

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 1 de 40

FACULTAD DE ciencias empresariales

COORDINACIÓN DE PRÁCTICAS

ASPECTOS GENERALES DE LA PRÁCTICA

Nombre del estudiante	Helen Vásquez Gaviria
Programa académico	Administración de Negocios Internacional
Nombre de la Agencia o Centro de Práctica	Clínica respiratoria KMB
NIT.	901388684-1
Dirección	Cra 96 47 A 110
Teléfono	3225287967
Dependencia o Área	
Nombre Completo del Jefe del estudiante	Karol Medina Botero
Cargo	Gerente y jefe de terapeutas.
Labor que desempeña el estudiante	Asistente administrativa Apoyo en el área administrativa y comercial.
Nombre del asesor de práctica	Elkin Darío Rave Gómez
Fecha de inicio de la práctica	20 septiembre de 2021
Fecha de finalización de la práctica	30 noviembre de 2021

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 2 de 40

Contenido

	Pág.
1. ASPECTOS GENERALES DE LA PRÁCTICA	7
1.1 Centro de práctica.	7
1.2 Objetivo del plan de mejoramiento.	8
1.3 Funciones	8
1.4 Justificación del plan de mejoramiento.	9
1.5 Equipo de trabajo.	9
2. PROPUESTA PARA LA AGENCIA O CENTRO DE PRÁCTICAS	10
2.1 Título de la propuesta	10
2.2 Planteamiento del problema.	10
2.3 Justificación.	11
2.4 Objetivos del plan de mejoramiento.	12
2.4.1 Objetivo General.	12
2.4.2 Objetivos Específicos.	13
2.5 Diseño Metodológico.	13
2.6 Cronograma de Actividades.	13
2.7 Presupuesto (Ficha de presupuesto)	14
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	15
3.1 MARCO DE REFERENCIA.	15
3.1.1 Marco teórico.	17
3.1.1.1 Influencia de la cultura y el clima organizacional en la estructura administrativa.	17
3.1.1.2 importancia del manual de organización y funciones.	19
3.1.3 Marco conceptual.	21

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 3 de 40

3.1.3.1 cultura organizacional.	21
3.2 Desarrollo y logro de objetivos	23
3.2.1 Rol empresarial	23
3.2.2 Planteamiento del organigrama en la clínica KMB.	24
3.2.3 Coordinación de los procesos de la clínica KMB para su funcionamiento	27
4. CONCLUSIONES.	
5. RECOMENDACIONES.	
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 4 de 40

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo Deninson	18
Figura 2. Rol empresarial	23
Figura 3. Organigrama de la clínica respiratoria KMB	24
Figura 4. Matriz de asignación de responsabilidades RACI de la clínica respiratoria KMB.	27
Figura 5. Base de datos para estandarización de proceso.	29

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 5 de 40

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1: Rol empresarial.	33

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 6 de 40

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Diagrama de Gantt.	13
Tabla 2: Diagrama de Gantt.	14
Tabla 3: Tabla de presupuestos.	14

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 7 de 40

1. Aspectos Generales de la Práctica

1.1 Centro de Práctica.

A continuación, se presentan los aspectos generales del centro de práctica, la misión, visión, objetivos institucionales y el estudio organizacional.

Nombre o razón social: Clínica Respiratoria KMB

Misión: Clínica respiratoria KMB, ofrece servicios integrales de cuidado respiratorio a domicilio, con un excelente equipo de profesionales idóneos que cubre las diferentes necesidades respiratorias de nuestros pacientes. Brindamos entrenamiento a los familiares y cuidadores del paciente para conservar su calidad de vida (Clínica Respiratoria KMB [CRKMB], 2021).

Visión: Clínica respiratoria KMB, será reconocida en el campo de la salud como una empresa líder en atención respiratoria, la preservación de la salud y de la calidad de vida de los pacientes con enfermedades respiratorias en la comodidad de su casa. (CRKMB, 2021).

Valores: KMB terapia respiratoria se identifica por alinear sus procesos con los siguientes valores:

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 8 de 40

- AMOR
- LIDERAZGO
- HUMANIZACION
- RESPETO
- DEDICACION (CRKMB,2021).

1.2 Objetivo del Plan de Mejoramiento.

A continuación, se exponen los objetivos de la práctica empresarial desde el punto de vista del practicante.

- Reconocer en el área laboral los casos y términos aprendidos en el proceso académico.
- Crear un plan de mejoramiento en la clínica respiratoria KMB en donde la teoría académica se aplique en la parte administrativa de la entidad.
- Retroalimentar los aprendizajes de la profesión en el mundo laboral.

1.3 Funciones

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	<p>Código: F-DO-0025</p>
		<p>Versión: 01</p>
		<p>Página 9 de 40</p>

Recibir las llamadas nacionales e internacionales que recibe la Clínica respiratoria KMB.

Realizar el proceso de agendamiento de las citas de terapia respiratoria, terapia física, médico general y exámenes de espirometría.

Crear las rutas de los terapeutas respiratorios en toda el área metropolitana, en municipios cercanos y en modalidad virtual.

Actualización de la base de datos de los pacientes y familiares.

Diligenciamiento de documentos requeridos por cada uno de los pacientes que realiza proceso de reembolso con medicina prepagada.

Revisión, actualización y mejoras de las plataformas virtuales.

Seguimiento de los pagos ingresados ya sea en transferencia bancaria o en efectivo durante las jornadas laborales.

1.4 Justificación del plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento hace parte de las alternativas que ofrece la institución universitaria para cumplir con los requisitos de grado, pues como bien se sabe el crecimiento y

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 10 de 40

permanencia de las empresas depende de su constante retroalimentación en donde pueda aprender de sí misma y del ambiente en el que se va desempeñando, por esto debe constantemente planificar mejoras que garanticen su perdurabilidad.

Es una alternativa eficaz en donde los estudiantes que ya iniciaron su vida laboral puedan demostrar y poner en práctica los conocimientos brindados por parte de los docentes de la institución en su lugar de trabajo, de esta manera enfrentaran no solo un reto personal y empresarial sino también que tendrá la oportunidad de destacarse en su lugar de trabajo y poder obtener beneficios a futuro.

1.5 Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo está conformado por:

La gerente general y representante legal la terapeuta respiratoria Karol Medina Botero a quien le informo el cumplimiento de las funciones que desempeño.

Jefe de mercadeo, el ingeniero industrial Brandon Alexis Florez, veedor del cumplimiento de las funciones y acompañamiento en las mismas.

Otras áreas en contacto están lideradas por Juan Manuel Coach encargado de las plataformas digitales, diseños gráficos e imagen empresarial.

2. PROPUESTA PARA LA AGENCIA O CENTRO DE PRÁCTICAS

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 11 de 40

2.1 Título de la propuesta

“Propuesta de estructura organizacional y administrativas, identificación de perfiles y manual de funciones”.

2.2 Planteamiento del problema.

La Clínica Respiratoria KMB S.A.S es una entidad familiar, cuyos servicios ofertados están dentro del área de la salud. La creación de la empresa se da en la fusión de profesionales en diferentes áreas de la misma familia que deciden crearla, en la cual su ahora representante legal es quien aporta sus conocimientos en el área de terapia respiratoria y decide consolidar la clínica desempeñando funciones en el área administrativa y en el área operativa como terapeuta respiratoria domiciliar.

Los demás integrantes del equipo familiar se encargan de toda la parte administrativa para la creación de la empresa, la cual según la cámara de comercio de Medellín para Antioquia se requieren unos documentos legales los cuales en su portal web expone, son los necesarios para constituir legalmente la entidad, se habla de “la definición del tipo de entidad, verificación del nombre y código de la entidad, permiso del desarrollo de la actividad en el territorio a desempeñarla, documento de constitución, formulario pre-rut y formulario RUES” (cámara de comercio de Medellín, SF) que se deben cumplir para que la empresa opere bien

Las funciones exceptuando la de atención directa al paciente son realizados por todos los miembros fundadores de la entidad, quiere decir, que la entidad no tiene establecido un manual claro de organización y funciones (MOF) el cual “es una pieza importante en toda organización,

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 12 de 40

pues es un documento en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo” (UPN, 2020).

La ambigüedad del rol crea un conflicto entre el grupo de socios fundadores, en este caso todos miembros de un mismo grupo familiar que finalmente repercuten en el cliente final, pues este “rol” o “papel” “son todas aquellas expectativas de conducta que están asociadas con un puesto, un patrón de comportamiento que se espera lo desempeñe su encargado” (IMF, SF)

2.3 Justificación

Es oportuno afirmar que en la creación de una empresa sea o no de clasificación familiar o sin importar su tamaño, requiere de la sinergia en todos los campos, quiere decir, que se necesita del capital económico, en la misma medida que un buen equipo de colaboradores, y que su estructura interna organizacional es igual de importante pues es la base que sostiene cualquier éxito o fracaso que con el tiempo se presente.

El formar parte del grupo de colaboradores de la clínica respiratoria KMB y teniendo relacionamiento directo con todas las partes fundadoras, permite identificar la ausencia del manual de funciones y de la distinción del rol para cada una de las partes; puesto que se presentan constantes conflictos y enfrentamientos entre las partes por falta de asignación de tareas oportunas, comunicación asertiva y mal manejo del mando, generando evidentes descontentos entre fundadores, colaboradores e incluso llegando a afectar el usuario final.

Este constante conflicto genera retrocesos dentro de la entidad, afectando no solo el crecimiento y posicionamiento de la clínica respiratoria KMB, si no también, generando un descontento en el grupo de colaboradores por no presenciar un orden en la parte administrativa y que genera mala calidad laboral.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 13 de 40

Así como las entidades deben asignar y delegar funciones a sus colaboradores sean o no parte del conjunto administrativo, y cada parte debe garantizar un trabajo transparente y eficiente que promueva al crecimiento de la empresa; se espera que la parte fundadora también tenga sus roles bien establecidos y desempeñados, de tal manera que, todos tengan la capacidad de asociarse y trabajar para lograr articular los diferentes procesos sin intervenir y entorpecer uno con otro, reflejando una entidad segura y transparente ante los usuarios.

2.4 Objetivos del plan de mejoramiento.

2.4.1 Objetivo General: Definir la estructura Organizacional y administrativa de la clínica Respiratoria KMB

2.4.2 Objetivos Específicos.

- a. Plantear la importancia del manual de organización y funciones.
- b. Crear roles administrativos y organigrama institucional y sus respectivas funciones.
- c. Estandarizar procesos.

2.5 Diseño Metodológico.

Con la intención de lograr todo lo planeado, la estudiante acudirá a fuentes de información primaria, observaciones en el tiempo laboral, preguntas y asesorías a su equipo de trabajo como a su docente asesor.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 14 de 40

2.6 Cronograma de Actividades.

Tabla 1

Diagrama de Gantt.

Fases	Cronograma de Actividades					
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
Semanas	1y2	3y4	1y2	3y4	1y2	3y4
Organizar encuentros virtuales o presenciales con los administrativos para exponer la idea del estudiante						
Recolección de información						
Líderar encuentros individuales con administrativos para determinar cuáles son las funciones que realiza						
Determinar roles y funciones necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial						
Creación de las bases de datos y los formatos de seguimiento.						

Fuente: propia

Tabla 2

Diagrama de Gantt

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 15 de 40

FASES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
	Febrero 2022		Marzo 2022	
	1y2	3y4	1y2	3y4
Creación del manual de organización y funciones				
Presentación del plan de mejoramiento				

Fuente: propia

2.7 Presupuesto (Ficha de presupuesto)

Tabla 3

Tabla de presupuestos

Presupuesto de la propuesta					
Elemento	Tipo de recurso	Tipo de unidad	unidad	Precio por unidad	Costo
Personal	Sueldo de profesional para capacitaciones	única	1	3.000.000	3.000.000

Fuente: propia

Durante este plan de mejoramiento no se solicitan recursos económicos extras, es importante aclarar que el presupuesto anteriormente planteado se deja a consideración del encargado, se deja en claro además que el recurso consta de recurrir a un profesional en el tema para capacitar todo el grupo empresarial sobre lo propuesto.

3.DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 16 de 40

“Propuesta de estructura organizacional y administrativa, identificación de perfiles y manual de funciones”.

A continuación, y en relación al objetivo específico número 1 “Plantear la importancia del manual de organización y funciones.” Se construye un estado del arte para resaltar la importancia que representa un manual de organización y funciones como documento legal no solo exigido por la ley, sino también como documento soporte y guía para todos los involucrados en la actividad comercial y administrativa de la clínica respiratoria KMB.

3.1 MARCO DE REFERENCIA.

Estado del arte.

La importancia de una base organizacional y administrativa clara y concisa dentro de una organización se relaciona directamente con el mundo actual, pues este se mueve de una manera rápida, con evidentes incrementos de la competencia, y exige a las organizaciones fluir con el entorno a ritmos acelerados, esto sin perder su posicionamiento y su rentabilidad.

Lawrence y Lorsh (1967) exponen que un proyecto para la mejora en la estructura organizacional comprende los comportamientos de diferentes personas para cumplir con tareas asignadas dentro de una organización que ya han sido divididas y se espera que las sinergias de todas sumen para el desempeño eficaz de todo el sistema empresarial.

Ahora bien, la estructura organizacional, comprende la división del trabajo, buscando concordancia entre procesos internos y el entorno, aun así, como lo señala Mintzberg (1991) no existe un modelo único de estructura organizacional; existen si, diferentes taxonomías de variables que componen una estructura organizacional, por ende, se debe de identificar y alinear

	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 17 de 40

las variables estructurales de cada organización y hacerlas correspondientes a las demandas del entorno; donde el alto rendimiento de las organizaciones depende de la relación adecuada entre entorno, diferenciación estructural e integración de estructural (Marín, Losada 2014).

Ackoff encontró que los trabajos sobre estructuras organizacionales (2000) buscan comprender e incluso explicar sobre la división del trabajo al mismo tiempo que se integran y coordinan, quiere decir que la intención es controlar y predecir todo el patrón de comportamientos tanto de los agentes organizacionales como el de los procesos.

El desconocimiento en el diseño y la construcción de la estructura organizacional puede conllevar a disfunciones y conflictos de jerarquía, pues según Friesen (2005); Gellerman (1990) y Williams & Rains (2007) estas estructuras implican consideraciones profundas, y se recomienda evitar confundirla solo con la representación gráfica del organigrama, pues todo este proceso comienza en la planificación de estrategias y termina en el desarrollo del objeto social de toda la organización (Galbraith, 2001)

La implementación de una estructura organizacional y un manual de funciones claro puede verse como un cambio organizacional. Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. Idágarra (2012)

3.1.1 Marco teórico.

3.1.1.1 influencia de la cultura y el clima organizacional en la estructura administrativa.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 18 de 40

La estructura organizacional se convierte en la base de todas las organizaciones para su desempeño y perdurabilidad en el mercado, habla sobre la asignación de tareas y la revisión de las mismas relacionada directamente con los procesos de la empresa resaltando que no existe un modelo único para adaptar, sin embargo utilizar un modelo correcto y eficaz garantiza sinergia en clima y cultura organizacional como afirma Donaldson, (1987) “lo que se debe es identificar y alinear las diferentes variables estructurales y adecuarlas a las demandas del entorno”

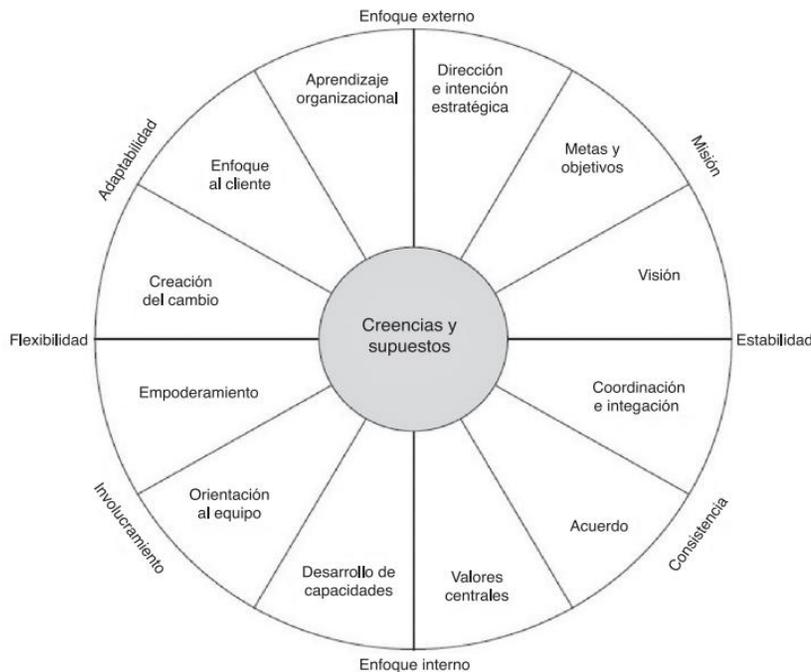
Para entender una organización, se debe conocer su cultura, conocer cómo se trabaja, se vive y se forma parte de ella, estos mini grupos que forman las personas dentro de una organización, comparten creencias y pensamientos individuales, los cuales pueden asemejarse unos con otros o ser totalmente diferentes por los que las organizaciones deben orientar y facilitar la adaptación de todos al cambio manteniendo un sistema social interno sano. (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017)

Como lo proponen los autores Deninson et al. (2003) en su modelo de cultura organizacional, donde se habla de un involucramiento, una adaptabilidad, una misión y una consistencia; el cual resalta las fortalezas, debilidades y sugiere estrategias que impulsen la efectividad de la organización (ver figura 1).

Figura 1.

Modelo Deninson

	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 19 de 40



Fuente: tomada de Denison et al. (2003) p. 209.

Así bien, estudiar además el clima organizacional garantiza un mejoramiento continuo del ambiente laboral, esta variable dentro de la estructura organizacional contribuye a implementar programas de desarrollo integral que permitan mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de todo el personal, y orientales al éxito empresarial (Segredo y Reyes, 2004; Vargas, 2010).

El desempeño eficaz y eficiente de las organizaciones se relaciona directamente con el clima organizacional, demandándole a los líderes preparar sus actitudes para poder administrar correctamente los procesos administrativos y operativos de tal manera que se garantice la rentabilidad organizacional, estas habilidades directivas son importantes debido al impacto económico-social que genera y su repercusión en la productividad con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y ser más competitivas en el mundo global. Como lo afirma Larrea (2019) donde

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 20 de 40

expone que quienes dirigen a las organizaciones deben de contar con habilidades para dar cumplimiento cabal a la satisfacción de clientes y brindar un servicio de calidad.

3.1.1.2 Importancia del manual de organización y funciones.

Como pieza fundamental en todas las organizaciones Febre y Vera (2019) denominan al manual de organización y funciones; y es que este documento establece de forma detallada todas las funciones, requisitos, dependencia y organización de cada puesto de trabajo; de tal manera que cada uno de los colaboradores sean conscientes de cuál es la expectativa de la empresa para con ellos y se logre el cumplimiento de los objetivos planteados.

El autor López (2013) afirma que una de las formas de medir la eficiencia y la eficacia de las empresas es por medio del rendimiento de su personal, este proceso requiere a su vez de un correcto proceso administrativo, de tal forma que se pueda elaborar una correcta planeación, organización dirección y control de todas las operaciones.

El manual de organización y funciones ha sido el causal del correcto desarrollo de las empresas a nivel mundial, pues su uso interno y diario minimiza los conflictos entre áreas y colaboradores, además fomentar el orden. (Mazabanda, 2010)

Chávez (2019) menciona que es de vital importancia identificar las responsabilidades de cada uno de los puestos para que se eviten con funciones en las ordenes, así como intromisión en los trabajos que causan un ambiente de trabajo negativo. El establecer un organigrama y un manual de organización y funciones ayudan al control administrativo como lo indica Rengifo (2018) quien afirma que estas bases brindan un marco de formalidad al centro, ya que expone niveles jerárquicos, perfiles de los puestos, las funciones de colaboradores y grupos de trabajo.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 21 de 40

Este manual se convierte en un instrumento operativo y se constituye en un documento oficial de referencia orientación y consulta del personal en cada una de las áreas, acerca el MOF “manual de organización y funciones” permitirá un lineamiento en el comportamiento de cada colaborador según su cargo y la repercusión de esto en la efectividad de la misma organización, disminuyendo conflictos delegando la autoridad a todo el personal colaborador. Villalba (2016)

Ahora bien, los autores coinciden en la importancia de contar con el MOF para establecer una estructura organizada, es por esto que siguiendo la teoría de Febre y vera se puede afirmar que la Clínica KMB debe deben instituir este documento que además de ser de carácter obligatorio para todas las entidades, será el encargado de solidificar la organización, pues contará con colaboradores más eficientes y productivos que generaran un incremento en los ingresos y perdurabilidad en el entorno exterior beneficiando todo el círculo empresarial, garantizando además una mejora en el ambiente laboral, pues la división del trabajo, la asignación de tareas y roles empresariales disminuirán la tensión laboral y aumentaran la productividad.

3.1.3 Marco conceptual

3.1.3.1 Cultura organizacional

Las organizaciones a diario enfrentan diversos conflictos internos o externos cuyas soluciones deben ser lo suficientemente oportunas para su crecimiento y perdurabilidad, el tiempo se convierte en un factor clave para todas las empresas a la hora de solución y toma de decisiones, es por esto que debe de solidificar sus estructuras internas, definir las e implementarlas; como lo propone Strategor (1995) el cual expone que la estructura organizacional abarca el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las acciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas. Se busca que sea

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 22 de 40

contingente y capaz de adaptarse a cualquier situación o entorno al igual que al cambio entre los miembros colaboradores y administrativos.

De la misma manera, se debe tener en cuenta el enfoque interno y externo que afrontan las empresas, pues influirá de manera directa la cultura organizacional ya que está según Denison (1990) agrupa todas las reglas y normas que sugieren la solución de los problemas y situaciones que compartan los colaboradores de la organización, es un ambiente formalizado y apto para que todos tengan la capacidad de ejercer la labor que se les dispone.

Toda labor asignada a los diferentes colaboradores es percibida de manera diferente, la cual se ve afectada por el nivel de motivación, es aquí donde el clima organizacional entra en juego, pues este es el conjunto de propiedades medibles dentro del ambiente laboral y percibidas por quienes trabajan dentro de él, impactando directa y significativamente los resultados finales de las organizaciones. (Iglesias, Sánchez, 2015)

En el mismo sentido, el MOF “manual de Organización Y funciones” es este documento formal que las empresas crean para mostrar la forma interna que tiene la organización y que sus colaboradores han adoptado, sirviendo como guía para todos los involucrados, compuesto por su estructura organizacional, que muestra la descripción de todas las funciones y de cada perfil junto con los indicadores de evaluación, Guirao (2014) lo define como la representación jerárquica de la organización, la cual deja plasmada las áreas y tareas de toda la organización para su correcto manejo y desempeño.

Siendo el primer paso para lograr los objetivos buscados, como lo menciona platero, Hernández y Rodríguez (2012) la asignación de roles puede contribuir tanto a la delimitación de una tarea común para el conjunto de miembros del grupo como a la especificación de la

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 23 de 40

responsabilidad y la contribución individual de cada miembro, este juego de roles fomenta la integración entre los conocimientos y el ambiente laboral

Por lo anteriormente mencionado se debe asignar correctamente los roles entre los integrantes de un equipo, convirtiéndose en una tarea principal y fundamental para obtener resultados positivos, para esto, Torres 2012 propone la matriz RACI (Responsable (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed (I)) donde se planea clarificar los roles que tienen las personas dentro de cualquier proceso de negocios, de tal manera que a todo el equipo de trabajo se le asegure un diferenciador de roles y expectativas.

Se habla de una coordinación de procesos, donde dentro del marco de una organización se asignan roles como se ha mencionado anteriormente, y se asignan tareas diferenciadas que como lo manifiesta Huergo (2004) se articulan de tal manera que generen niveles de gestión, la cual se convierte en un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a sus integrantes.

3.2 Desarrollo y logro de objetivos (Desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en la propuesta)

El objetivo específico B. habla de la creación de roles administrativos y organigrama institucional y sus respectivas funciones, es por esto que se proponen dos estructuras simples con los cargos empresariales ya existentes y de qué manera se articulan dentro de la clínica respiratoria KMB,

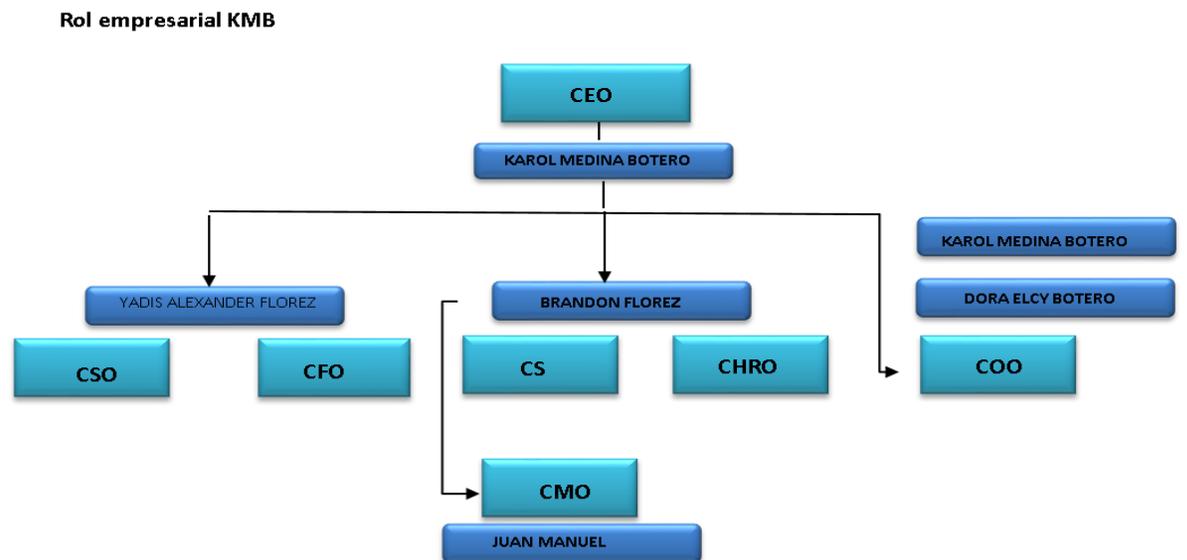
3.2.1 Rol empresarial

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 24 de 40

En primer lugar y como pilar fundamental en creación de empresa, las entidades deben esclarecer las funciones y labores de los colaboradores dentro de cualquier organización, incluyendo la parte administrativa de la organización, es por esto que se crea un documento llamado Rol empresarial KMB (ver el anexo 1) que determina y define cada uno de los roles empresariales que la clínica KMB necesita para su desempeño en el mercado, en la figura 2 podemos ver la estructura que componen los administrativos de la clínica respiratoria KMB

Figura 2.

Rol empresarial KMB



Fuente: elaboración propia.

3.2.2 planteamiento del organigrama en la clínica KMB

Cuando a cada colaborador se le defina su rol dentro de la clínica, se remite al organigrama empresarial, de tal manera que cada colaborador es conocedor de su área

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 25 de 40

perteneciente, quien es el encargado de solucionar sus inconvenientes, quien asigna sus tareas y quien es el encargado de medir su desempeño laboral.

La figura numero 3 muestra el organigrama planteado a la clínica KMB de esta manera se evitarán incumplimientos de los colaboradores, se disminuirá la ambigüedad de la información y la mala distribución de tareas, se evitarán problemas de comunicación entre colaboradores y administrativos, que finalmente repercuten en la percepción del usuario final.

Figura 3.

Organigrama de la clínica respiratoria KMB



CLINICA RESPIRATORIA KMB S.A.S
 Líderes en preservar tu respiración natural
 NIT: 901388684-1
www.clinicakmb.com
terapiaskmb@gmail.com

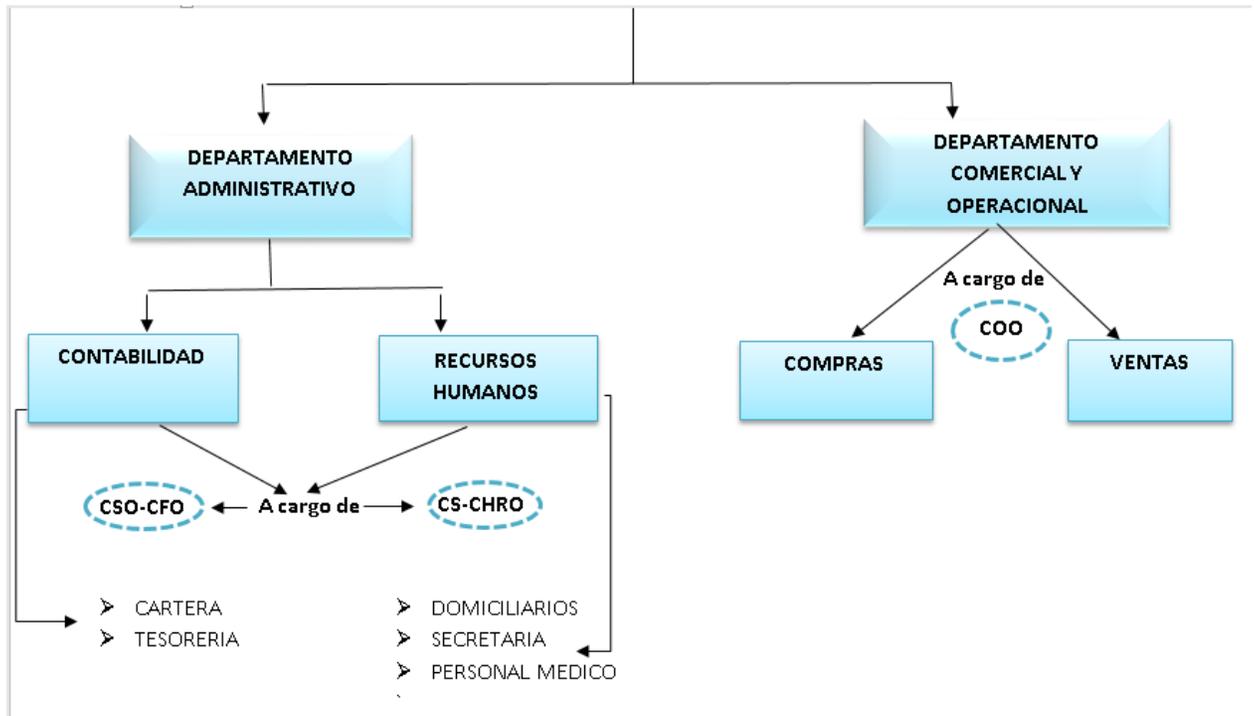
Medellín, 2022

*Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito.
 Henry Ford.*

ORGANIGRAMA CLINICA RESPIRATORIA KMB



 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 26 de 40



Fuente: elaboración propia.

Como complemento fundamental del organigrama, se crea la matriz RACI para la clínica respiratoria KMB, de esta manera y a nivel administrativo se verán puntualmente las actividades que debe desempeñar cada órgano administrativo y cuál es su papel y de qué manera se comunican entre todos, con el fin de no entorpecer las decisiones ni las acciones de quien las emite, la figura numero 4 muestra con claridad los procesos administrativos con los que actualmente opera la clínica respiratoria KMB y como deberá proceder cada persona encargada.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 27 de 40

Figura 4.

Matriz de asignación de responsabilidades RACI de la clínica respiratoria KMB



CLINICA RESPIRATORIA KMB S.A.S
Líderes en preservar tu respiración natural
NIT: 901388684-1
www.clinicakmb.com
terapiaskmb@gmail.com

Medellín, 2020

La tragedia no es no alcanzar tus objetivos, la tragedia es no tener objetivos que alcanzar. Benjamin Mays.

Matriz de asignación de responsabilidades RACI de la clínica respiratoria KMB

ACTIVIDADES	PERSONA ENCARGADA						
	CEO	CSO	CFO	CS	CHRO	COO	CMO
Aprobar	R	A	A	I	I	I	C
Gestionar	A	R	C	I	R	A	R
Dirigir	I	C	C	I	R	R	I
Controlar	C	R	A	C	R	R	i

R (RESPONSABLE) **A** (APRUEBA) **C** (CONSULTADO) **I** (INFORMADO)

Fuente: elaboración propia.

En el siguiente numeral para la estandarización de los procesos y en relación al objetivo específico del numeral C se propone un paso a paso en un proceso fundamental de la clínica respiratoria KMB para la articulación de procesos administrativos y de servicio al cliente, además se elaboran bases de datos para fortalecer la conexión de estas partes y llegar a una comunicación exitosa.

3.2.3 Coordinación de los procesos de la clínica KMB para su funcionamiento

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 28 de 40

El área de Diseño y comunicaciones se encarga del diseño de todas las plataformas virtuales que la clínica KMB emplea para atraer sus usuarios, estas plataformas son, pagina web, Instagram y Facebook, en las cuales se brinda asesoría virtual sistematizada, llevando al usuario finalmente a una comunicación vía WhatsApp en donde el área de atención al cliente brindará una asesoría personalizada, y podrá proceder al agendamiento de su cita.

Se emplearán dos líneas de WhatsApp con el objetivo de ser eficientes a la hora de prestar el servicio, la primera línea será la encargada del agendamiento de las citas de terapias física, terapia respiratoria, medicina general, fonoaudiología, neumología adicional se encargará de brindar la asesoría pertinente que el usuario requiera para conocer cuál de los servicios ofertados es el que se acomoda a su necesidad. La segunda línea de WhatsApp se encarga de recibir todas las solicitudes para venta o alquiler de insumos médicos, además de asesorar correctamente al usuario en sus requerimientos. Ambas líneas pertenecen al área de servicio al cliente con el objetivo de articular la información y poder atraer usuarios y clientes entre ambas.

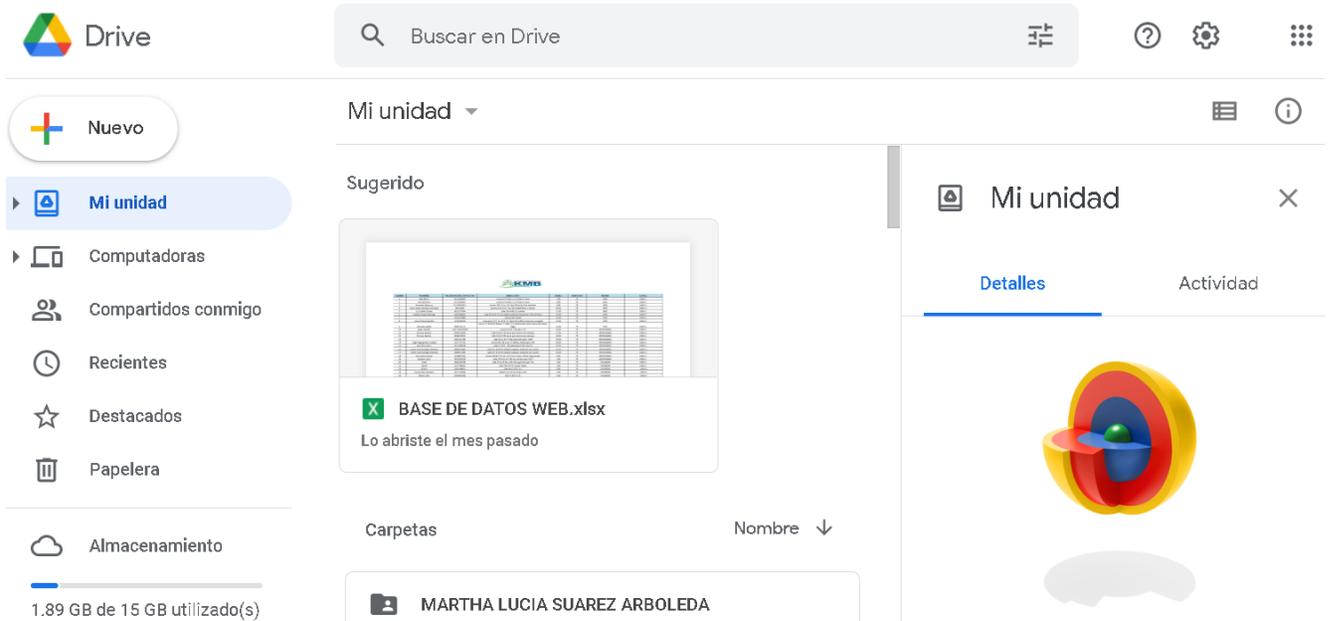
El manejo de todas las solicitudes que ingresan día a día es muy alto, en la coordinación del proceso, se crea una base de datos empleando la herramienta google drive la cual deberá alimentarse diariamente por los asesores, en la cual se especifican los datos personales del usuario, el motivo de la asesoría, tipo de servicio que necesita y la hora de atención, permitiendo medir el desempeño diario de ambas áreas y a partir de esta información crear estrategias que permitan incrementar el ingreso de usuarios y evitar disminución en los mismos que generen pérdidas para la entidad, garantizando al equipo médico un flujo constante de pacientes.

En la figura número 5 se puede evidenciar la base de datos creada en google drive compartida entre el área de diseño y comunicaciones, asesores y cuenta empresarial.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 29 de 40

Figura 5.

Base de datos para estandarización de proceso



BASE DE DATOS WEB .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda La última modificación s...

100% \$ % .0 .00 123 Calibri 11 B I S A

A1 fx

CODIGO	NOMBRE	TELEFONO DE CONTACTO	DIRECCION
1	libia Mazo	3113359907	carrera 37 # 38 A sur 47 barrio mesa
2	fray Martinez	3113359907	carrera 37 # 38 A sur 47 barrio mesa
3	Armando Betancur	315 499 0501	carrera 79 # 2 Sur 131 Casa 059 urba 5 de marbella
4	victor mario meneses monsalve	50615669	carrera 60 D # 41 C Sur 38 unidad florez y colores
5	Luz Estella Gomes	3012577904	calle 34 b # 80 51 Laureles
6	Catalina Duque Buitrago	3104200852	calle 65 AA N 37-53 unidad residencial las palmas villa hermos
7		3136167884	carrera 69 # 96-84

+ Bases de Datos T.R #sesiones Hoja1 DOCTORES

BASE DE DATOS WEB .XLSX Guardado en Drive

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda La última modificación s...

100% \$ % .0 .00 123 Calibri 11 B I S A

L11 fx

DIRECCION	HORA	SERVICIO	MEDIO	LINEA
carrera 37 # 38 A sur 47 barrio mesa	7:00	TR	WEB	LINEA 1
carrera 37 # 38 A sur 47 barrio mesa	8:00	TR	WEB	LINEA 1
carrera 79 # 2 Sur 131 Casa 059 urba 5 de marbella	9:00	TR	WEB	LINEA 1
carrera 60 D # 41 C Sur 38 unidad florez y colores	10:00	TR	WEB	LINEA 1
calle 34 b # 80 51 Laureles	11:00	TR	WEB	LINEA 1
calle 65 AA N 37-53 unidad residencial las palmas villa hermosa	12:00	TR	WEB	LINEA 1
carrera 69 # 96-84	13:00	TR	WEB	LINEA 1
transversal 35 C Sur # 33 111 Apto 303 edificio Manzares envigado	14:00	TR	WEB	LINEA 1
Carrera 57 # 80-85 Bloque 11 Apto 122 urbanizacion santa maria del campo				

+ Bases de Datos T.R #sesiones Hoja1 DOCTORES

Fuente: elaboración propia.

Para la entidad, el tener un control claro y oportuno del sustento de su entidad es vital para la permanencia en el mercado, pues de esta manera podrá actuar en pro de la productividad

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 31 de 40

y la eficiencia de toda la entidad; de tal manera que cada encargado podrá exigir y reconocer en su área que se hace bien y que aspectos se deben mejorar sin irrumpir o entorpecer un área que no le corresponda, evitando retrocesos o inconformidad del usuario

Para el área de comunicaciones, tener un control diario de la cantidad de visitas le permitirá saber en cual medio deberá fortalecer sus estrategias, puede además facilitarle la toma de decisiones en cuestión de invertir recursos económicos en las plataformas según su grado de retribución.

Para el área de servicio al cliente, el llevar el registro diario del ingreso de llamadas, asesorías, agendamiento de citas y venta o alquiler de equipos le demostrara a la entidad que su trabajo se está realizando de manera correcta y oportuna y que puede ser evaluado en cualquier momento y este tendrá bases que sustenten su labor desempeñada, aclarando que, si se ingresan 10 llamadas solo para asesoría y no para agendamiento la atención deberá ponerse en las estrategias del área de comunicaciones y diseño y no en servicio al cliente.

4. CONCLUSIONES.

- las prácticas empresariales permiten a los estudiantes evidenciar problemas reales de empresas del mercado que necesitan de soluciones acertadas para su constante crecimiento y permanencia; en esta instancia de primera mano el estudiante pone en práctica sus años de estudio, integrando el trabajo en equipo del mundo laboral con los aprendizajes educativos.

- El plan de mejoramiento permite al estudiante, analizar una o varias falencias de la empresa donde se está desarrollando, al tiempo que investiga y se fundamenta con estudios y autores para exponer de manera correcta una solución óptima que refleje un cambio en el clima laboral y que este genere incremento positivo en el entorno de la empresa.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p>INFORME FINAL DE PRACTICA</p> <p>PROFESIONAL</p>	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 32 de 40

-La clínica respiratoria KMB cuenta con un documento informativo y fundamentado fruto del plan de mejoramiento propuesto que le permitirá la implementación de un manual de funciones y organizaciones garante del orden administrativo y la articulación de los procesos con la población involucrada, facilitando no solo una mejora en el ambiente laboral sino la optimización de todos sus procesos.

- Actualmente la clínica cuenta con tres esquemas fundamentales que, de manera visual, permiten a los órganos administrativos saber en qué dirección moverse, además que les especifica a ellos y a todos sus colaboradores quien será el encargado de dirigir, ordenar, y recolectar información, todo esto con el fin de lograr que internamente la entidad funcione de manera articulada y sana la cual finalmente será transmitida a todos los usuarios.

- la implementación y ejecución de lo propuesto en este plan de mejoramiento garantiza a la entidad, que sus usuarios perciban un orden interno, el cual se encargara de manejar todos sus requerimientos, asegurando así un usuario final satisfecho, permanencia y crecimiento de la entidad.

5. RECOMENDACIONES.

-En relación al plan de mejoramiento se le recomienda a la entidad, contratar un asesor administrativo para el acompañamiento y la creación del manual de organización y funciones (MOF)

-Compartir con todos los administrativos una consultoría que expresa la importancia de conocer todos los temas anteriormente informados.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 33 de 40

-Crear y exponer en puntos estratégicos un cuadro en donde de manera visual se evidencie el organigrama empresarial, de tal manera que sea de conocimiento público para los colaboradores de la clínica.

- Realizar constantes encuentros en donde los administrativos puedan expresar sus ideas, opiniones, dudas; con el objetivo de evitar situaciones en donde la solución no sea óptima.

Anexo 1.

Rol empresarial KMB



CLINICA RESPIRATORIA KMB S.A.S
Líderes en preservar tu respiración natural
NIT: 901388684-1
www.clinicakmb.com
terapiaskmb@gmail.com

Medellín, 2022

“Cuida de tus empleados y ellos cuidarán de tus clientes” -J,W, Marriott.

En aras de la mejora y el crecimiento empresarial que esperamos toda la comunidad de KMB, de manera muy respetuosa me permito presentarles un modelo para la asignación de roles dentro de la organización.

Este documento se fundamenta en una investigación llevada a cabo la cual se hizo con el fin de mejorar el clima organizacional dentro de la compañía, por la inexistencia de una división de trabajos y cargas desde la parte administrativa; la cual manifiesta entorpecimientos a nivel laboral para toda la entidad.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 34 de 40

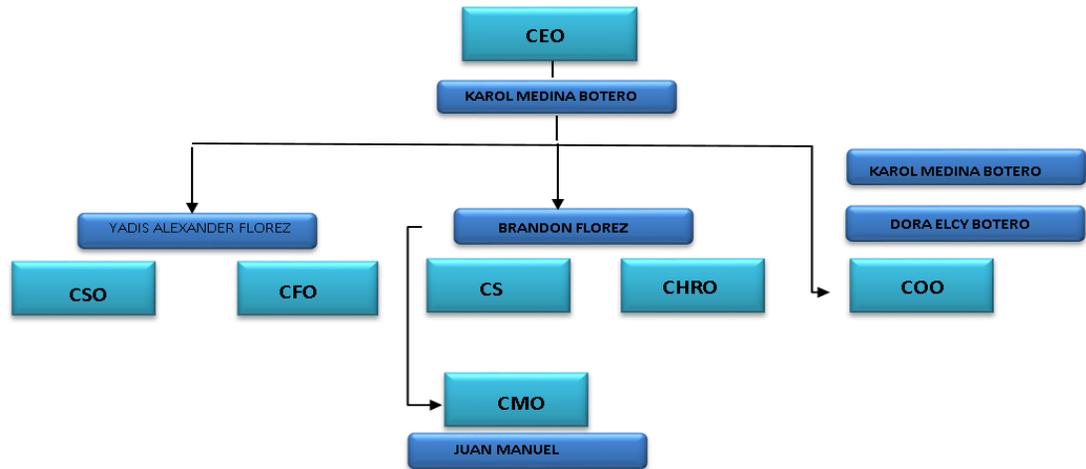
Por lo anteriormente mencionado, a continuación se especifica el cargo empresarial a quien de los socios fundadores corresponde este cargo y cual es su función.

SIGLA	FUNCIÓN	CARGO	PERSONA A CARGO
CEO	Responsable de gestión y administración	Director ejecutivo	Karol Medina Botero
COO	Responsable operativo	Director operacional	Karol Medina Botero Dora Elcy Botero
CSO	Responsable de ventas	Director comercial	Yadis Florez Ocampo
CMO	Responsable de marketing	Director marketing	Juan Manuel
CHRO	Responsable de personas	Director recursos	Brandon Florez Botero
CS	Éxito cliente	Director servicio al cliente	Brandon Florez Botero
CFO	Responsable de finanzas	Director financiero	Yadis Florez Ocampo

la siguiente figura planteada es la estructura visual del rol empresarial de cada uno de los administrativos de la clinica respiratoria KMB

Rol empresarial KMB

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 35 de 40



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México DF: Oxford University Press. Ackoff (2000). Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.iue.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S0123592312702048>

Anaya, J. J. (2007) *Innovación y mejora de procesos logísticos: análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=rf-OkQFjcoQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

Cámara de comercio de Medellín. (s.f.). *documentos requeridos para formar una empresa*. Recuperado el 22 de septiembre de 2021 <https://www.camaramedellin.com.co/>

Carro, J., Sarmiento, S., Rosano, G. (2017) *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial*. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Recuperado de

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 36 de 40

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300773?token=8D2ADE52FB754769F8B80C77A9CD93BE204E496642B01871FFAF6A71E0310BAAEC99D8A59078E68422C5EB959E8BF7EE&originRegion=us-east-1&originCreation=20220604001643>

Chávez Cotrina C.O. (2019) *Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29732>

Clínica Respiratoria KMB. (2021) *Quiénes somos* Recuperado el 22 de septiembre de 2021 <https://clinicakmb.com/>

Cuesta, M. J. (2014) *Técnicas administrativas básicas de oficina: manual*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=4508039>.

Del Prado, J. (s.f.). *definición de rol* Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/el-rol-en-el-trabajo/#:~:text=Papel%20o%20rol%20en%20una,de%20la%20persona%20que%20sea>

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley & Sons. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?* Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261603000731>

	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 37 de 40

Donaldson, L. (1987) *strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory* Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00444.x>

Febre Pérez, L. F. y Vera Guivar, K. L. (2019) *IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*. Recuperado de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febre%20Perez%20Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Febre Pérez, L.F., Vera Guivar, K.L. (2022) *IMPORTANCIA DEL MOF* Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23280>

Friesen, G. (2005). Organization design for the 21st century. *Consulting to Management*, 16(3), 32-51. Friesen, G. (2005). Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.iue.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S0123592312702048>

Galbraith, J. (2001). *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels*. New York, NY: Amacom. (galbraith, 2001). Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.iue.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S0123592312702048>

Gellerman, S. (1990). In organizations, as in architecture, form follows function. *Organizational dynamics*, 18(3), 57-68. gellerman (1990). Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.iue.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S0123592312702048>

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 38 de 40

Huergo, J. (2004) *los procesos de Gestión*. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Idágarra Marín, D. A. (2012) *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá* Recuperado de <https://www-sciencedirectom.iue.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S0123592312702048>

Iglesias Armenteros, A, L. Sanchez Garcia, Z, T. (2015) *Generalidades del clima organizacional*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-7X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en

Larrea, M. N. (2019). *Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>

Lawrence, P., Lorsh, J. (1967) *Differentiation and integration in complex organizations*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2391211?origin=crossref>

López Vega, D. B. (2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. ubicada en el cantón El Triunfo Provincia del Guayas*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.BE9E474A&lang=es&site=eds-live>

Mazabanda Bayes, C.H. (2010). *El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la empresa Lady Rose de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1483>

	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 39 de 40

Platero, M., Benito, S., Rodriguez, A. (2012) *CO-evaluación y asignación de roles, una experiencia de innovación docente universitaria*. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/9071/CO-evaluaci%3%b3n%20y%20asignaci%3%b3n%20de%20roles%2c%20una%20experiencia%20de%20innovaci%3%b3n%20docente%20universitaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segredo, A. y Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: *Biblio-empresa*. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Villalba Lévano, R. A. (2016). *Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la Facultad de Odontología – USMP*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.2BCDB4F1&lang=es&site=eds-live>

Williams, C. & Rains, J. (2007). Linking strategy to structure: the power of systematic organization design. *Organization Development Journal*, 25(2), 163-170. Williams & rains (2007). Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.iue.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S0123592312702048>

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL	Código: F-DO-0025
		Versión: 01
		Página 40 de 40

Firma del estudiante:

Helen Vásquez Gaviria
C.C. 1039473895.

Firma del asesor _____

Firma del jefe en el Centro de Práctica:

KAROL MEDINA B.
CC. 1040734148.