

EVALUACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA POLICLÍNICA VETERINARIA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Organizational System Evaluation of the University of Zulia Veterinary Clinic

Glen Barboza Mena¹, Cruz M. Árraga de Alvarado¹, Roger A. Ramírez B.¹, Oly Solórzano² y Luisa M. Hernández²

¹Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad del Zulia, Apartado 15252. Maracaibo, Edo. Zulia. E-mail: amena@cantv.net.

²Ejercicio Odontológico Privado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el Sistema Organizacional de la Policlínica Veterinaria Universitaria (P.V.U.) mediante la realización del diagnóstico de la misma. La investigación se fundamentó en un diseño de campo descriptivo no experimental, elaborando un instrumento cuestionario basado en una escala tipo Lickert del 1 al 4, para obtener el análisis frecuencial y porcentual de las diferentes unidades que conforman el sistema organizacional de la P.V.U. Para el análisis de los datos se utilizaron estadísticas de tipo paramétricas y no paramétricas: coeficiente de Crombach y representaciones del análisis frecuencial, porcentual y de tendencia mediante tablas y gráficos. Los resultados obtenidos, entre otros, evidenciaron lo siguiente: 1. El 59,1% del encuestado opinó estar medianamente de acuerdo con el sistema organizacional imperante. 2. El 59,1% opinó estar en desacuerdo con la estructura organizacional de la P.V.U. 3. El 54,5% opinó estar en desacuerdo con el sistema normativo de la organización. 4. El 50% estuvo en desacuerdo con la departamentalización de la P.V.U, y el 54,5% opinó estar en desacuerdo con la actual estructura del organigrama de la Policlínica.

Palabras clave: Organización, estructura organizacional, reestructuración, sistema.

ABSTRACT

Research objective was to evaluate the present structural organization chart of the organizational system of the University Veterinary Clinic (P.V.U.) through the organization diagnostic. The investigation was fundamented on a non-experimental descriptive field design, an instrumental questionnaire based on a 1 to 4 Lickert type scale, to obtain the frequential and percen-

tual analysis of the different units that make up the P.V.U. organizational system. Data analysis was performed through application of parametric and non-parametric statistics: Crombach coefficient, representations of frequential, percentual and trend analysis through tables and graphics, Questionnaires produced the following results: 1) 59,1% were partially satisfied with the P.V.U. organizational system. 2) 59,1% disagreed with the P.V.U. organizational structure. 3) 54,5% disagreed with the organization normative system. 4) 50% disagreed with UVC department structure. 5) 54,5% disagreed with the present UVC organization chart structure.

Key words: Organization, structural organization, restructuring, system.

INTRODUCCIÓN

La Policlínica Veterinaria Universitaria (P.V.U.) fue creada en Abril de 1967, como una Unidad Médico Asistencial, Científica y Docente dependiente de la Facultad de Ciencias Veterinarias, al servicio del área de influencia de la Universidad del Zulia. Es una organización involucrada en un macrosistema que crece a medida que avanza su entorno. Desde su fundación, la Policlínica fue estructurada para corresponder a las necesidades de esa época y se tomó como base legal de funcionamiento un reglamento de normas y procedimientos. Con el avanzar de los años, la P.V.U. ha incrementado sus áreas de servicios, lo que ha implicado que su Consejo Técnico propusiera modificaciones en su organización, tanto en el aspecto administrativo como en el normativo. Esta misión ha hecho que la Policlínica se modernice en base a las necesidades que día a día se le exigen.

Al igual que sucede con los establecimientos de salud humana, los hospitales veterinarios deben mantenerse competitivos y actuales tanto para satisfacción del usuario externo como para sus empleados. Por otro lado, es importante que la

organización conozca los fines y metas para así obtener un buen producto que es la prestación del servicio.

Un sistema de salud veterinario, además de poseer los procedimientos presupuestarios adecuados para su funcionamiento, debe estar en condiciones de ofrecer un servicio médico que se caracterice por su calidad, equidad y eficiencia y, que esté en capacidad de darle solución a los problemas de salud de los animales. Para lograr la eficiencia en su funcionamiento deben existir los manuales de organización y procedimientos que sirvan de apoyo al usuario interno.

Para lograr proyectar con claridad la organización estructural funcional hospitalaria es indispensable revisar la "misión" y "visión" que hayan sido aceptadas, marcando el horizonte al cual debemos proyectarnos y alcanzar. Cuando la institución, en su organización estructural, ha alcanzado un grado de desarrollo, se deben asignar responsabilidades y autoridad para obtener las metas de cada objetivo propuesto [10].

Para que los hospitales veterinarios se mantengan competitivos deben obtener un excelente trabajo de sus empleados, no significando esto que el empleado trabaje más arduamente, sino más bien, ayudarlo a desarrollar y expandir sus habilidades que conlleven a un mayor beneficio del hospital y sus empleados [12, 22].

De estos cambios no ha escapado la P.V.U., la cual ha diversificado y especializado sus servicios, incorporando mayor número de personal tanto profesional como técnico, dotándose de nuevos equipos, produciendo modificaciones en el sistema organizativo y en planta física.

Organizar es establecer una división de trabajo coordinado jerárquicamente, siguiendo ciertos principios y métodos; naturalmente, la organización tiene que ver mucho con el ambiente general en que se desenvuelve el hospital [1]. La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con la finalidad de lograr máxima eficiencia en la relación de planes y objetivos [5].

Los sistemas de organización se clasifican en: a) Sistema Organizacional Lineal o Militar (concentra el mando), b) Sistema Organizacional Funcional, Departamental o de Taylor (delega el mando), c) Sistema de Organización de Línea, Asesoría o Plana Mayor y, d) Sistema de Organización de Comités o Consejos (comparte el mando).

La división de la organización tiene como base los principios que desde el punto de vista administrativo la rigen: adaptación, especialización, unidad de mando, equilibrio de autoridad y responsabilidad, comunicación y dependencia, nivel de control, jerarquía, distribución de funciones y coordinación en el área de trabajo [1, 20].

El proceso de estructurar una unidad organizativa consiste en crear una organización desde el punto de vista estruc-

tural, con la finalidad de realizar un conjunto de funciones distintas para lograr los objetivos y los fines de la empresa. Para establecer la estructura de una organización es necesario seguir en forma ordenada y articulada una serie de pasos y fases donde cada uno depende del anterior [6, 7, 11]. La reestructuración puede originarse por necesidades de ampliación o de contracción de la empresa, para resolver conflictos de autoridad, cambiar métodos de producción y de organización, dividir las actividades por estar excesivamente agrupadas, ajustar la organización a las condiciones imperantes y por otras causas que resultaría prolijo mencionar [7, 11, 14].

Las estructuras organizacionales tienen tres funciones. En primer lugar, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras se diseñan para minimizar o regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Tercero, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (fijando o determinando qué puestos tienen poder en primer lugar), se toman decisiones y se desarrollan las actividades de las organizaciones [4, 9, 11].

La organización se refiere a la estructuración de las personas y las cosas en conjunto, con el objeto de agruparlas para realizar las tareas que se han planeado y ordenando las actividades hacia el logro de las metas proyectadas. Varias actividades pueden identificarse en esta fase, en primer lugar, el establecimiento de la estructura organizacional, es decir, la forma en que se colocan los elementos que componen el sistema y muchas veces se muestran en modelos llamados organigramas. La siguiente actividad se relaciona con delinear las relaciones, definiendo las líneas de enlace para facilitar la organización [1].

El organigrama es un gráfico que presenta, bajo la forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa, y permite darse cuenta por medio de un dispositivo complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir entre los servicios [11]. Los organigramas son útiles instrumentos de organización que definen: la división de funciones; los niveles jerárquicos; las líneas de autoridad y responsabilidad; los canales formales de la comunicación; la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento; los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.; y las relaciones que existen entre los diversos cargos en cada departamento o sección de la misma [5].

La clasificación de los organigramas se realiza tomando en cuenta una serie de criterios y factores [11]. Según la forma cómo muestran la estructura: analíticos, generales y suplementarios. Según la forma y disposición geométrica de los organigramas: verticales, horizontales, escalares y circulares o concéntricos.

Existen diversos criterios para diseñar los gráficos con los que se designan las estructuras de las diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas [5].

La P.V.U. consta de una sola línea de autoridad acorde con la sistematización del trabajo que se representa en los organigramas de la estructura administrativa y el de posición donde se muestran los conductos administrativos u operativos de responsabilidad y autoridad [17].

Los manuales son una colección sistemática y de instrucciones, reunidas en carpetas estandarizadas que se habrán preparado para que tengan el máximo valor como referencia. Estos no incluyen solamente la estructura básica de las unidades hospitalarias, sino también su dinámica y procedimientos. Los manuales de organización contribuyen, en forma progresiva, a la transformación de una administración empírica o doméstica en una profesional [16].

El Manual de Organización es un instrumento metodológico que favorece grandemente al proceso, ya que contribuye a formular y crear la organización, además de autorizarla, con la finalidad de realizar evaluaciones parciales y totales. Esto ocurre con la revisión de responsabilidades, evaluación de cargos, reubicación de unidades, estudios de relaciones interestructurales e interunidades. Los manuales constituyen un complemento ideal de los organigramas, es decir, se complementan recíprocamente, dando informaciones claras y detalladas tanto de la estructura como de las unidades que la integran. En los organigramas, las unidades sólo se señalan con un título, pero en el Manual de Organización se describe con detalles, lo relacionado a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones. La descripción de los puestos y unidades de la organización facilita el conocimiento de los fines y objetivos de la misma. Los manuales de organización suministran información acerca de las relaciones entre las distintas unidades y especifican la autoridad, dado que especifica ante quién es responsable un subalterno, por la ejecución de sus labores, lo cual define con mayor precisión la responsabilidad [11, 16, 18].

El Manual de Organización de la Policlínica Veterinaria Universitaria se rige por normas de funcionamiento y de gobierno, las cuales describen las funciones de cada unidad por su posición como son: Dirección de la Policlínica, Consejo Técnico, Oficina de Administración, Servicios Administrativos y de Secretaría, Servicios Generales, Proveeduría, Oficina de Registro de Historias Médicas y de Documentación, Sección de Grandes Animales y Especies Menores, Sección de Laboratorio de Diagnóstico y Sección de Pequeños Animales [17].

Siempre que las actividades de la organización se representan continuamente, se está realizando el plan permanente. Los mismos constan de políticas, reglas y procedimientos. Las políticas son lineamientos para tomar decisiones y establecer los límites de las decisiones, señalando a los gerentes cuáles decisiones se pueden tomar y cuáles no [23].

Las políticas tienen como objetivo orientar la acción, es decir, sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. Su importancia en la administración es decisiva, ya que

son indispensables para lograr una correcta delegación de autoridad [5].

Los procedimientos son la descripción estandarizada, que detallan una actividad u operación. Son guías en la ejecución constante de una misma tarea y por sus características especiales, requieren otras explicaciones, las que pueden estar relacionados con aspectos: técnicos, administrativos, de enfermería, de atención médica entre otros [16].

El procedimiento consta de una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y la manera de realizar un trabajo, conducidos al logro de un fin determinado. Se dice que son una serie de labores concatenadas, por ser operaciones enlazadas entre sí para que las anteriores sirvan como base a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado. La sucesión cronológica es porque suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico; y la manera de cómo ejecutar el trabajo porque indican el ¿Cómo?, el ¿Quién? y el ¿Dónde? del trabajo [5].

La fase de organización lleva implícito dividir los recursos para agruparlos a fin de que produzcan actividades específicas; sin embargo, hay que recordar que en ocasiones, al departamentalizar, se encuentran en una misma unidad de producción, funciones sustantivas y de apoyo [1].

La departamentalización es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización por lo que los agrupamientos pueden deberse a una amplia variedad de circunstancias. La selección final dependerá de la actividad que se desarrolla, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización [5].

El hospital, independientemente de su clasificación y dependencia técnica o presupuestaria, estará organizado en unidades denominadas departamentos primarios y secundarios, y/o servicios y secciones, con personal agrupado jerárquicamente en líneas de autoridad y dependencia claramente definidas, donde los principios administrativos (división de trabajo, delegación y unidad de mando), deben ser cumplidos en beneficio de la organización. Los Departamentos resultan de una primera división estructural en la organización y están integrados por la unión de varios servicios que poseen un objeto común. Los Servicios son parte de un departamento, responsables de la actividad operacional del mismo. Son la base de la estructura y funciones hospitalarias. Un servicio para denominarse así debe tener una organización de personal jerarquizada desde una jefatura hasta adjuntos que totalicen un conjunto de tres miembros como mínimo. Las Secciones son parte integrante de un servicio, sin estructura de personal jerarquizada, que tiene asegurada la ejecución directa de la actividad operacional [19].

Este estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico del sistema normativo y de los procedimientos actuales de la

P.V.U. y aportar nuevas ideas y soluciones para un mejor funcionamiento administrativo y organizacional acorde con las necesidades actuales y futuras de dicha institución.

MATERIALES Y MÉTODOS

Población y muestreo

El presente estudio es una investigación de tipo descriptiva y de diseño no experimental [8]. Para la realización de esta investigación, la población estuvo conformada por el personal profesional (Médicos Veterinarios), personal de enfermería, auxiliares y técnicos y administrativo que laboran en las diferentes secciones y servicios de la P.V.U. En este estudio se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico estratificado para determinación de muestras en universos finitos [2, 21], utilizándose un 85% de confiabilidad.

La fórmula es la siguiente:

$$n = (4npq) / [e^2(N-1) + 4pq]$$

donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población finita.

p = 50% de que la población observada elabore la encuesta (probabilidad de éxito).

q = 50% de que la población observada no elabore la encuesta (probabilidad de fracaso).

e = Error estándar de muestreo.

Así tenemos:

$$n = (4 \times 43 \times 0,25) / [(0,0225 \times 42) + 1] = 22$$

El número de la población a ser muestreada es de 43 personas, de los cuales 32 son Médicos Veterinarios, 6 personal técnico y de enfermería y 5 personal administrativo. Por lo que se aplica una afijación proporcional que indicará la muestra a tomar por cada grupo de personas. Para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{n_i \times e_i}{N}$$

De esta manera la muestra de la población estuvo conformada por 16 médicos veterinarios, 3 enfermeros y/o técnicos y 3 de personal administrativo, para un total de 22 personas que es la muestra poblacional.

Técnica de recolección de datos

Instrumento: Para esta investigación se diseñó un (1) instrumento que corresponde a una escala tipo Lickert de me-

didia ordinal, esta escala consiste en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Este ítem que se le presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular [12].

Descripción operativa: La finalidad de este instrumento fue la de recoger las descripciones del personal de profesores y empleados, sobre la actual estructura organizacional de la Policlínica Veterinaria Universitaria, tanto del área médico-asistencial como administrativo. A las personas encuestadas se les presentó una serie de ítems, medidos en una escala del 1 al 4, equivalentes a los siguientes valores: 1: Totalmente de acuerdo; 2: De acuerdo; 3: Moderadamente de acuerdo; y 4: En desacuerdo.

Confiabilidad del instrumento: Se determinó la confiabilidad del cuestionario "Reestructuración del Sistema Organizacional de la Policlínica Veterinaria Universitaria" siguiendo el cálculo del Crombach tomando los datos de la prueba piloto efectuada, este coeficiente se aplica en tests con ítems de varias alternativas [3].

Aplicación de la fórmula del cálculo del Coeficiente de Crombach:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

donde:

K = Número de ítems

S_i^2 = Varianza de los puntajes de cada ítem.

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales.

Entonces:

El coeficiente de confiabilidad del instrumento según el análisis de correlación realizado por el sistema SAS para el Coeficiente alfa Crombach es de 0,919.

Tratamiento estadístico

Los datos se procesaron mediante el paquete estadístico computarizado STATISTIX versión 4.0, utilizando distribuciones de frecuencias absolutas y relativas, así como representaciones gráficas en barras simples.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del análisis frecuencial de los datos obtenidos a través del instrumento aplicado.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador Sistema Organizacional Lineal indican que el 59,1% de los encuestados se inclinó por la alternativa medianamente de

acuerdo en que la P.V.U. presenta un sistema organizacional que concentra el mando en una sola autoridad y se transmite de una persona a otra o grupo de personas, seguida en menores porcentajes con un 22,7; 18,2 y 0% para las alternativas en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. Esto coincide con algunos autores [5], quienes explican la existencia de sistemas organizacionales lineales o militares, que concentren el mando en una sola autoridad, ya sea el gerente, propietario o director.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador sistema organizacional-funcional, indican que el 54,5% de los encuestados se inclinaron por la alternativa medianamente de acuerdo, en que la P.V.U. presenta un sistema organizacional que delega el mando del jefe superior a otros jefes de departamentos y el director coordina con cada jefe, las labores, de acuerdo a los propósitos de la institución. El 18,2% indicó la alternativa totalmente de acuerdo. Los menores porcentajes se ubicaron para las alternativas de acuerdo y en desacuerdo con el 13,6% por igual. En este sentido, la literatura explica que el sistema de organización funcional está conformado por departamentos o secciones y el mando es proporcional en cada uno de los empleados [5].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador organigrama maestro indican que el 50% de los encuestados se inclinaron por la alternativa en desacuerdo de que la P.V.U. presenta un organigrama maestro donde muestra la estructura completa de sus departamentos o componentes principales y todas las relaciones existentes entre los departamentos o componentes de la P.V.U. Seguida de las alternativas medianamente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 27,3%; 13,6% y 9,1% respectivamente. Estos resultados afirman la carencia de un organigrama maestro bien estructurado donde la P.V.U. muestre la estructura completa de sus departamentos o componentes principales, ya que además de esto, el organigrama maestro ofrece también a simple vista, un panorama completo de las relaciones entre los departamentos o componentes principales de las organizaciones, siendo el organigrama efectivo cuando refleja a la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones hasta donde sea posible, incluyendo sus estratos jerárquicos [5, 11].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador organigrama suplementario indican que el 59,1% de las personas encuestadas opinó estar en desacuerdo en que la P.V.U. muestra los organigramas de cada uno de sus componentes estructurales y da detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de cada departamento; seguida del 22,7% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. Los menores porcentajes se indicaron para las alternativas de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 13,6% y 4,5% respectivamente. Este resultado confirma que la P.V.U. carece de organigramas suplementarios, los cuales, de acuerdo con otros autores, muestran un solo departamento o uno de los componentes principales, dando detalles de sus relaciones, autoridades y obligaciones [5, 11].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador organigrama vertical indican que el 40,9% de los encuestados se inclinó por la alternativa en desacuerdo en que el organigrama de la P.V.U. está representado en forma vertical y en que represente la autoridad, unida por una línea la cual representa la comunicación de autoridad a las demás jerarquías que decrecen según su importancia. El 31,8% escogió la alternativa medianamente de acuerdo. Los menores porcentajes se indicaron para las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo con el 9,1% y 18,2%, respectivamente. Estos resultados indican que el organigrama existente de la P.V.U. no concuerda con la representación de un organigrama vertical como debería estar establecido en una organización según algunos autores [5, 11].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador organigrama horizontal indican que el 77,3% se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que el organigrama de la P.V.U. coloca las jerarquías de izquierda a derecha según su importancia y que esté representado en forma horizontal. Seguida del 13,6% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje con 9,1% y 0% para las alternativas de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. Según estos resultados, la P.V.U. no presenta un organigrama en forma horizontal, como los describen otros autores [5, 7, 11].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador organigrama circular indicaron que el 95,5% se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que la P.V.U. tiene un organigrama en forma circular y en que coloca las autoridades en el centro y a su alrededor se encuentran los de menor jerarquía. El 4,5% indicó la alternativa medianamente de acuerdo. Se destaca el hecho en el cual las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo no presentaron opinión entre los investigados. Este resultado expresa, al igual que los anteriores, que la estructura de la P.V.U. no presenta un organigrama representado en forma circular como lo describen los autores citados [5, 7, 11].

El análisis frecuencial del indicador manual de organización indicó que el 50% se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que la P.V.U. establece un manual de organización con bases claras y representa los sistemas y técnicas específicas, señalando los diferentes procedimientos. El 31,8% indicó la alternativa medianamente de acuerdo y con el menor porcentaje se inclinó por la alternativa de acuerdo con el 18,2% del total de los casos. El análisis de estos resultados confirma que la P.V.U. no presenta un Manual de Organización de consulta donde se describan claramente las diferentes tareas ejecutadas en la policlínica, que según estudios, estos manuales deben ser preparados para que tengan un máximo de valor de referencia de la organización [16].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador políticas indicaron que el 50% se inclinó por la alternativa en desacuerdo en que el sistema normativo de la P.V.U. establece las políticas de la institución, señala los lineamientos para las decisiones que puedan tomarse y las que no; y cuyo objetivo sea

el de orientar la acción, formular, interpretar y suplir normas. El menor porcentaje se indicó para la alternativa medianamente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 31,8%; 18,2% y 0% de los casos respectivamente. Los resultados obtenidos para este indicador refieren que el Sistema Normativo de la P.V.U. no señala las políticas que indiquen sus lineamientos como refieren algunos autores, donde expresan que las Políticas tienen como objetivo orientar la acción, sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas [1, 5, 23].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador procedimientos, indican que el 59,1% se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que la P.V.U. especifica los diferentes procedimientos de la organización y establece en ellos las labores en forma concatenadas, constituyendo una sucesión cronológica. Seguida del 31,8% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje se indicó para la alternativa de acuerdo con el 9,1% de las opiniones. Estos resultados afirman que la P.V.U. no presenta un Sistema Normativo que establezca los procedimientos de las labores que se realizan en la organización, como expresan otros autores [23], quienes afirman que los procedimientos constituyen una serie de instrucciones detalladas para ejecutar una secuencia de acciones [23].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador sección de grandes animales, indicaron que el 54,5% de los encuestados se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que la sección presenta una distribución departamental acorde con el desarrollo de la P.V.U. y presta las funciones requeridas por los usuarios. Seguida de las alternativas medianamente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 40,9%; 4,5% y 0% respectivamente. Estos resultados reflejan que la P.V.U., a través de la Sección de Grandes Animales como unidad departamental, no presenta una distribución acorde con el desarrollo de dicha organización, lo que ocasiona que no se preste un servicio al usuario como indican las normas de funcionamiento y gobierno del reglamento de la P.V.U. [17].

El análisis frecuencial del indicador sección de laboratorio de diagnóstico, indicó que el 59,1% se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que esta sección presenta una distribución departamental acorde con el desarrollo de la P.V.U. y en que brinda todos los servicios de apoyo que requiere un hospital moderno. Seguida del 40,9% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo y 4,5 para la alternativa de acuerdo. Los resultados obtenidos de este análisis muestran que la Sección de Laboratorio de Diagnóstico adolece de una distribución departamental ajustada al desarrollo de la P.V.U., además de no contar con todos los servicios de apoyo que se requieren para un mejor servicio.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador sección de pequeños animales, indicaron que el 40,9% de los encuestados se inclinó por la alternativa medianamente de acuerdo, ya en que la sección presenta una distribución depar-

tamental acorde con el desarrollo de la P.V.U. y una divisionalización efectiva y funcionalidad. El 36,4% indicó la alternativa en desacuerdo, inclinándose el menor porcentaje por la alternativa de acuerdo con el 22,7% del total de las opiniones. Según estos resultados, se puede observar que la Sección de Pequeños Animales presenta una distribución departamental medianamente acorde con el desarrollo de la P.V.U., debido posiblemente a que los servicios que ofrece, como: Consulta Externa y Cirugía, presentan un funcionamiento mayor, relacionado a un incremento de pacientes ambulatorios, lo que determina que la sección tenga un mayor desarrollo.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador servicio de consulta externa, indicaron que el 59,1% de los encuestados se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que el servicio de consulta externa de la P.V.U. tiene una organización que proporciona una óptima funcionalidad de sus actividades, que sean unidades amplias y no deben ser subdivididas en pequeñas secciones o unidades con funciones específicas y requieren una mejor estructuración. Seguida del 27,3% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje se indicó por la alternativa de acuerdo con el 13,6% de las opiniones. Al analizar estos resultados se puede observar que el Servicio de Consulta Externa no presenta una organización que proporcione una óptima funcionalidad de sus actividades, debido posiblemente a que es un servicio con múltiples funciones y actividades, contrastando con lo indicado por algunos autores [1], en el sentido de que el Servicio de Consulta Externa es un servicio fundamental para pacientes ambulatorios.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador servicio de cirugía indicaron que el 68,2% de los encuestados se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que el servicio tiene una organización que proporciona una óptima funcionalidad de sus actividades. El 22,7% indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje se indicó para la alternativa de acuerdo con el 9,1% de los casos. Estos resultados afirman que el Servicio de Cirugía de la P.V.U. no presenta una organización adecuada que proporcione una óptima funcionalidad de sus actividades, estando esto probablemente relacionado a que dicho servicio no es una unidad independiente, por lo que su coordinación depende de la Sección de Pequeños Animales, confirmando lo citado por la literatura, donde los autores expresan que los quirófanos y actividades quirúrgicas requieren una coordinación adecuada y eficiente a través de un Servicio de Quirófanos con tareas bien definidas [19].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador servicio de laboratorio clínico, indicaron que el 59,1% se inclinó por la alternativa medianamente de acuerdo de que el servicio tiene una organización que proporciona una óptima funcionalidad de sus actividades. Seguida del 27,3% que indicó la alternativa en desacuerdo. El menor porcentaje se inclinó por la alternativa de acuerdo con el 13,6% de los casos. Estos resultados determinan que el Servicio de Laboratorio Clínico presenta una organización que proporciona una mediana funcionalidad

de sus actividades, pudiéndose deber a que el Laboratorio es una unidad más pequeña con funciones más específicas.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador servicio de radiología indicaron que el 81,8% del total de los consultados se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que el servicio tiene una organización estructurada que proporciona una óptima funcionalidad de sus actividades. El 18,2% indicó la alternativa medianamente de acuerdo. Los resultados obtenidos de este análisis confirman que el Servicio de Radiología no presenta una estructura organizativa que optimice sus actividades.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador servicio de anatomía patológica indicaron que el 68,2% de los encuestados se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que el servicio tiene una organización que proporciona una óptima funcionalidad de sus actividades. Seguida del 31,8% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. Se destaca el hecho en la cual las alternativas que más favorecen la medición del indicador no presentó opinión entre los consultados. Dichos resultados confirman que el Servicio de Anatomía Patológica de la P.V.U. no brinda dentro de su estructura organizativa una funcionalidad de sus actividades acorde con el desarrollo de la organización, siendo este servicio un importante auxiliar diagnóstico como se señala en la literatura citada [1].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador servicio de clínica ambulatoria indicaron que el 72,7% de los encuestados se inclinó por la alternativa en desacuerdo de que el servicio tiene una organización que proporciona una óptima funcionalidad de sus actividades, seguida del 22,7% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje se observó para la alternativa de acuerdo con el 4,5% de los casos. Al igual que otros servicios de la P.V.U., el Servicio de Clínica Ambulatoria no presenta una organización que proporcione una óptima funcionalidad de sus actividades, ya que en las Normas de Funcionamiento y Gobierno del Reglamento de la P.V.U. existente no se contemplan las actividades de dicho servicio [17].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador sistema organizacional como producto del análisis conjunto de los indicadores sistema organizacional lineal y sistema de organización funcional indicaron que el 59,1% de los encuestados opinó estar medianamente de acuerdo con el sistema organizacional, seguida de la opinión del 18,2% que indicó la alternativa en desacuerdo. Los menores porcentajes se indicaron para las alternativas de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 13,6% y 9,1% respectivamente, FIG. 1. Los resultados obtenidos confirman que la P.V.U. presenta un Sistema Organizacional medianamente estructurado, de forma lineal, como también se describió anteriormente en los indicadores sistema organizacional lineal y funcional.

Los resultados del análisis frecuencial del indicador estructura organizacional como producto del análisis conjunto de

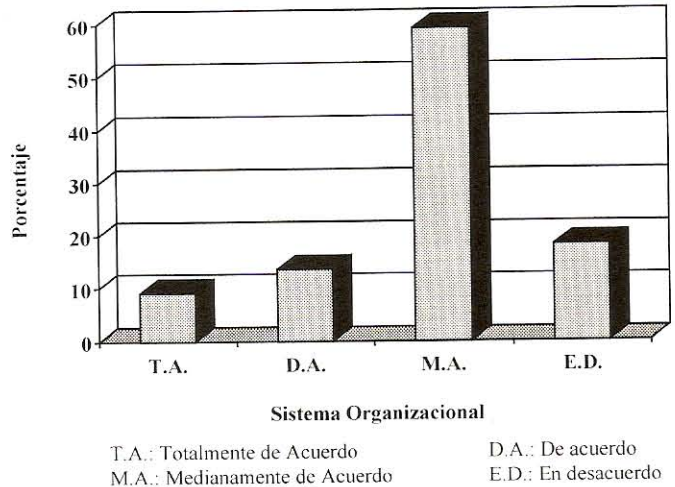


FIGURA 1. FRECUENCIA DEL INDICADOR SISTEMA ORGANIZACIONAL EXPRESADO EN PORCENTAJE.

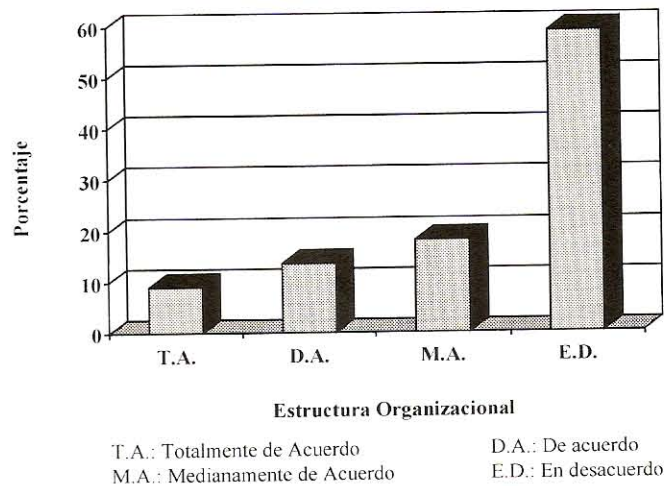
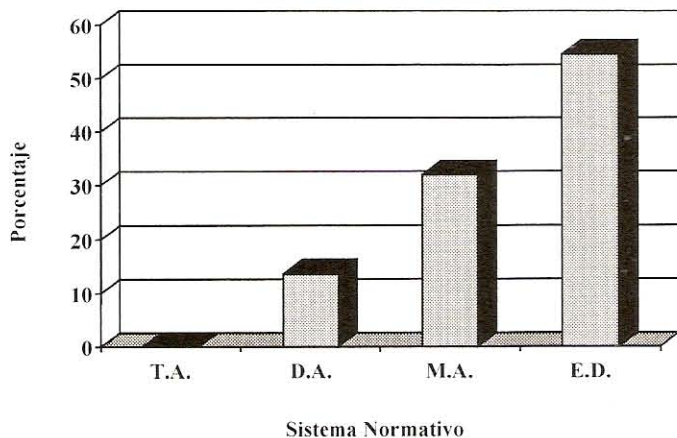


FIGURA 2. FRECUENCIA DEL INDICADOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EXPRESADO EN PORCENTAJE.

los indicadores organigrama maestro, organigrama suplementario, organigrama vertical, organigrama horizontal y organigrama circular indicaron que el 59,1% de los encuestados opinó estar en desacuerdo con la estructura organizacional, seguida de la opinión del 18,2% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. Los menores porcentajes se indicaron para las alternativas de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 13,6% y 9,1% respectivamente, FIG. 2. Estos resultados indican que la actual estructura organizativa no presenta organigramas bien estructurados que permitan la distribución de personas por medio de varias líneas, además de representar gráficamente los diferentes niveles de autoridad que van de mayor a menor jerarquía, como se describe en la literatura citada [5, 7, 11, 23].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador sistema normativo como producto del análisis conjunto de los indicadores manual de organización, políticas y procedimientos indicaron que el 54,5% de los encuestados opinó estar en de-



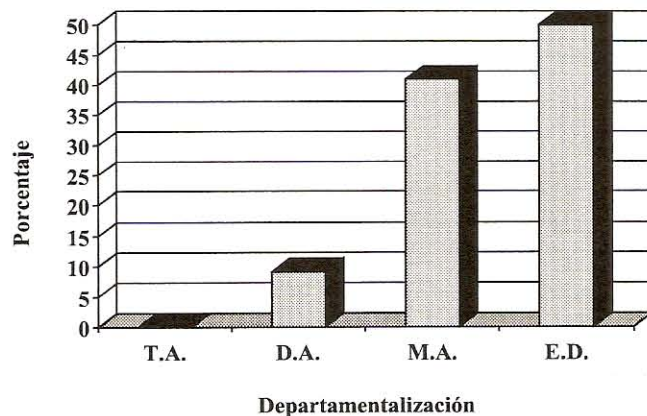
T.A.: Totalmente de Acuerdo D.A.: De acuerdo
 M.A.: Medianamente de Acuerdo E.D.: En desacuerdo

FIGURA 3. FRECUENCIA DEL INDICADOR SISTEMA NORMATIVO EXPRESADO EN PORCENTAJE.

sacuerdo con el sistema normativo, seguida de la opinión del 31,8% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje correspondió a la alternativa de acuerdo con el 13,6% del total de los casos, FIG. 3. Estos resultados confirman que el Sistema Normativo de la P.V.U., determinado por el Manual de Organización, las Políticas y los Procedimientos, no está bien establecido, siendo esto importante para el desarrollo de la organización, donde la documentación de sus sistemas lo constituye una revisión constante sobre los métodos y procedimientos en la ejecución operativa que permita descubrir, evaluar o corregir desviaciones de los planes originales como se plantea en la literatura citada [5, 7, 16].

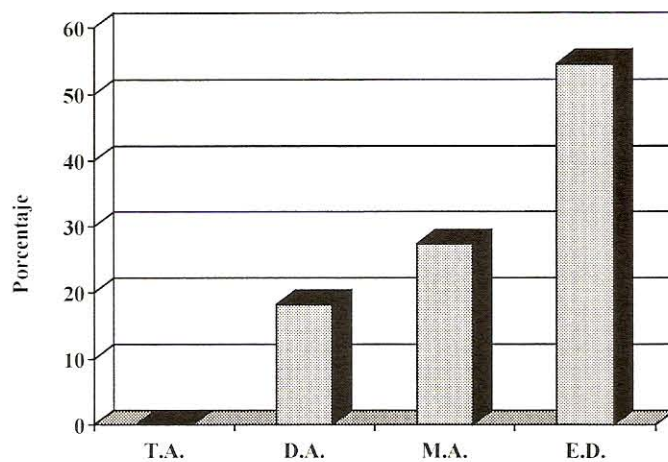
Los resultados del análisis frecuencial del indicador departamentalización como producto del análisis conjunto de los indicadores sección de grandes animales, sección de diagnóstico clínico, sección de pequeños animales, servicio de consulta externa, servicio de cirugía, servicio de diagnóstico clínico, servicio de radiología, servicio de anatomía patológica y servicio de clínica ambulatoria indicaron que el 50% de los encuestados opinó estar en desacuerdo con la departamentalización de la P.V.U., seguida del 40,9% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje correspondió a la alternativa de acuerdo con el 9,1% del total de los casos, FIG. 4. Analizando estos resultados, se puede observar que la P.V.U. no presenta una departamentalización adecuada al desarrollo de la institución, ya que la departamentalización es una formalización estructural que ha sido un factor de éxito para el desarrollo de la organización [5, 7, 23].

Los resultados del análisis frecuencial del indicador reestructuración del organigrama estructural de la Policlínica Veterinaria Universitaria como producto del análisis conjunto de los indicadores sistema organizacional, estructura organizacional, sistema normativo y departamentalización indicaron que el 54,5% de los encuestados opinó estar en desacuerdo con el actual organigrama estructural de la P.V.U., seguida de la opi-



T.A.: Totalmente de Acuerdo D.A.: De acuerdo
 M.A.: Medianamente de Acuerdo E.D.: En desacuerdo

FIGURA 4. FRECUENCIA DEL INDICADOR DEPARTAMENTALIZACIÓN EXPRESADO EN PORCENTAJE.



Organigrama Estructural de la Policlínica Veterinaria Universitaria

T.A.: Totalmente de Acuerdo D.A.: De acuerdo
 M.A.: Medianamente de Acuerdo E.D.: En desacuerdo

FIGURA 5. FRECUENCIA DEL INDICADOR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA POLICLÍNICA VETERINARIA UNIVERSITARIA EXPRESADO EN PORCENTAJE.

nión del 27,3% que indicó la alternativa medianamente de acuerdo. El menor porcentaje correspondió a la alternativa de acuerdo con el 18,2% del total de los casos, FIG. 5. Estos resultados coinciden con la literatura citada, donde se señala que la estructura de una organización puede reestructurarse debido a diferentes necesidades como son ampliación o contracción de la empresa, resolver conflictos de autoridad, cambiar métodos de producción y organización, dividir las actividades, por estar excesivamente agrupadas y ajustar la organización a las condiciones imperantes [11].

Con relación a estos resultados, se puede observar que hubo una tendencia de los encuestados a estar en desacuerdo con la actual estructura organizacional de la Policlínica Veteri-

na de la Universidad del Zulia, representada por el Organigrama Estructural. Esto indica que dicha estructura no está acorde con el desarrollo de la Institución, ya que en la división del trabajo, a las personas no se les está asignando las tareas o posiciones que corresponde, ni se está cumpliendo con la debida jerarquía según reglas y reglamentos de la organización.

CONCLUSIONES

La P.V.U. presenta un sistema de organización lineal con la concentración del mando en una sola autoridad y además, carece de un sistema organizacional bien estructurado, apropiado con el desarrollo de la Institución.

La P.V.U. no presenta un organigrama maestro o general que muestre su estructura completa, con sus componentes principales y sus relaciones, además, de no presentar organigramas suplementarios de cada uno de los componentes estructurales de la misma.

El organigrama actual que presenta la P.V.U. no presenta una configuración definida, acorde con la distribución de las diferentes áreas de servicio.

La Policlínica Veterinaria Universitaria no presenta en forma apropiada un Sistema Normativo con manual de organización, políticas y procedimientos.

La P.V.U. adolece de un manual de organización con bases claras que represente los sistemas y técnicas específicas de la organización con sus diferentes procedimientos que establezcan las labores en forma ordenada y en sucesión cronológica.

La P.V.U. no establece políticas que señalen los diferentes lineamientos para las decisiones que puedan o no tomarse, para orientar las acciones de la institución y formular, interpretar y suplir normas.

Las Secciones de Grandes Animales y de Laboratorio de Diagnóstico, no presentan una distribución departamental acorde con el actual desarrollo de la Policlínica, no prestando las funciones requeridas por los usuarios.

La Sección de Pequeños Animales, sin embargo, presenta una distribución medianamente acorde con el desarrollo de la P.V.U., proporcionando una mejor funcionalidad de la sección.

En relación con los servicios de Consulta Externa, Cirugía, Radiología, Anatomía Patológica, y Clínica Ambulatoria de Grandes Animales, se observó que su actual organización no proporciona una óptima funcionalidad de las actividades y éstas deben ser subdivididas en unidades o secciones pequeñas con funciones específicas, para lo que se requiere de su reestructuración. El Servicio de Laboratorio Clínico es una excepción, ya que cuenta con una estructura medianamente acorde con el desarrollo de la institución.

Se pudo observar en este estudio que la departamentalización de la P.V.U. no presenta una división clara, ya que tanto la denominación de las unidades más pequeñas como las secciones, son asignadas para las divisiones más grandes y, las denominaciones de servicios están asignadas a las divisiones de menor tamaño de la Institución.

RECOMENDACIONES

Proponer la reestructuración del Sistema Organizacional de la P.V.U. a través de su Organigrama Estructural, con la finalidad de que esta institución pueda realizar los cambios necesarios en la división y distribución de funciones que especifique la autoridad, así como en qué forma y a quiénes se delega el mando de la organización, acorde con una estructura organizacional de un hospital veterinario moderno.

Elaborar un organigrama funcional que represente en el cuerpo de la gráfica las unidades y sus interrelaciones, así como las funciones principales que realizan las unidades representadas.

Diseñar un sistema normativo con bases claras que esté representado por el Manual de Normas y Procedimientos.

Elaborar una departamentalización que se adecue con las diferentes unidades y servicios que presta la P.V.U.

AGRADECIMIENTO

Los autores expresan su agradecimiento al Programa de Administración del Sector Salud por todo su apoyo para la realización de esta investigación. Asimismo se agradece muy especialmente, al personal de la Policlínica Veterinaria Universitaria (P.V.U.), por su colaboración en la recolección de datos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] BARQUIN, C.M. **Dirección de Hospitales. Sistema de Atención Médica.** 6^{ta} Ed. Interamericana Mc Graw-Hill. México D. F. 835 pp. 1992
- [2] BUSOT, A. **Investigación Educacional.** 2^{da} Ed. Editorial LUZ. Maracaibo: 111-112. 1988.
- [3] CHÁVEZ, N. **Introducción a la Investigación Educativa.** 2^{da} Ed. Editorial Ars Gráfica, S.A. Maracaibo, Edo. Zulia. 325 pp. 1994.
- [4] DELPINO, O.M. **Estructura Organizativa de la Gerencia de Protección Ambiental en la Pequeña y Mediana Industria en la Región Zuliana.** (Tesis MSc) Universidad del Zulia. 1996.
- [5] GÓMEZ, G. **Planeación y Organización de Empresas.** 8^{va} Ed. Mc Graw-Hill. UNAM. México, D. F. 432 pp. 1996.

- [6] GONZÁLES, E.A.; OCANDO, S.; ROSALES, V.C. Diseño de una Estructura Organizativa para administrar los riesgos de las empresas productoras de Materia prima. Maracaibo-Venezuela. (Tesis MSc) Universidad del Zulia. 1991.
- [7] HALL, R.H. **Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados.** 6^{ta} Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F: 1-117. 1996.
- [8] HERNÁNDEZ, R. **Metodología de la Investigación.** Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. México. 501 pp. 1994.
- [9] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. **Administración.** 9^{na} Ed. McGraw-Hill. México, D. F. 771 pp. 1991.
- [10] MALAGÓN, L.; GALÁN, R.; PONTON, G. **Administración Hospitalaria.** 1^{ra} Ed. Editorial Médica Panamericana. Bogotá, Colombia: 100-103. 1996.
- [11] MELINKOFF, R.V. **La Estructura de la Organización. Los Organigramas.** Editorial Panapo. Caracas. 168 pp. 1990.
- [12] PADUA, J. **Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales.** Fondo de Cultura Económica. México. 360 pp. 1982.
- [13] PALAZZOLO, C.; STUOTENBURGH, G. Turning a Veterinary Hospital into a Learning Organization. **J. Am. Vet. Med. Ass.** 210(3): 337-339. 1997.
- [14] PICO, L. Reestructuración del Hospital "Dr. Pedro García Clara" para su transferencia al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social. Trabajo de grado no publicado. MSAS - Dirección General. Caracas. 1995.
- [15] PIRELA, L. Diagnóstico Organizacional de una Empresa de Servicios. (Tesis MSc) Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. 1994.
- [16] PROAHSA. **Manual de Organización y Procedimientos Hospitalarios.** 1^{ra} Ed. Organización Panamericana de la Salud. Sao Paulo, Brasil. 636 pp. 1990.
- [17] Reglamento de la Policlínica Veterinaria Universitaria de la Universidad del Zulia. No Publicado en Gaceta Universitaria. 17 pp. 1988.
- [18] RINCÓN, B. Diseño del Manual de Organización y de Procedimientos del Departamento de Ahorro y Préstamo de la Caja de Ahorros de Profesores de la Universidad del Zulia (CAPROLUZ). Universidad del Zulia. 1992.
- [19] SALOM GIL, R. **Manual de Organización y Operación de Hospitales.** 1^{ra} Ed. Astro Data S. A. Maracaibo – Venezuela. 179 pp. 1985.
- [20] SALOM GIL, R. **Temas sobre Hospitales.** 1^{ra} Ed. Astro Data S. A. Maracaibo, Venezuela. 136 pp. 1992.
- [21] SIERRA BRAVO, R. **Técnicas de Investigación Social.** Editorial Paraninfo, S.A. Madrid: 178. 1979.
- [22] STANTON, W. The Necessity of Management. Symposium on Animal Hospital Management. **Veterinary Clinics of North America.** 2-3: 441-448. 1992.
- [23] STONER JAMES, A.F.; FREEMAN, E.; GILBERT JR, D.R. **Administración.** 6^a ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Edo. de México, México. 688 pp. 1996.