- Control de faxes
- Archivo
- Solicitud de proveeduría
- Atención al público

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tendrá que relacionarse con todo el personal de la empresa, especialmente con las siguientes dependencias: gerencia de ventas; para el manejo de la agenda de este departamento y control de llamadas entrantes y salientes. Gerencias de departamentos; para el manejo de la información que estos deseen y sea necesarios para tener en archivos.

Externas

- Clientes
- Usuarios
- Proveedores

Autoridad:

- Depende de la gerencia de ventas

Responsabilidades:

- a) materiales
- Útiles varios de oficina

- b) equipo
 - computadora
 - planta telefónica
 - impresora
 - Sumadora
 - Aparato telefónico
- c) información confidencial
 - cartas
 - documentos confidenciales de empresas afiliadas
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Preparación académica:

- Título de secretaria comercial o bilingüe

Experiencia:

- Mínimo un año en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad mecanográfica
- Buena taquigrafía
- Excelente presentación
- Capacidad de dar buen servicio
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Buen tono de voz
- Honradez
- Discreción
- Ética
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Orden
- Organización

Otros requisitos:

Conocimientos de computación

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Médico de turno
Ubicación:	Gerencia división médica
Puesto inmediato superior:	Gerente división médica
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter operativo responsable de diagnosticar y resolver problemas derivados de la mayoría de las enfermedades comunes, de igual manera prevenir y orientar de manera integral al enfermo en su entorno social. Poseer un perfil basado en una amplia cultura, honesto, respetuoso y autónomo. Persona que a través de sus capacidades profesionales y de la investigación busca permanentemente la excelencia. La práctica se fundamenta en los principios inductivos de la ciencia, en tal forma que su aproximación al paciente y a la sociedad refleja un conocimiento profundo e integrado de los principios éticos, biológicos, clínicos, psicológicos, culturales y sociales de la medicina

Atribuciones:

- Atender emergencias médicas
- Atender emergencias médicas telefónicas
- Medicar telefónicamente cuando se lo requiera
- Control de equipo médico

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tendrá que relacionarse con todo el personal de la empresa especialmente con las siguientes dependencias; gerencia médica, para asesoría en las emergencias que se presentan. Informes por emergencias cubiertas. Paramédicos para la cobertura de emergencias como la asistencia inmediata en casos de emergencias médicas. Gerencias de departamentos para el manejo de la información que estos deseen y sea necesario tener en archivos.

Externas

- Usuarios del servicio en la cobertura de emergencias

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia de división médica
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
 - Útiles varios de oficina
- b) equipo
 - equipo médico
 - Radio
 - computadora
- c) información confidencial
 - información sobre enfermedades o accidentes de afiliados
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Preparación académica:**

- Título universitario de Médico y Cirujano colegiado activo

Experiencia:

- De tres años de experiencia en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad en emergencias medicas
- Habilidad manual
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Criterio para la toma de decisiones
- Ética profesional
- Buena presentación
- Organización
- Responsabilidad
- Orden
- Dedicación
- Buenas relaciones humanas y públicas
- Liderazgo

Otros requisitos:

- Especialidad en emergencias médicas
- Conocimientos de computación

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Paramédico de turno
Ubicación:	Gerencia división médica
Puesto inmediato superior:	Gerente división médica
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter operativo responsable de acudir a las llamadas de emergencia para proveer de un cuidado oportuno y eficiente a un paciente traumatizado o con enfermedad súbita y lo transporta a una unidad médica para su atención integral complementaria para la resolución de su problema. Determina la naturaleza y extensión de la enfermedad o lesión y establece prioridades para el cuidado de emergencia requerido. Con base en los hallazgos de la evaluación del paciente, proporciona cuidado médico de emergencia al adulto, niño o infante, en situaciones de enfermedad médica o traumática.

Atribuciones:

- Atender emergencias médicas
- Atender emergencias médicas telefónicas
- Traslados médicos programados
- Reporte de emergencias médicas cubiertas
- Medicar telefónicamente cuando se lo requiera
- Control de equipo médico

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tendrá que relacionarse con todo el personal de la empresa especialmente con las siguientes dependencias: gerencia médica y médicos de turno, para asesoría en las emergencias que se presentan. Informes por emergencias cubiertas. Despachadores, para la cobertura de emergencias como la asistencia telefónica inmediata en casos de emergencias médicas. Gerencias de departamentos para el manejo de la información que estos deseen y sea necesario tener en archivos.

Externas

- Usuarios del servicio en la cobertura de emergencias

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia de división médica y médicos de turno
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
 - Útiles varios de oficina
- b) equipo
 - equipo médico
 - Radio
- c) información confidencial
 - información sobre enfermedades o accidentes de afiliados
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Preparación académica:**

- Título de paramédico

Experiencia:

- De dos años de experiencia en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad en emergencias medicas
- Habilidad manual
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Criterio para la toma de decisiones
- Ética profesional
- Buena presentación
- Organización
- Responsabilidad
- Orden
- honradez
- Buenas relaciones humanas y públicas
- Conocimiento de la ciudad

Otros requisitos:

- Especialidad en emergencias médicas
- Conocimientos de computación

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Despachadores
Ubicación:	Gerencia división médica
Puesto inmediato superior:	Gerente división médica
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto de carácter operativo responsable de ser el eslabón fundamental en los servicios de emergencias médicas prehospitarias, en caso de emergencia recaba los datos necesarios a una persona al borde la historia en menos de 60 segundos, dónde está? qué ocurre?... además aguantar las maneras de la gente en una situación límite, nexo entre la unidad médica que se dirige al lugar de la emergencia y los usuarios del servicio.

Atribuciones:

- Atender llamadas telefónicas de emergencias médicas
- Nexo entre unidad médica y usuarios del servicio
- Traslados médicos programados
- Reporte de emergencias médicas cubiertas

Relaciones de trabajo:

Internas

- Tendrá que relacionarse con todo el personal de la empresa especialmente con las siguientes dependencias: gerencia médica y médicos de turno y paramédicos, para asesoría en las emergencias que se presentan, nexo de unión entre unidad médica y usuario del servicio. Informes por emergencias cubiertas. Gerencias de departamentos para el manejo de la información que estos deseen y sea necesario tener en archivos.

Externas

- Usuarios del servicio en la cobertura de emergencias

Autoridad:

- Para la toma de decisiones depende de la gerencia de división médica y médicos de turno y paramédicos
- Administración como apoyo en las operaciones de la empresa

Responsabilidades:

- a) materiales
 - Útiles varios de oficina
- b) equipo
 - Equipo de comunicación
 - Equipo de computación
- c) información confidencial
 - información sobre enfermedades o accidentes de afiliados
- d) valores y efectivo
 - ninguno

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Preparación académica:**

- Título de paramédico y técnico operador de planta telefónica

Experiencia:

- De dos años de experiencia en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Buen tono de voz
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Conocimiento de la ciudad
- Capacidad de dar buen servicio
- Buenas relaciones personal
- Ética profesional
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Orden
- Organización
- Honradez
- Discreción

Otros requisitos:

- Especialidad en emergencias médicas
- Manejo de planta telefónica
- Conocimientos de computación

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO:

MENSAJERO

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Mensajero
Departamento:	Recursos humanos
Tipo de puesto:	Operativo
Horario de trabajo:	lunes a viernes 8:00 a 5:00 hrs.
Número de empleados en el puesto:	1
Lugar habitual de trabajo:	oficinas centrales
Puesto inmediato superior:	Gerente recursos humanos
Puesto inmediato inferior:	no tiene personal asignado a su cargo
Tipo de contrato:	indefinido

II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Envío y recolección de correspondencia hacia la empresa, pagos en bancos, trámites requeridos.

III.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Las tareas diarias a realizar son:

- Envío y recolección de papelería
- Operaciones bancarias
- Trámites y operaciones de impuestos
- Envío de facturas
- Envío de medicina a domicilio cuando sea requerido
- Apoyo en las actividades en que sea requerido

1. RELACIONES LABORALES

Internas

Con todo el personal, específicamente con la gerencia de recursos humanos por ser su jefe inmediato.

Condiciones de trabajo

- Postura: la mayor parte del día la pasa ocupado en las tareas referentes a su puesto.
- Riesgos de accidentes: latente todo el día por ser trabajo en la ciudad
- Riesgos de enfermedades: resfrió en el desempeño de sus actividades y las enfermedades comunes por andar todo el día en la calle, asaltos en la calle.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	ENCARGADA DE LIMPIEZA
Departamento:	Recursos humanos
Tipo de puesto:	Operativo
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.
Número de empleados en el puesto:	1
Lugar habitual de trabajo:	Oficinas centrales
Puesto inmediato superior:	Gerente recursos humanos
Puesto inmediato inferior:	no tiene personal asignado a su cargo
Tipo de contrato:	indefinido

II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Servicio de limpieza para oficinas centrales, realización del café y de servirlo al personal que así lo solicitase, limpieza de los servicios básicos de la empresa, encargada de dar aviso en el momento de que se de faltante de proveeduría para que se dote de existencias para servicios básicos.

III.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Las tareas diarias a realizar para cubrir sus obligaciones son:

- Limpieza de oficinas
- Preparación de café
- Revisión de inventario de proveeduría
- De ser necesario realización de mandados

Relaciones laborales

Internas

Solo con el personal de la empresa.

Condiciones de trabajo

Postura

- La mayor parte del tiempo la pasa en los quehaceres de la oficina.
- Riesgos de accidentes: accidentes en la realización de sus tareas.

Riesgos de enfermedades

- Resfriados.

CONSIDERACIONES GENERALES

El presente manual entrará en vigencia a partir de la aprobación de los ejecutivos de la empresa.

Su implementación estará a cargo del gerente de recursos humanos, quien tendrá la responsabilidad de darlo a conocer a los miembros de la empresa. Su uso estará orientado como base del conocimiento de la empresa y como guía para la dirección de la misma.