

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES EN SALUD**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL
SERVICIO DE MEDICINA INTERNA DEL HOSPITAL SOR
JUANA INÉS DE LA CRUZ DEL ESTADO MÉRIDA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

EDUARDO ANTONIO REINOZA MUÑOZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES EN SALUD**

Realizado con la tutoría del profesor:

Ramón Jáuregui

MÉRIDA, MARZO DEL 2006

ÍNDICE

RESUMEN	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
Planteamiento del Problema	3
Justificación	4
Objetivo general	5
Objetivos específicos	6
Alcances y limitaciones	6
CAPITULO II	8
Marco Teórico Conceptual	8
CAPITULO III	26
Diseño de la Investigación: Organigrama	26
Valores éticos	31
CAPITULO IV	35
Propuestas: - Presentación	35
- Fundamentos	35
- Objetivos	36
- Visión y Misión	36

CAPITULO V	41
Cronograma de ejecución	41
Conclusiones	42
Recomendaciones	44
Bibliografía	46
Anexos	47

RESUMEN

El siguiente trabajo se realiza como requisito indispensable para obtener la Especialidad en gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, acreditado por la Universidad Católica Andrés Bello.

El mismo consta que se establece un Diseño Organizacional del Departamento del Servicio de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz, donde se estructura un organigrama funcional del mismo que abarque las áreas que estén bajo su coordinación, con sus respectivos valores éticos y académicos que deben prevalecer en un servicio prestador de salud; ajustados a los nuevos paradigmas que den los cambios organizacionales.

Además, se dan las respectivas recomendaciones, que vayan en beneficio de la población que acude a este centro asistencial público; y así, dar una asistencia en salud eficiente, efectiva y eficaz.

AGRADECIMIENTO

Al Todopoderoso por permitir tener la capacidad en mantener la constancia hacia nuevos retos que la vida nos presente.

A la Ilustre Universidad Católica Andrés Bello, por permitir ser integrante de esa comunidad universitaria como centro del conocimiento académico para el desarrollo de un país, formando recurso humano de alta calidad.

Al Hospital San Juan de Dios, por ser receptor en los inicios de la carrera la cual hizo crecer el compañerismo.

Al grupo profesoral, por impartir sus conocimientos bien claros y actualizados, en especial a los profesores Jorge Bastidas y Ramón Jáuregui por dar su apoyo incondicional.

A todos los compañeros de clase que con sus experiencias individuales y laborales se fortaleció el conocimiento y la amistad.

DEDICATORIA

Al Hospital Sor Juana Inés de la Cruz, quien lleva el nombre de una religiosa poética mexicana, donde el arte de la medicina siempre ha sido un horizonte bien orientado para todos los que acuden a dicha institución, como ella misma lo decía: *“Que estar un digno cuidado, con razón correspondido, es premio de lo servido, y no dicha de lo amado...”*

A esta misma institución donde ha sido centro de formación para un recurso humano, que cada día venciendo las vicisitudes, se fortalece con los nuevos paradigmas y conocimientos en beneficio de toda la población.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo que se presenta trata de como establecer un diseño organizacional en un centro asistencial de salud pública, donde se establece un enfoque que vaya acorde con las exigencias de los nuevos paradigmas y de acuerdo a las nuevas normativas establecidas por el mismo estado.

Indudablemente que cada extracto ejecutado y analizado será visto con el fin de facilitar las relaciones internas propias del departamento con el resto de otros servicios adscritos a esta institución (Hospital Sor Juana Inés de la Cruz) dispensadora de salud.

De hecho todos los seres humanos hacemos los esfuerzos más adecuados para que la sociedad moderna pueda en cualquier momento tener una alternativa (referente a salud) bien plasmada de acuerdo a las normativas que se den con los organismo rectores a nivel internacional, entiéndase Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la Salud (OPS), entre otras. Por eso la actuación humana es fundamental para el éxito y la efectividad organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican.

El Hospital Sor Juana Inés de la Cruz fue creado el 19 de Junio de 1995 en convenio con el Gobierno del Estado Mérida de ese entonces y la Arquidiócesis del mismo estado, con el fin de prestar un servicio medio privado. Posteriormente el 21 de Septiembre del 2000 dicha institución pasó a ser totalmente pública bajo la administración definitiva del gobierno estatal.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Diseño Organizacional del Departamento del Servicio de Medicina Interna dentro del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz, se lleva a cabo con la finalidad de establecer lo que representa un servicio de esa magnitud, ya que es el centro fundamental para el área de adulto donde una institución como el Hospital Sor Juana Inés de la Cruz; presta dichos servicio asistenciales los cuales van en beneficio de una gran población que posteriormente se va orientando con los demás departamentos existente en la institución y su vez con otros servicio fuera que se hallan en centros públicos de mayor desarrollo asistencial

Todos los sistemas de salud necesitan crear un entorno que favorezca un aprendizaje eficaz para mejorar la calidad. Aunque la calidad de la asistencia depende en parte de las características individuales de los trabajadores sanitarios, los niveles de desempeño están determinados en mucha mayor medida por la organización del sistema de atención sanitaria en el que trabajan. Muchas organizaciones de atención sanitaria están sustituyendo la práctica de responsabilizar de cualquier deficiencia a

trabajadores sanitarios por una cultura de aprendizaje en equipo y mejora compartida de la calidad.

Por ultimo dar un aporte a la institución con el fin fortalecer mejor aun su desarrollo para el bien de la ciudadanía que requiere unos entes gubernamentales sean fortalecidos de acuerdo a los nuevos cambios organizacionales.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de realizar una estructura organizada en los centros hospitalarios de las instituciones dependientes de entes gubernamentales, lleva a formalizar diseños que puedan establecer un buen funcionamiento de los servicio de salud en la cual están en constantes cambios que van de acuerdo a los parámetros conocidos tanto nacionales como universalmente.

Indudablemente que la proyección de la realización de un diseño organizacional es llevar nuevos paradigmas en beneficios de una sociedad que, a pesar de sus culturas y costumbres, ha crecido en las exigencias de las nuevas formas de prestar servicios asistenciales hospitalarios; enmarcados en el Artículo 83 de nuestra Carta Magna Venezolana (Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela); el cual expresa:” La

salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho de la vida...”

Los servicios de salud enfrentan problemas que interfieren con el óptimo desarrollo de sus actividades y con el logro de la calidad de sus productos.

Los problemas deben ser definidos a través de técnicas como la lluvia de ideas o la de grupo en general, relacionándolos con las actividades y a las cuales estén afectando. Al identificar problemas se debe estar seguro que se trata de dar un impacto para los resultados de un servicio.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diseño organizacional del Departamento de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz, con el fin de identificar los problemas que a este nivel se presentan, y como tal contribuir en el buen funcionamiento asistencial institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir una estructura organizativa del Servicio de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz.
2. Elaborar un organigrama para el Servicio de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz.
3. Establecer los principios éticos y académicos profesionales para quienes lo integran.
4. Conocer una misión y visión del mismo, como parte integradora de la institución.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Indudablemente llegar a realizar un diseño organizacional en instituciones públicas es establecer unas estructuras que en un futuro puedan alcanzar sus funciones conocidas; ese alcance crece de acuerdo a sus pormenores que se vayan asociando. Por eso en toda estructura organizativa en el cual se plantea un diseño, sus limitaciones estarán presentes debido a factores tanto externos como internos, que puedan de una u otra manera restringir el desarrollo de esos cambios organizativos,

como por ejemplo, ser adaptado con precisión a las nuevas normas que se establezcan y que se estén ejecutando, al tiempo para la elaboración, y como otras que se puedan presentar en la medida del desarrollo del mismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Los elementos fundamentales del cambio es el factor humano y el aprendizaje organizacional que actualmente se implementan como estrategias del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas que Edward Marín (1983), ha llamado "paradigma de la complejidad", resaltando la disposición para aprender y aprehender valores , actitudes y experiencias, en donde se hace fundamental la aplicación de las ciencias cognitivas demostrando que los sistemas de pensamiento son los llamados a determinar la acción y las capacidades de cambio.

Actualmente, se presenta una nueva visión con cambios organizacionales en instituciones hospitalarias, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

En ese sentido, las nuevas tecnologías se orientan hacia el ejercicio de los principios más elementales de la disciplina , la flexibilización de las

formas y métodos de organización, es decir, la aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos , procesos , habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto para aceptar los cambios organizacionales que se puedan dar en empresas o instituciones; de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

En este orden de ideas, el aprendizaje y la tecnología se relacionan estrechamente, en donde la capacidad de aprendizaje dependerá de la tecnología usada en forma óptima, tanto que el concepto de racionalidad bajo el enfoque unidimensional dado por Frankfurt, como representante de las escuelas de pensamiento, la considera como un medio instrumental por medio del cual se controlan los recursos, la naturaleza y hasta la vida.

Sin embargo, para el Siglo XXI, las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el

ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones.

Según Henry Mintzberg (1998):“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”.

Debemos tener muy presente que el mayor bien de toda organización es el gran valor de las mentalidades de quienes la integran, por lo que la capacitación técnica y científica del Personal guarda enorme relación con los resultados. Los seres humanos constituyen el denominado “cuerpo social” de toda empresa. Toda empresa se conceptúa más allá de la suma de sus objetivos, de sus estructuras y sus funciones. Los seres humanos que la integran y la soportan, le dan un cariz individual, ya que sus voluntades y la capacidad de acción y de respuesta de sus ejecutivos, las hacen impredecibles y a la vez eficaces. Una empresa que no dispone de una gerencia eficaz, no pasará de ser considerada como un simple, elemental y muchas veces innecesario “conjunto de trabajadores sin objetivos concretos, adecuados y realistas”.

Cuarenta años atrás, Alfred Chandler, estudiando las relaciones entre las estrategias de las organizaciones y su estructura, determinó que “la estructura sigue la estrategia y las estructuras más complejas se derivan de la aplicación secuencial de varias estrategias de base”. Las empresas son lo que son sus gerentes, sus ejecutivos y sus empleados. La denominada “cultura organizacional” (comportamiento del elemento humano de la misma) es de enorme importancia para el desarrollo y los logros de toda empresa. Por ello debe ser permanentemente identificada, analizada y descrita y si es preciso, se debe trabajar para modificarla favorablemente

Al hablar del valor estratégico de la estructura organizativa nos centramos en dos aspectos. El primero referido a que la estructura debe estar orientado al cliente. La estructura debe definirse de tal manera que permita conocer las necesidades de los clientes, por ellos conocer nuestras debilidades y, finalmente, poder actuar y decidir oportunamente. Un ejemplo claro es la concepción de las unidades de negocio en el sentido de que si éstas no están acompañadas de procesos de negocios eficientes y una estructura coherente a esa necesidad, no serán ganadores. El segundo aspecto se refiere a contar con una estructura eficiente. En éste sentido debemos analizar, bajo el supuesto de que existen cambios en las estrategias, que el perfil de los puestos y las funciones puede cambiar.

Hay dos frases de Tom Peters que aparecen en su libro “Liberation Management”. En la primera nos dice que *“la forma en que los clientes perciban su relación con la organización, determinará si ésta contará o no por muchos años con esos clientes”*. En la segunda que *“muchas empresas sobreviven gracias a que cuentan con estructuras altamente flexibles, que pueden cambiar para amoldarse a las necesidades empresariales de cada momento”*.

Estas dos frases reflejan claramente el sentido estratégico de las estructuras organizativas y que hoy, más que nunca, se deben aplicar: estructuras orientadas hacia nuestros clientes y muy eficientes para consolidar la estrategia y lograr los resultados esperados.

LA ORGANIZACIÓN, DEFINICIÓN Y COMPORTAMIENTO

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los

gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, son las responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, como sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia-organizacional.

Principios de la unidad de objetivos: La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de administración: En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una

persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados: La autoridad delega a todos los gerentes y por lo tanto debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad: La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mando: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad: El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización. La estructura organizacional: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área, los más importantes son los que se describen a continuación:

Principio de la definición fundamental: Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades.. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

Principio del equilibrio: En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo

resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad: Mientras más increíbles se tomen decisiones para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo: Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos

sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas del liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

“LA MEJOR ABUNDANCIA QUE PUEDE TENER UN SER HUMANO ES LA ALEGRÍA, FUENTE INAGOTABLE QUE EXISTE DENTRO DE SU CORAZÓN Y QUE EMANA EL DORADO LIQUIDO DEL ALMA: EL AMOR”

R. FORNER

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización lineal: Es el tipo de organización más antiguo y sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal. Presenta grandes ventajas: su estructura simple y de fácil comprensión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño. Sus desventajas: radican en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todos (generalitas) y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la

adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía esté en su etapa inicial de formación.

Organización funcional. Se basa en el principio funcional, es decir, en el principio de especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Sus ventajas descansan en la supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario. Sus desventajas residen en la múltiple subordinación, que provoca disolución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad.

Organización línea – staff: Es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultaría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado). Se

caracteriza especialmente por la función de la estructura lineal con la estructura funcional lo cual permite la coexistencia de líneas o canales formales de comunicación y la prestación de asesoría funcionales, y la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría); también permite la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica. Presenta la siguiente ventajas: oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Sus desventajas radican en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los staff. En la actualidad, la organización de línea – staff es el tipo de organización mas utilizada en las empresas.

Organización en el nivel departamental: Es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.

Organización en el nivel de tareas y operaciones: Organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargo o tareas y esta constituido por la descripción y el análisis de cargo.

PSICOLOGÍAS DE LAS ORGANIZACIONES

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios

A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes:

Teorías clásicas ó racionalistas (Taylor). Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin). Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas

descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo. La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa ó indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.

El clima organizacional puede ser explicado a través de nueve dimensiones:

Estructura: representa la percepción que tienen los miembros respecto de las reglas, procedimientos y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de sus tareas.

Responsabilidad: sentimiento de los miembros con relación a su autonomía en la toma de decisiones referentes a las tareas desempeñadas.

Recompensa: percepción acerca de la adecuación de la recompensa recibida con el trabajo bien hecho.

Desafío: sentimiento de los miembros en lo referente a las metas que le impone su trabajo.

Relaciones: percepción de la existencia de un medio de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los pares y entre superiores y subordinados.

Cooperación: sentimiento de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo.

Estándares: percepción de los miembros respecto de la importancia que da la organización a las normas de rendimiento.

Conflictos: sentimiento del grado en que los miembros aceptan las opiniones discrepantes y no temen solucionar los problemas.

Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización.

La cultura genera un determinado clima organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

En este orden de ideas, se puede concluir que una organización que se proponga proteger sus capacidades mientras explora otras, fomenta nuevas actitudes, lleva nuevas potencialidades e involucra a sus recursos humanos en dinamismos que emergen del propio proceso de conocimiento,

logrando su soporte en la interconexión con redes inteligentes de productores, compradores e instituciones.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc.

Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

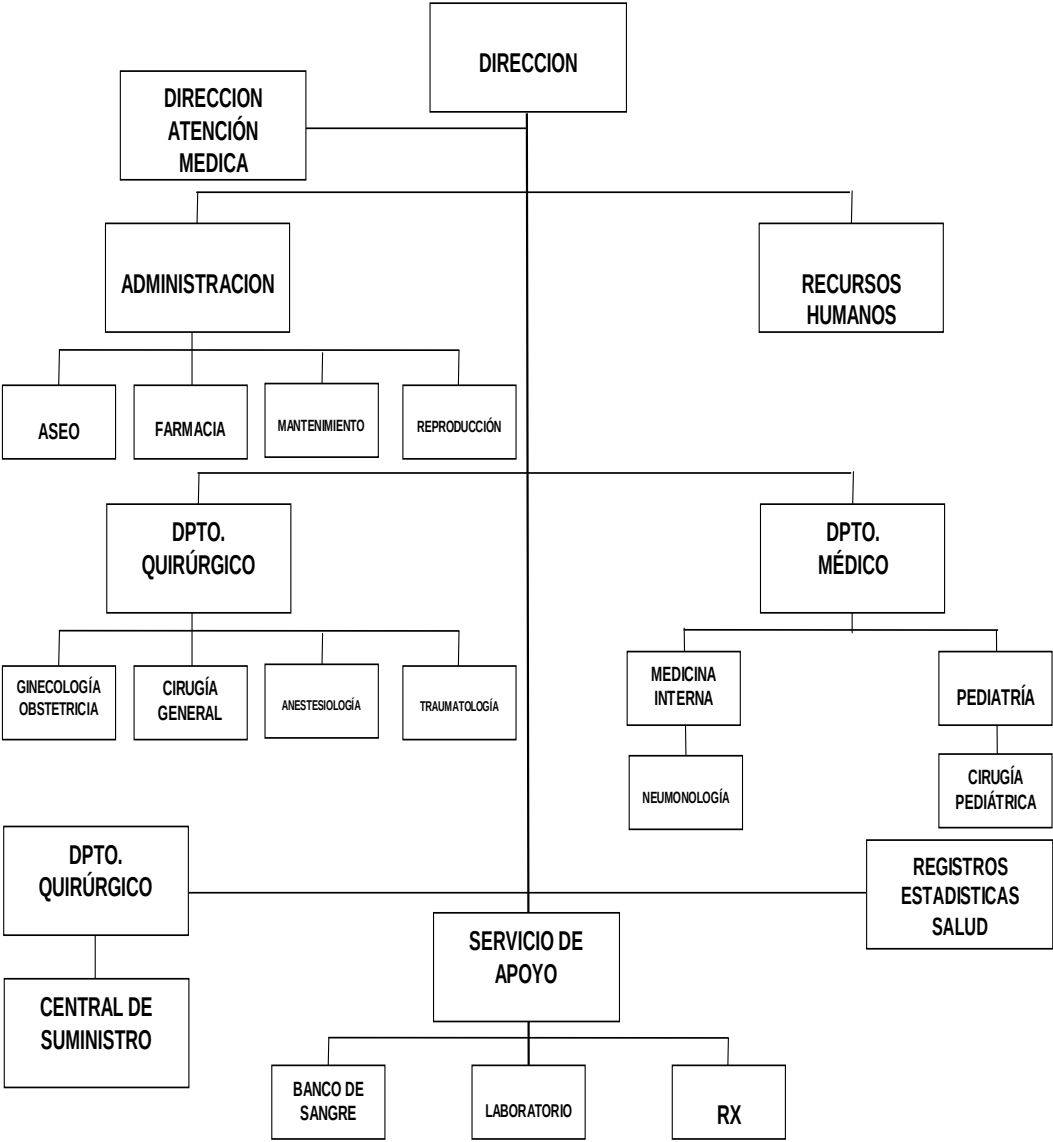
ORGANIGRAMA

Es un gráfico que muestra las relaciones existente entre las distintas parte de una organización. Describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y las responsabilidades, los niveles de autoridad y las relaciones que se darán entre las distintas áreas de actividades, a través de las líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirán en la organización.

VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

1. Ayuda a los trabajadores a entender su misión.
2. Contribuyen a tener unas estructuras organizativas fiables
3. Facilitan la localización de líneas de responsabilidad y autorización.
4. Indican el grado en que las personas se ajustan a la organización

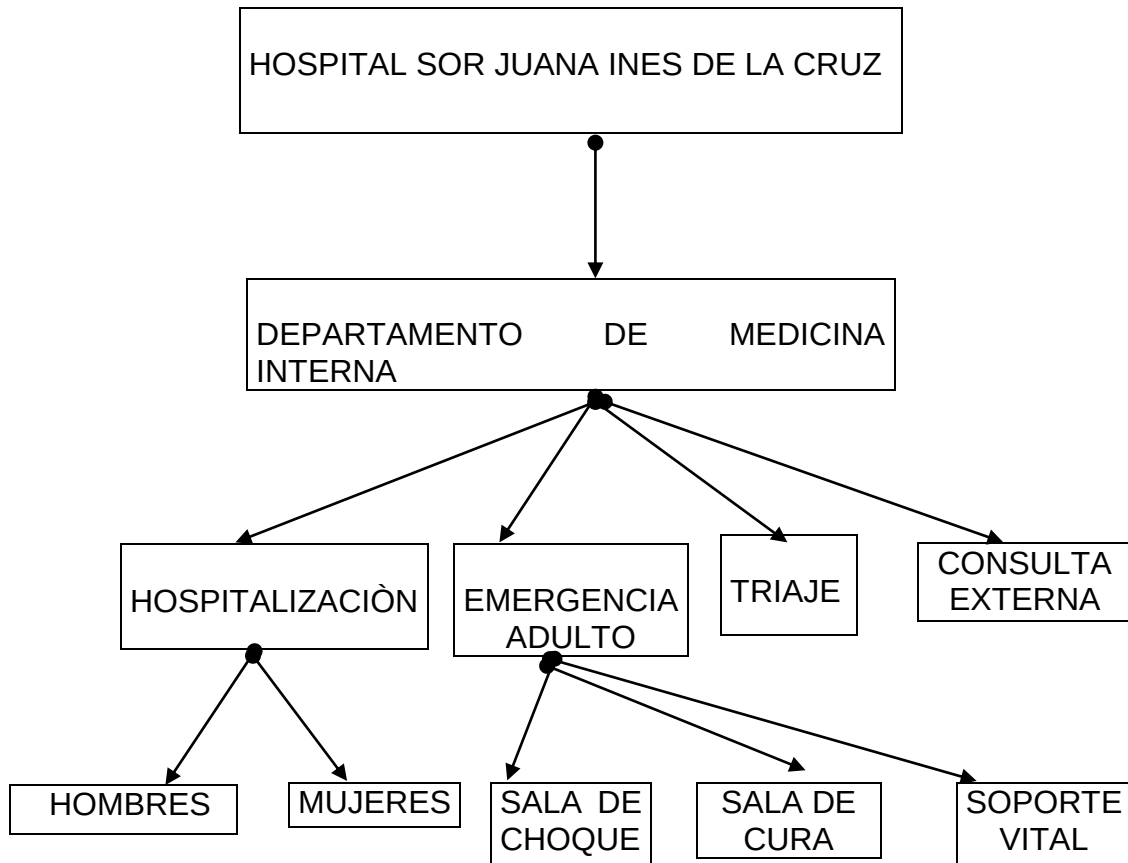
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL HOSPITAL SOR JUANA INÈS DE LA
CRUZ**



Como se puede observar en este organigrama funcional del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz, el servicio de Medicina Interna, el cual no se aprecia su estructura organizativa para los fines que fue creado.

Por lo tanto, el diseño organizacional que se estructura para formalizar el Departamento de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz, es caracterizado por ser un organigrama estructural de estilo vertical, corresponde a los sistemas de organización lineal o funcional, incluye la creación de unidades sobre la base de la actividad especializada; en este caso el servicio de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz., que permitirá la identificación y asignación clara de las responsabilidades que vaya produciendo una comprensión de todos los integrantes de la misma.

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MEDICINA INTERNA DEL
HOSPITAL SOR JUANA INES DE LA CRUZ**



Bajo estos conceptos expresados anteriormente se va a realizar un análisis de todos sus componentes, es decir áreas, que integran a este servicio:

Hospitalización: esta área que abarca ambos sexos actualmente cuenta con pocas camas (12 para hombres y 12 para mujeres), donde su estadía sobrepasa de las cuarenta y ocho horas. Además el sistema de ventilación no funciona

Emergencia: centrada en la población adulta, forma el eje principal en su mayor parte para el resto de los servicios, dando soluciones pormenorizadas de lo que allí se presente, el cual cuenta con las siguientes sub.-áreas:

1. *Un triaje* (se desarrolla por las mañanas): está caracterizada por dar una consulta general resolutive.

2. *La sala de choque:* denominada así bajo el slogan de resolver las emergencia y urgencias que la acrediten el personal adscrito (actualmente cuenta con 12 camas clínicas, en donde se utiliza con frecuencia para mantener paciente hospitalizados pasados las cuarenta y ocho horas; trayendo un hacinamiento abrupto de tal área, entorpeciendo las funciones propias del mismo.

3. *En relación a la sala de cura:* se aprecia poco acondicionada, área muy reducida al momento de ejecutar la acción, no hay buena ventilación ni mucho menos un sanitario disponible.

4. *Soporte vital*: área utilizada para el cuidado más exigente al paciente, también apreciándose escaso acondicionamiento, donde no existe por lo menos un sanitario adyacente.

5. *La consulta externa* totalmente matutina, lleva los controles de una gran cantidad de pacientes no solo a la zona circunscrita a la institución o del estado, sino también procedentes de otras regiones estatales.

PRINCIPALES VALORES ÉTICOS Y ACADÉMICOS

En esta estructura organizativa, lo *ético* es fundamental para el buen desarrollo de sus funciones, más aún en el medio de salud, donde, por muchas razones se va perdiendo lo que humanamente somos por naturaleza y conocimiento obtenidos al pasar el tiempo. Lo expresados aquí formen parte par una buena integración institucional; se puede ver:

Honestidad. Ser sincero, directo y cándido son aspectos de la honestidad, conlleva a buena credibilidad, y fortalece la confianza del pueblo hacia una institución dispensadora de salud.

La rectitud imprime franqueza a la sinceridad, y esto suele ser necesario para promover la confianza del público y garantiza la conducción eficaz y eficiente del manejo de la cosa pública. Las verdades presentadas de manera que lleven al que las escucha a mal interpretaciones, a conclusiones inexactas o a confundirse, no son productivas. Este tipo de

engaño indirecto puede despertar mala voluntad y disipar la sinceridad, especialmente si se tiene la expectativa de que reine la franqueza. En algunas circunstancias, el silencio es deshonesto, pero en otros casos, la divulgación de información sería incorrecta e incluso ilegal.

Integridad. Ser fiel a sus propias convicciones forma parte de la integridad. El atenerse a los principios, mantener un criterio independiente, y desempeñar sus deberes con imparcialidad, contribuye a mantener la integridad y a evitar conflictos de intereses de hipocresía.

Lealtad. La palabra lealtad tiene muchos sinónimos como lo son, nobleza, constancia, honradez, devoción y fidelidad. La lealtad exige que se dé un balance sutil entre varios intereses, para lograr la armonía y cohesión.

Responsabilidad. Al hacerse responsable de sus actos, contribuye a la toma de decisiones bien deliberadas, y previene las acciones insensatas.

Equidad. La receptividad e imparcialidad son aspectos importantes de la equidad. No deben tomarse decisiones arbitrarias, caprichosas ni preenjuiciadas. Se debe tratar a los demás con equidad y tolerancia.

Cuidado. La compasión es un elemento esencial de un buen gobierno. El interés en los demás sirve de balance para evitar que se quiera cumplir con la misión sea cual sea el costo.

Respeto. El tratar a las personas con dignidad, respetar su privacidad y permitir su libre determinación son esenciales para un buen desenvolvimiento de lo que debe ser un servicio institucional asistencial.

Mantener sus promesas. No hay gobierno que pueda mantenerse si no mantiene sus compromisos.

Ciudadanos responsables. Se espera que todo servidor público ejerza su propio criterio en el desempeño de los deberes oficiales que están en el marco de su autoridad para que los deseos del pueblo se vean respetados, conforme a los principios democráticos. Se deberá buscar justicia con ahínco y desafiar las injusticias a través de los medios aceptados.

En pos de la excelencia. En el servicio público la competencia es sólo un punto de partida, sino que, espera que desarrollen su potencial al máximo y que luchen por vencer la mediocridad.

Valores Académicos

1. Ejercicio del profesionalismo con un sentido de pertenencia Institucional.
2. Establecimiento de relaciones estables y enriquecedoras con nuestros usuarios/pacientes internos y externos.
3. Impulsar estudios de avanzada para la ampliación, actualización y perfeccionamiento de recursos humanos que este a cargo de dicho servicio.
4. Promover actividades de docencia en el futuro como toda organización establecida.

5. Favorecer las relaciones interinstitucionales que permitan alianzas estratégicas con organismos regionales y nacionales, si en la posibilidad que se pueda establecer también en el ámbito internacional.

CAPITULO IV

PROPUESTAS

Presentación

Se propone una estructura organizativa al Hospital Sor Juana Inés de la Cruz a nivel del Departamento de Medicina Interna, en vista que el mismo no era conocido ni mucho menos graficado. Desde sus inicios que fueron en Junio del 1995; dicha institución no tenía planteada en una forma organizada este departamento, en vista que en los primeros años actuaba en forma medio privada y así solo daba soluciones a su alcance. Después del 21 de Septiembre del 2000, esta institución paso a ser totalmente pública ya es administrada por el ente gubernamental estatal.

Fundamentos de la propuesta

Este diseño es realizado en vista de, en la actualidad los paradigmas de las instituciones han cambiado y por ende, las exigencias programáticas deben estar bien sustentadas en beneficio de una población que ha crecido y que requiere ser mejor orientada en relación a sus problemas donde este comprometida su integridad en general; respetando su entorno que ellos llevan, reentiéndose: estrato social, cultural, religioso o de otra índole que se

escape en este momento. A su vez dar un aporte a la institución como miembro de la misma

Objetivos de la propuesta

Indudablemente se podría decir, en sentido general, los mismo fueron desarrollándose progresivamente a medida de la observación tanto visual perceptivo como documental. Por esa razón se establece una visión y misión del departamento el cual no la tenía; como veremos a continuación.

Visión de la propuesta

Contribuir en el mejoramiento permanente del nivel de salud, la calidad de vida, el bienestar general en la población venezolana (específicamente la merideña); con la presencia del recurso humano especializado idóneo en el área que la conforma para su consolidación de una atención de salud acorde con las exigencias modernas y tecnológicas que se vayan desarrollando.

Misión de la propuesta

Dar una adecuada atención a todos los pacientes que acudan a este servicio, con el fin de diagnosticar lo más adecuadamente posible, bajo las

normas éticas profesionales, estableciendo una relación paciente- institución adecuada a las normas propias del estado.

Se plantea una serie de valores o principios éticos y académicos, que sirvan para el buen desenvolvimiento no solo institucional sino también extra institucional, consolidando la credibilidad de asistencia pública (ver capítulo III).

Además, se formaliza un organigrama para el departamento de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz (ver anexo) donde las áreas conocidas como: hospitalización, emergencia (con sus áreas de triaje, sala de choque, soporte vital, sala de cura) y se le agregó la parte de secretaría; a continuación se describirán las observaciones que en el futuro sirva para el bien de toda una comunidad, basadas en las actividades que el servicio de Medicina Interna ha realizado en los últimos dos años.

Como se puede apreciar (ver gráfico), que para los primeros ocho meses del año 2005 se incrementó el número de la consulta externa, además, los egresos hospitalarios (estos son correspondiente a los pacientes que estaban hospitalizados) se presenta más del cien por ciento en relación al año anterior (2004).

En vista de lo expresado anteriormente, de acuerdo al análisis, se procede a establecer las siguientes formalidades de todas las áreas adscritas al Departamento de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz:

Gráfico N° 1

ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO DE MEDICINA INTERNA HOSPITAL
"SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ", MÉRIDA ESTADO MÉRIDA,
DESDE ENERO HASTA AGOSTO AÑOS 2004 Y 2005.

ACTIVIDADES	AÑO 2004	AÑO 2005
	Nº	
CONSULTA EXTERNA	2126	2948
EMERGENCIA	19207	17432
EGRESOS HOSPITALARIOS	276	596
TOTAL	21609	20976

FUENTE: ESTADISTICA DE SALUD: HOSPITAL SOR JUANA INÈS DE LA CRUZ

1. *Hospitalización:* Hay que aumentarla con el número de camas clínicas en vista que el incremento de pacientes hospitalizados es mayor y por supuesto las patologías también. Así darle una solución integral bien sustentada de acuerdo a los parámetros y protocolos que se puedan establecer. Por supuesto, esto lleva que el personal profesional debe agregarse con el fin de desarrollar en forma equitativa la solución de esta

área; debido a que la morbilidad se ha incrementado al pasar los años (Gráfico 1).

2. Emergencia Adulto: centro principal del servicio de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz donde sus áreas que la conforman se plantea o propone lo siguiente:

2.1. Triage: debe ser ampliado para el turno vespertino, con la integración a igual que la mañana de personal adscrito, a si, se solventará el congestionamiento que se presenta en ese turno con un acondicionamiento adecuado.

2.2. Sala de choque: buscarle la modificación física (competencia de mantenimiento) con el fin de tener un área que no se congestione con frecuencia, evitando así, accidentes laborales. Indudablemente ser bien dotada con los insumos más adecuados que pueda tener un área de esta naturaleza, resolviendo en una forma eficiente las situaciones que se presenten.

2.3. Soporte vital: acondicionarlo adecuadamente que incluya su respectivo baño sanitario, para que los pacientes que se encuentren allí no se trasladen a otras áreas en la que se pueda comprometer más aún su

patología; además en lo posible la disponibilidad de otras camas clínicas, en vista del incremento de pacientes hacia esa área.

2.4. *Sala de cura*: ser reubicada (también competencia de mantenimiento) y que todo sus materiales e instrumentos se encuentre alrededor de la misma al momento de presentarse la situación de emergencia o urgencia para así evitar contratiempos en la atención asistencial, es decir, se encuentre los insumos cercanos cuando ocurra la s situaciones como tal.

3. *Consulta externa*: esta área hay que incrementarla con otro consultorio de igual manera personal especializado, con el fin de disminuir la congestión de pacientes, ya que estos han aumentado progresivamente.

4. *Secretaría*: toda organización por más pequeña que sea debe siempre mantener una personal con quien lleve el diario de la misma. Por supuesto, debe contar lo más mínimo y actual para que así funcione adecuadamente.

CAPITULO V

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	MES SEPTIEMBRE				MES OCTUBRE				MES NOVIEMBRE				MES DICIEMBRE			
	S E M A N A S															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
RECOLECCIÒN DE LA INFORMACIÒN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
REVISIÒN																
BIBLIOGRÀFICA	X	X	X	X	X	X						X	X	X		
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			X	X	X											
ASESORIA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
ACTUALIZACIÒN			X	X	X	X					X	X				
APLICACIÒN DEL INSTRUMENTO									X	X	X	X				
CONCLUSIONES											X	X	X	X	X	

CONCLUSIONES

El diseño organizacional es un proceso complicado de toma de decisiones, recibe gran influencia de la combinación de las fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. El (os) ambiente (s) que enfrenta una organización, sus equipos, departamentos y divisiones varían mucho. Esta variabilidad tiene que evaluarse en términos de grados de complejidad, dinamismo, diversidad e incertidumbre.

Las consideraciones tecnológicas son importante en el diseño organizacional, esa repercusión es posible por distintas variables como: incertidumbre en el flujo de trabajo, incertidumbre de la tarea e interdependencias de tareas (combinadas, secuencial, y recíproca). El diseño presentado es estilo vertical con un sistema organizacional lineal-funcional, incluye la creación de puestos y unidades sobre la base de actividades especializadas.

Se establecieron principios éticos con el fin de visualizar en relación a como debe ser establecida un departamento o servicio prestador de salud. Además se incorporaron alguno valores académicos en beneficio de todos los integrantes del servicio de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz y así ir creciendo tanto humanamente como conocimiento se refiere;

donde el profesionalismo crezca fortalecido en la base de un todo; que represente la eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la institución, así se incremente la credibilidad de la misma.

Por ultimo, al servicio que se organizó, se le incluyó una misión y visión, la cual esta no la tenia desde que empezó a funcionar la institución hospitalaria (Junio del 1995) enmarcada tanto en fundamentos técnicos como propios de la institución.

RECOMENDACIONES

Indudablemente, con todos los análisis realizados tanto visuales como bibliográficos para poder dar un adecuado diseño organizacional, en un servicio de esta naturaleza (Medicina Interna) de un institución pública; se llega a presentar una serie de recomendaciones que en el futuro sirvan para un buen desenvolvimiento institucional, y que este aporte tenga las expectativas para toda una sociedad de nuevos retos propuestos. Como veremos a continuación:

1. Este diseño organizacional sea conocido por la directiva de la institución cual pueda dar soluciones que produzcan mayor credibilidad en ella; así, en el futuro su prestigio sea aceptado por su alta eficiencia, eficacia y efectividad.

2. Tener un lugar disponible para que el Departamento de Medicina Interna del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz pueda desarrollar todas las actividades a proyectarse tanto intra como extra hospitalaria, estableciendo en la prontitud un departamento organizativo.

3. Sobre esta estructura organizativa el profesionalismo de todo los que Integran mejore de acuerdo a los nuevos correctivos que constantemente se realizan, establecidos en el marco de la legalidad y científico, como estímulo para su desarrollo cotidiano.

4. Ser modelo intra-institucional para los demás servicios que conforman la comunidad hospitalaria del Sor Juana Inés de la Cruz, llevando así, una calidad de asistencia hospitalaria dentro de nuevos roles que se implemente de acuerdo a los entes rectores.

BIBLIOGRAFÍA

Causa, Martín y otros. Enciclopedia Interactiva de los Conocimientos. Océano Grupo Editorial, S.A Edición.2001

Chiavenato I. (2004). Administración, Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial. McGraw Hill. Bogotá (Colombia).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Corporación BIG BEN C.A. 1999.

Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. 2001.

Estadísticas del Hospital Sor Juana Inés de la Cruz.

Guevara, Rafael Aguiar. Tratado de Derecho Médico. Legisla Editores, C.A. 1ª Edición.2001.

Hellriegel, Slocum y Woodman. Comportamiento Organizacional, Internacional Thomson Editores, 8ª Edición. 1999.

Rodríguez Duplá, Leonardo (2001). Ética, Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid – España.

<http://CAMBIO%20ORGANIZACIÒN.htm#estructura>.

[http://www.gerenciasalud.com/gerencia salud.htm](http://www.gerenciasalud.com/gerencia%20salud.htm)

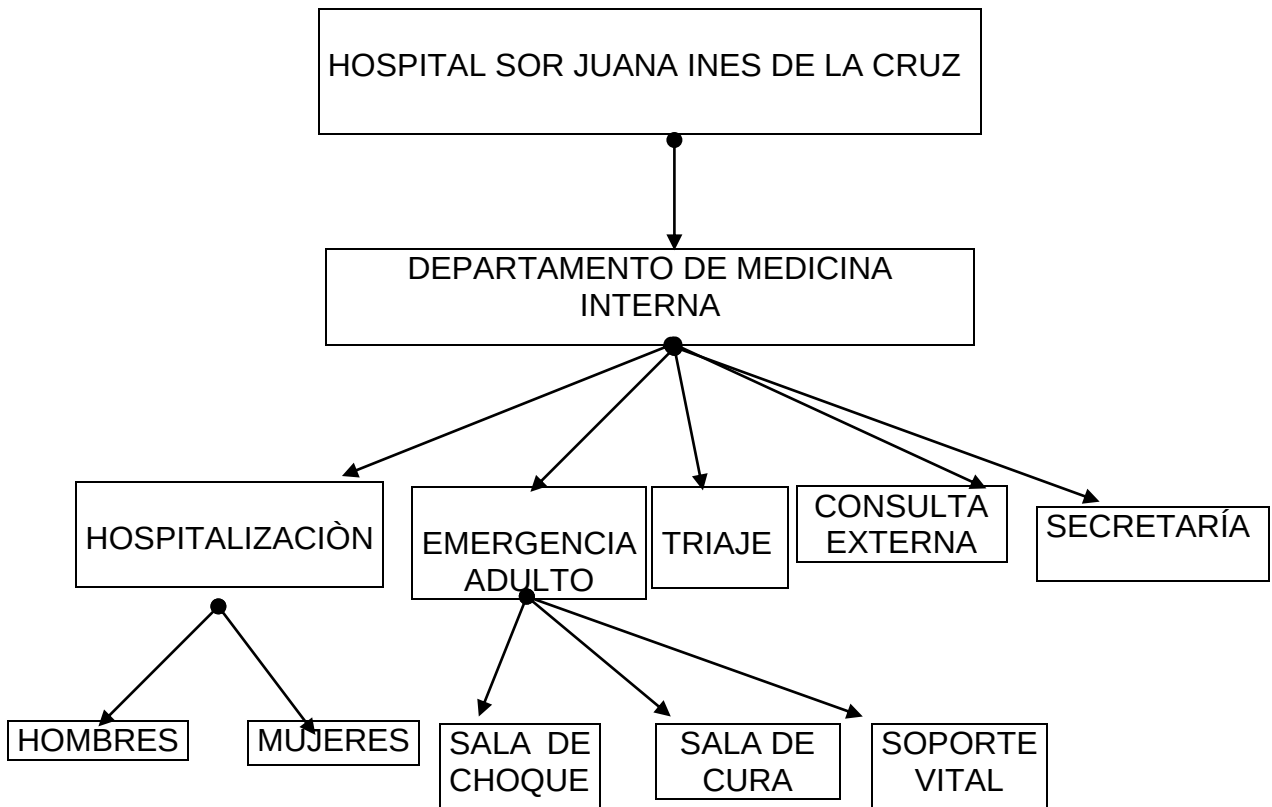
<http://www.mismonografias.com.ar/index.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/admist.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml>.

Anexos

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MEDICINA INTERNA DEL
HOSPITAL SOR JUANA INES DE LA CRUZ**



HOSPITAL SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ



OBSERVACIÓN MUJERES

HOSPITAL SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ



SOPORTE VITAL

HOSPITAL SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ



SALA DE CHOQUE

HOSPITAL SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ



SALA DE CURA

HOSPITAL SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ



OBSERVACIÓN HOMBRES